

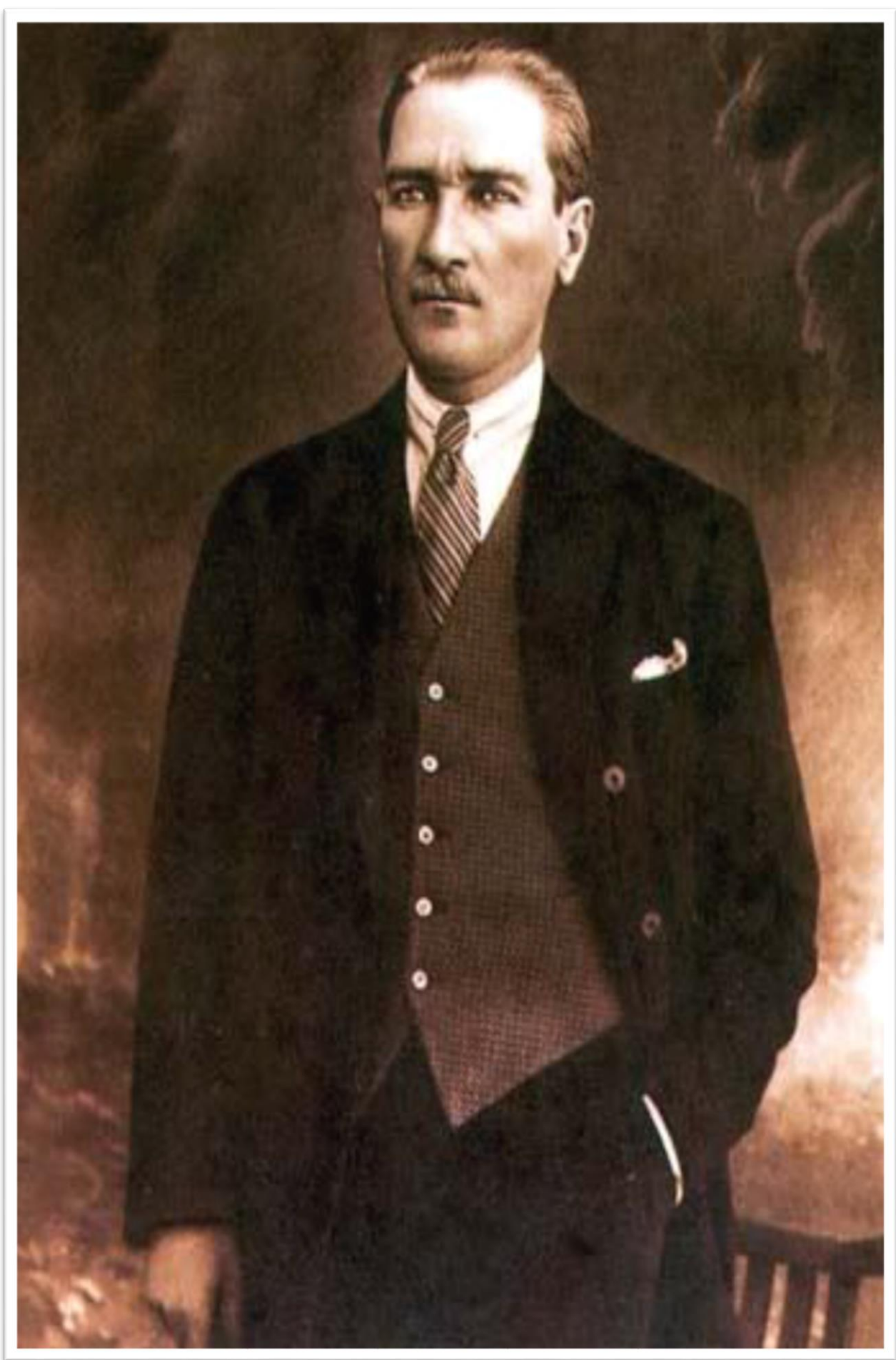


**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ**

**STRATEJİK PLAN
2018-2022**

**SEYİTLER YERLEŞKESİ
MERKEZ/ARTVİN**

EYLÜL 2017



ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU



Artvin Çoruh Üniversitesi, bilimsel anlamda nitelikli, özgüven sahibi, girişimci, yeniliklere açık, araştıran, sorumluluk sahibi, toplumsal sorunlara duyarlı bireyler yetiştirmeyi hedefleyerek, kuruluşundan bugüne kadar geçen 10 yıllık süre içerisinde, modernleşen fiziki ve teknolojik altyapısı yanında genç, dinamik akademik ve idari kadrosu ile nitelikli bireyler yetiştirerek bölgemize ve ülkemize katkı sağlamaktadır.

Kamusal hizmetlerin sunumunda, hizmetten yararlananların taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığı önemseyen, hesap verebilen ve kaynak kullanımında verimliliği esas alan bir anlayışla, Üniversitemiz 2018-2022 Stratejik Plan döneminde eğitim-öğretim kalitesinin artırması, bilgi ve teknoloji üretecek araştırma altyapısının geliştirilmesi, paydaşlarımızın memnuniyet düzeyinin artırılması, üretilen bilginin toplumsal faydaya dönüştürülmesi ve bulunduğumuz şehre, bölgemize ve ülkemize değer katma konularına odaklanacaktır.

“Kurumsal değer ve ilkeleri ile eğitim-öğretim ve bilimsel faaliyetlerde ön plana çıkan, işbirliğine açık, yenilikçi, girişimci, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, toplumsal sorunlara duyarlı, belirli alanlarda öne çıkan, ülkemiz ve bölgemizin gelişimine katkıda bulunan seçkin ve tercih edilen bir üniversite olmak” vizyonu ile yola çıkan Artvin Çoruh Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planını bu doğrultuda hazırlamış, amaç ve hedeflerini bu vizyona ulaşmasını sağlayacak şekilde ve üst politika belgeleriyle uyumlu olarak belirlemiştir.

Kamu kaynağı kullanan üniversitelerin stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere planın uygulanma döneminde ulaşıp ulaşamadığının tespiti kamu kaynaklarının etkili, verimli, ekonomik kullanılması ilkeleri ve üniversitelerin misyonlarını yerine getirebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda Artvin Çoruh Üniversitesinin tüm fertlerinin üzerine düşen sorumluluğu azami seviyede yerine getireceğine olan inancım tamdır.

Üniversitemiz 2018-2022 ikinci Stratejik Plan ile gelecek beş yıldaki yol haritasını belirlemeye çalışmıştır. Planın hazırlanma sürecinde emeklerini esirgemeyen, katkı ve destek sağlayan üniversitemiz Strateji Planlama Kurul üyelerine, akademik ve idari personelimize, dış paydaşlarımıza ve katkı sağlayan herkese teşekkür ederim. Strateji Planımızın üniversitemizi daha ileriye taşıyacağını umut eder, planımızın uygulama aşamasında bütün birimlerimize başarılar dilerim.

2018-2022 Strateji Planımızın ülkemize, üniversitemize ve ilgili tüm kesimlere hayırlı olmasını diler, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
Rektör

İÇİNDEKİLER

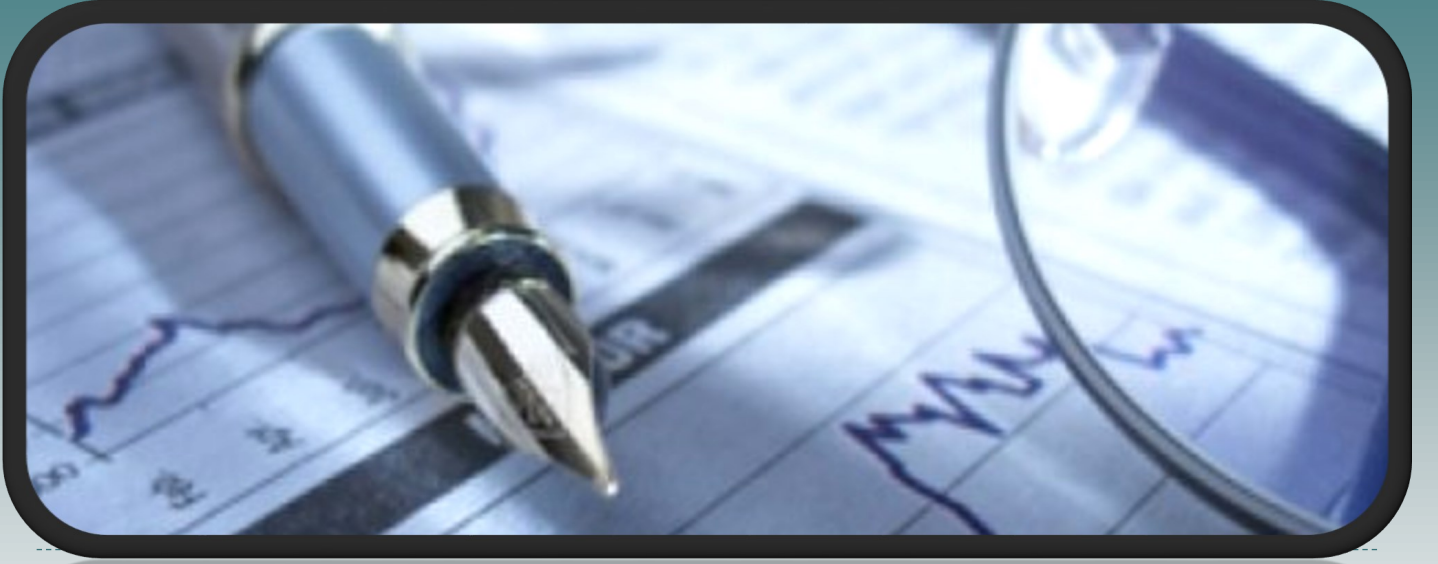
ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
1. GİRİŞ.....	2
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	4
2.1. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	5
2.2. Hazırlık Programı.....	8
3. DURUM ANALİZİ.....	10
3.1. Kurumsal Tarihçe.....	10
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	11
3.3. Mevzuat Analizi.....	14
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi.....	24
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	27
3.6. Paydaş Analizi.....	29
3.7. Kuruluş İçi Analiz.....	35
3.8. Akademik Faaliyet Analizi.....	54
3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi.....	55
3.10. GZFT Analizi.....	59
3.11. Tespitler ve İhtiyaçlar.....	63
4. GELECEĞE BAKIŞ.....	67
4.3. Temel Değerler.....	67
4.1 Misyon.....	67
4.2 Vizyon.....	67
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	69
5.1. Konum Tercihi.....	69
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi.....	70
5.3. Değer Sunumu Tercihi.....	70
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi.....	71
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ.....	74
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	99
8. MALİYETLENDİRME.....	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Stratejik Plan Hazırlama Takvimi.....	4
Tablo 2	Yönlendirme Kurulu.....	5
Tablo 3	Stratejik Planlama Ekibi.....	7
Tablo 4	Mevzuat Analizi.....	16
Tablo 5	Üst Politika Belgeleri Analizi.....	25
Tablo 6	Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmetler Listesi.....	27
Tablo 7	Paydaş Önceliklendirme Ölçeği.....	30
Tablo 8	Paydaş Etki/Önem Matrisi.....	30
Tablo 9	Paydaş Görüş Formu.....	31
Tablo 10	Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	32
Tablo 11	Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi.....	33
Tablo 12	Paydaş Görüş Formu Yanıt Yüzdelikleri.....	34
Tablo 13	Akademik Personelin Fakülte ve Yüksekokullara Göre Dağılımı.....	40
Tablo 14	Kapalı ve Açık Alanlar.....	48
Tablo 15	Eğitim Alanları ve Derslikler.....	50
Tablo 16	Yemekhaneler, Kantin ve Kafeteryalar.....	50
Tablo 17	Toplantı-Konferans Salonları.....	51
Tablo 18	Yıllar İtibari İle Ekonomik Sınıflandırma Harcama Tablosu.....	53
Tablo 19	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Yıllara Göre Gelir Dağılımı.....	53
Tablo 20	Tahmini Kaynak Tablosu.....	53
Tablo 21	Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi.....	56
Tablo 22	Tespitler ve İhtiyaçlar Listesi	63
Tablo 23	Değer Sunumu Belirleme.....	71
Tablo 24	Tahmini Maliyet Tablosu.....	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	Stratejik Planlama Koordinasyonu.....	5
Şekil 2	Stratejik Planlama Ekibi.....	7
Şekil 3	Harcama Birimlerinin Yetkilileri ile Yapılan Toplantı.....	8
Şekil 4	Akademik Organizasyon Şeması.....	36
Şekil 5	İdari Organizasyon Şeması.....	37
Şekil 6	Akademik Personel Unvanlarına Göre Dağılımı.....	39
Şekil 7	Yıllar İtibariyle Akademik Personel Sayısı.....	39
Şekil 8	Akademik Personel Yaş İtibariyle Dağılımı.....	41
Şekil 9	Akademik Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	41
Şekil 10	İdari Personel Unvanlarına Göre Dağılımı.....	42
Şekil 11	İdari Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı.....	42
Şekil 12	Yıllar İtibari İle İdari Personel Sayısı.....	43
Şekil 13	İdari Personelin Eğitim Durumu.....	43
Şekil 14	İdari Personelin Yaş İtibari İle Dağılımı.....	44
Şekil 15	İdari Personelin Hizmet Süreleri İtibari İle Dağılımı.....	44
Şekil 16	Yıllar İtibari İle Toplam Öğrenci Sayıları.....	45
Şekil 17	Mezuniyet Töreni.....	45
Şekil 18	Merkezi Araştırma Laboratuvarı.....	50
Şekil 19	Yıllar İtibari İle Kurum Başlangıç Ödenekleri Dağılımı.....	52



1. BÖLÜM

GİRİŞ

1. GİRİŞ

Üniversiteler bilgi ve teknoloji üreterek topluma yön veren evrensel kurumlardır. Bilgi kaynağı üniversiteler, toplumsal gelişmenin en önemli aracıdır. Gelişmenin itici gücü olan bilginin teknolojiye dönüşmesi ve topluma aktarılması için üniversitelere büyük görevler düşmektedir. Bu kapsamda üniversitelerimizin stratejik yönetim anlayışı ile katılımcılığı, etkinliği ve verimliliği esas alan, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutan, paydaşlarına değer veren kurumlar olması beklenmektedir. Gelişmiş bir ülke olmanın yolu uluslararası standartlarda üniversitelere sahip olmaktan geçmektedir. Bunun için, üniversiteler paydaşlarının beklentilerini karşılamalı ve öğrencilerini günün gereklerine göre yetiştirmelidir. Ülkenin ekonomik bakımdan gelişmesi, insanların refah düzeylerinin yükselmesi üniversitelerin ülke önceliklerine cevap verecek araştırma-geliştirme yapmalarına bağlıdır. Üniversiteler eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yanında, araştırma sonuçlarını uygulamaya aktararak, içinde bulundukları topluma sosyo-kültürel katkı üreterek değer katmalıdırlar. Bu görevlerin yerine getirilmesi için misyon, vizyon ve temel değerler ışığı altında paydaşlar ile birlikte belirlenmiş amaçlar olmalıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için hedefler belirlenmeli ve tüm kaynaklar bu hedeflere göre planlanmalıdır. Hedeflerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için faaliyetlerin planlı bir şekilde yürütülmesi ve uygulamanın sürekli takip edilmesi zorunlu olup bu süreç ancak stratejik planlama ile başarılabılır. Artvin Çoruh Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı bu bakış açısı ile hazırlanmıştır.



2. BÖLÜM

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda stratejik plan “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır.

Bu nedenle stratejik plan hazırlık çalışmalarında üst yönetimin desteği alınarak iç ve dış paydaşların katılımı sağlanıp görüşlerine başvurularak stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanmasına önem verilmiştir. Bu kapsamda stratejik plan sürecinin iyi organize edilerek çalışma ekip ve gruplarının etkili ve verimli çalışabilmesi için gerekli ortam hazırlanmıştır. Plan ve program kapsamında stratejik plan hazırlık sürecine bağlı kalınmıştır. Stratejik plan hazırlık süreci yönetim tarafından önemsenerek sahiplenilmiştir. Stratejik plan hazırlama takvimi Tablo 1’de aylar itibarıyla gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Plan Hazırlama Takvimi

ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA ADIMLARI	2017									
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim
STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ										
Planın sahiplenilmesi										
Stratejik planın yenilenmesi kararı										
Genelge 1’in yayınlanması										
Yönlendirme kurulu ve stratejik planlama ekibinin oluşturulması										
Stratejik plan hazırlanma toplantısı										
Planlama sürecinin organizasyonu										
Hazırlık programı										
Genelge 2 ve hazırlık programının yayınlanması										
DURUM ANALİZİ										
Kurumsal Tarihçe										
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi										
Mevzuat Analizi										
Üst Politika Belgelerinin Analizi										
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi										
Paydaş Analizi										
Kurum İçi Analiz										
Akademik Faaliyet Analizi										
Yükseköğretim Sektörü Analizi										
GZFT Analizi										
Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi										
GELECEĞE BAKIŞ										
Misyon, Vizyon, Temel Değerler										
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ										
Amaç, Hedef, Performans Göstergesi										
Stratejiler										
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri										
Maliyetlendirme										
STRATEJİK PLANIN SUNULMASI										
İZLEME VE DEĞERLENDİRME										

2.1. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Üniversite içinde rektörden başlayarak her kademede katılımın sağlanması için gerekli duyarlılık gösterilmiştir. Stratejik planlama sürecine dahil olan kişi ve ekipler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Stratejik Planlama Koordinasyonu

Rektör

Üniversite üst yöneticisi olarak stratejik plan hazırlık çalışmalarına başlandığına ilişkin Genelge 1'i yayımlamıştır. Rektör, stratejik planın hazırlık çalışmalarını her aşama desteklemiş ve bazı toplantılara katılmıştır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan ve Hazırlık Programını içeren Genelge 2'yi yayımlamıştır. Misyon, vizyon ve temel değerler bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejilerinin belirlenmesi için perspektif vermiştir.

Yönlendirme Kurulu

Üniversite üst yöneticisi başkanlığında, harcama birimi yetkililerinden oluşan yönlendirme kurulu, sürecin ana aşamalarını belirlemiş ve çıktıları kontrol etmiştir. Strateji Geliştirme Birimi koordinasyonluğunda hazırlanan stratejik plana son şekli verilerek Yönlendirme Kuruluna sunulmuştur.

Tablo 2. Yönlendirme Kurulu

BİRİMİ	GÖREVİ	UNVANI, ADI-SOYADI
Rektörlük	Rektör	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
Rektörlük	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Abdulkuddüs BİNGÖL
Fen Bilimleri Enstitüsü	Enstitü Müdür V.	Prof. Dr. Zafer ÖLMEZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Enstitü Müdür V.	Yrd. Doç. Dr. Hamit ŞAFAKÇI
Orman Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Zafer ÖLMEZ
Eğitim Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
Fen-Edebiyat Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ

BİRİMİ	GÖREVİ	UNVANI, ADI-SOYADI
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Ali ÜREN
Sanat ve Tasarım Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. R. Eser ÖZTAŞCI GÜLTEKİN
Mühendislik Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.	Dekan V.	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
İlahiyat Fakültesi	Dekan V.	Prof. Dr. Fahrettin TİLKİ
Artvin Meslek Yüksekokulu	Müdür V.	Doç. Dr. Yaşar KOBYA
Arhavi Meslek Yüksekokulu	Müdür V.	Yrd. Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR
Borçka Meslek Yüksekokulu	Müdür V.	Yrd. Doç. Dr. Muhammed ARDIÇ
Hopa Meslek Yüksekokulu	Müdür V.	Yrd. Doç. Dr. Hacı KAYA
Şavşat Meslek Yüksekokulu	Müdür V.	Öğr. Gör. Şennan ARSLAN
Yusufeli Meslek Yüksekokulu	Müdür	Öğr. Gör. Mehmet ASLAN
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Müdür	Öğr. Gör. Hatice İSKENDER
Genel Sekreterlik	Genel Sekreter V.	Mustafa Ünver SABUNCU
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Mehmet ÖZDEMİR
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Mustafa GENÇ
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Muhammet KIZIL
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Mustafa Ünver SABUNCU
Personel Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Hızır İlyas ERDEM
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Kaya ERDEM
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Necdet ÜÇDEMİR
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Bilal HASANOĞLU
Hukuk Müşavirliği	Avukat	Emine ACAR

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi, rektör yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Birimi koordinasyonunda rektör tarafından seçilen akademik ve idari temsilcilerden oluşturulmuştur. Ekip, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, faaliyetlerin kontrol edilmesi ve stratejik plan ana taslağının oluşturulmasında görev almıştır. Gelen öneriler değerlendirilerek, stratejik plan taslağını oluşturup Strateji Geliştirme Birimi aracılığıyla yönlendirme kuruluna sunulması görevini yapmıştır.



Şekil 2. Stratejik Planlama Ekibi

Tablo 3. Stratejik Planlama Ekibi

Unvan, Adı-Soyadı	Görevi/Birimi	
Prof. Dr. Abdulkuddüs BİNGÖL	Rektör Yardımcısı	Başkan
Prof. Dr. Zafer ÖLMEZ	Orman Fakültesi Dekan V.	Üye
Doç. Dr. Yaşar KOBYA	Artvin Meslek Yüksekokulu Müdür V.	Üye
Doç. Dr. Halil AKINCI	Mühendislik Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Muhammed ARDIÇ	Borçka Meslek Yüksekokulu Müdür V.	Üye
Yrd. Doç. Dr. Fatih TEMEL	Orman Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Sevim İNANÇ	Orman Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAHRİMAN	Orman Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul ÖZDEMİR	Eğitim Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Mustafa CANSIZ	Eğitim Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Eda DOKUMACIOĞLU	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Üye
Yrd. Doç. Dr. Ali İrfan KAYA	Fen Edebiyat Fakültesi	Üye
Öğr. Gör. Galip USTA	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Üye
Arş. Gör. Ufuk DEMİRCİ	Orman Fakültesi	Üye
Arş. Gör. Mustafa ACAR	Orman Fakültesi	Üye
Bilal HASANOĞLU	Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Koordinasyon
Uzm. Yrd. Egemen KAYMAZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Koordinasyon

Strateji Geliştirme Birimi

Strateji Geliştirme Birimi plan çalışmalarını koordine ederek toplantıların organizasyonu sağlamıştır. Üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi ile mevzuata

uygunluk gibi her türlü destek hizmetleri Strateji Geliştirme Birimi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Harcama Birimleri

Üniversite harcama birimleri kendilerine ödenek tahsis edilen veya ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi gibi akademik birimler ile rektörlük özel kalem, genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir. Stratejik planlama ekibi gerekli gördüğü durumlarda ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla alt çalışma grupları ile birlikte çalışmışlardır.



Şekil 3. Harcama Birimleri Yetkileri ile Yapılan Toplantı

2.2.Hazırlık Programı

Stratejik Planlama Ekibi tarafından, 2018-2022 Stratejik Planının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlandığı, sürecin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı ve zaman çizelgesi hazırlanmıştır.

Tüm birimlerin çalışmalara azami destek sağlamasına ilişkin iç genelgeler hazırlanarak duyurulmuştur. Hazırlık programı ve süreçleri üniversite internet sayfasında yayımlanmıştır.



3. BÖLÜM

DURUM ANALİZİ

3. DURUM ANALİZİ

Durum analizi ile üniversitenin kendini ve çevresini daha iyi tanıması ve stratejik planlamanın aşamalarına güçlü bir temel oluşturması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, üniversitenin mevcut kapasitesinin belirlenmesi ve ileriye dönük olarak tutarlı faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli analizler yapılmıştır.

3.1.Kurumsal Tarihçe

Artvin Çoruh Üniversitesi, 17 Mayıs 2007 tarih ve 5662 sayılı kanunun 7 nci maddesinin 80 inci ek maddesi ile kurulmuştur. Bu kanun, 29 Mayıs 2007 tarih ve 26536 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve aynı kanunla üniversitemiz bünyesinde Fen-Edebiyat Fakültesi ile Fen ve Sosyal Bilimleri Enstitüleri kurulmuştur. Ayrıca, Artvin’de daha önce Kafkas Üniversitesi’ne bağlı olarak kurulmuş olan Artvin Orman Fakültesi (1992), Artvin Sağlık Yüksekokulu (1996) ve Artvin Meslek Yüksekokulu (1990) ile Karadeniz Teknik Üniversitesi’ne bağlı olarak kurulmuş Artvin Eğitim Fakültesi (2002) ve Hopa Meslek Yüksekokulu (1988) da bu kanunla Artvin Çoruh Üniversitesi’ne bağlanmıştır.

Mühendislik Fakültesi ile Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 26.02.2010 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan 01.02.2010 tarihli ve 2010/103 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle kurulmuştur. İlahiyat Fakültesi, Üniversitemiz Senatosunun 18.04.2012 tarihli teklifi ve Yükseköğretim Genel Kurulunun 07.06.2012 tarihli onayı, Milli Eğitim Bakanlığının teklif yazısı üzerine Bakanlar Kurulunun 13.08.2012 tarihli ve 2012/3638 sayılı kararı ile 2809 sayılı kanunun ek 30. maddesine göre kurulmuş, 10.09.2012 tarih ve 28407 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sanat ve Tasarım Fakültesi, Bakanlar Kurulunun 29.09.2012 tarih ve 2012/3763 sayılı kararı ile 2809 sayılı kanunun ek 30. maddesine göre kurulmuş, bu karar 28434 sayı ve 07.10.2012 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 27.08.2015 tarih ve 29458 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Bakanlar Kurulu’nun 20.08.2015 tarih ve 2015/8052 sayılı kararıyla Sağlık Yüksekokulu kapatılarak Sağlık Bilimleri Fakültesi kurulmuştur. Aynı kararname ile Üniversitemiz bünyesinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’nun hukuki kuruluşu gerçekleşmiştir.

Kuruluşu müteakip Rektörlüğün teklifi ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığının onayıyla 2547 sayılı kanunun 2880 sayılı kanunla değişik 7/d-2 maddesi uyarınca 17.05.2007 tarihinde Arhavi Meslek Yüksekokulu, 07.12.2007 tarihinde Yusufeli Meslek Yüksekokulu ve 05.05.2011 tarihinde Borçka Acarlar Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu 25.09.2014 ve son olarak Şavşat Meslek Yüksekokulu 21.05.2015 tarihli YÖK Genel Kurulu Toplantılarında kurulmuştur. Böylece Artvin Çoruh Üniversitesi bünyesindeki akademik birim sayısı sekizi fakülte, ikisi enstitü, biri yüksekokul ve yedisi meslek yüksekokulu olmak üzere 18’e yükselmiştir.

Akademik birimlerin yanı sıra Rektörlük bünyesinde beş adet Uygulama ve Araştırma Merkezi (UAM) kurulmuştur. Bunlar, Sürekli Eğitim UAM (18.03.2010), Ormancılık UAM (16.02.2011), Kafkasya ve Çevresi UAM (02.04.2012), Doğal Afetler UAM (21.11.2012) ve Bilim-Teknoloji UAM'dir (03.04.2013). Ayrıca Üniversitemiz bünyesinde Dış İlişkiler, Öğretim Üyesi Yetiştirme, Bilimsel Araştırmalar, Erasmus, Farabi, Mevlana ve ÖSYM Koordinatörlükleri faaliyet göstermektedir.

Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğüne Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. İbrahim ÖZEN 13.08.2007 tarihinde tedviren atanmıştır. Prof. Dr. Mehmet DUMAN 10.09.2008 tarihinde Artvin Çoruh Üniversitesi'ne Rektör olarak atanmıştır. İki dönem bu görevi yürüten Prof. Dr. DUMAN'ın görev süresi sona ermiş ve Prof. Dr. Fahrettin TILKİ 21.01.2017 tarihinde Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörü olarak atanmıştır (22.01.2017 tarih ve 29956 sayılı Resmî Gazete).

3.2.Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesine göre kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Stratejik planlar, kamu idarelerinin kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi, kaynak tahsisini belirlenen amaç, hedef ve öncelikleri doğrultusunda yapabilmeleri açısından önem arz etmekte olup beş yıllık bir dönemi kapsayan yol haritası niteliğindedir. Üniversitemizin 2013-2017 yıllarını kapsayan ilk stratejik planı sonlanmak üzere olduğundan, 2018-2022 yıllarını kapsayacak olan ikinci stratejik planın hazırlık çalışmalarına 31/01/2017 tarihli genelge ile başlanmıştır.

Üniversiteler için stratejik plan hazırlama rehberinde de belirtildiği gibi stratejik planlama sürecinin ilk adımını "Durum Analizi" oluşturmaktadır. Durum analizinde, üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilmektedir. Durum analizi kapsamında gerçekleştirilmesi gereken ilk faaliyet ise uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesidir. Bu nedenle, Artvin Çoruh Üniversitesi'nin 2013-2017 stratejik planı değerlendirilmiş ve mevcut stratejik planla ilgili aşağıdaki sorunlar tespit edilmiştir.

Öncelikle mevcut stratejik planda misyon ve vizyon içeriklerinin birbirleriyle karıştırıldıkları ve içeriklerin uzun, hatırlanabilir, harekete geçirici ve başarı için iddialı olmadıkları

görülmüştür. Yeni stratejik planda misyon ve vizyonun yukarıda sayılan niteliklere sahip olacak şekilde sade, açık ve anlaşılır bir şekilde yeniden belirlenmesine karar verilmiştir.

Mevcut stratejik planda “GZFT Analizi” sonuçlarının planın kapsadığı dönem için nispeten yeterli ve doğru bulgular içerdiği tespit edilmiştir. Ancak üniversiteyi etkileyen koşulların ve yeniden belirlenecek misyon ve vizyonun yeni stratejik planın GZFT analizinde dikkate alınması gerekli görülmüştür.

Yapılan değerlendirmelerde, mevcut stratejik planın 5 amaç ve 22 hedeften oluştuğu görülmüştür. Yeni kurulan bir üniversite olması nedeniyle stratejik amaçlarda doğal olarak; eğitim-öğretim, bilimsel faaliyetler, insan kaynakları, paydaşlarla ilişkiler ve fiziki altyapı bağlamında üniversitenin kurulduğu tarihten itibaren oluşturulan altyapının geliştirilmesine odaklanılmıştır. Yeni planda, yeni stratejik amaçlarla birlikte, yukarıda sayılan altyapı kapasitelerinin artırılmasına ve kalitelerinin geliştirilmesine yer verilmiştir.

Mevcut planda stratejik amaç ve hedeflerin genel olarak birbirleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak, hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejiler ile performans göstergelerinde sorunlar olduğu, belirlenen stratejilerin yaklaşık %35-40’lık bölümünün uygulanmadığı ve performans göstergelerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle yeni stratejik planda amaç-hedef-strateji-performans göstergeleri arasında doğru ilişkilerin kurulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Mevcut stratejik planın “Eğitim-Öğretimi Geliştirmek” başlıklı stratejik amacının hedeflerinde uygulanamayan stratejiler olduğu görülmüştür. Eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak için bu amaca yeni stratejik planda da yer verilmesine, gerçekçi ve uygulanabilir stratejiler ve performans göstergeleri ile desteklenmesine vurgu yapılmıştır.

Mevcut stratejik planda başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesine yönelik ödül sisteminin geliştirilmesi öngörülmüşken uygulamada başarılamamıştır. Benzer şekilde, e-öğrenme platformu ve uzaktan eğitim gibi teknoloji tabanlı eğitimi araçlarının yaygınlaştırılmasına planda yer verilmesine rağmen uygulamada gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Başarılı öğrenciler için ödül sisteminin geliştirilmesine ve teknoloji tabanlı eğitimi desteklemek için Uzaktan Eğitim Merkezinin (UZEM) kurulmasına yeni stratejik planda yer verilmesi önerilmiştir.

Yapılan değerlendirmelerde, mevcut stratejik planın “Bilimsel Faaliyetleri Geliştirmek” başlıklı stratejik amacına yönelik hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleşmediği sonucuna varılmıştır. Üniversitemizde bilimsel yayın faaliyetlerini teşvik etmek ve desteklemek için bir ödül sistemi uygulanmasına rağmen, mevcut stratejik planı kapsayan dönemde öğretim elemanlarından proje, yayın ve araştırma faaliyetlerini zorunlu kılan bir “Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Kriterleri Yönergesi”nin olmaması, öğretim elemanı sayısının yetersizliği ve buna bağlı olarak ders yüklerinin fazlalığı bilimsel faaliyetlerin geliştirilmesinin önünde engel oluşturmuştur. Yeni stratejik planda bu amaca tekrar yer verilmesinin Üniversitemizin imajı ve sıralaması açısından hayati önem taşıdığı vurgulanmıştır.

Mevcut stratejik planda proje ödül destek sisteminin geliştirilmesi ve BAP Koordinatörlüğünce desteklenen proje sayısının ve destek miktarının artırılması öngörülmüşken uygulamada gerçekleştirilememiştir.

Mevcut stratejik planın “İnsan Kaynaklarını Geliştirmek” başlıklı stratejik amacında iş akış şemalarının güncellenmesi, performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, üniversite bilgi haritasının oluşturulması ve çalışanların bilişim yetkinliklerinin artırılması öngörülmüşken uygulamada bu faaliyetlerin yeterince gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu stratejik amacın hedeflerine yönelik performans göstergelerinin bir bölümünün gerçekçi ve uygulanabilir olmadığı sonucuna varılmıştır.

Mevcut stratejik planın “Paydaşlarla İlişkileri Geliştirmek” başlıklı stratejik amacında öngörülen hedeflerin bir bölümünün gerçekleştirilemediği, özellikle dış paydaşlarla ve mezunlarla ilişkiler konusunda Üniversitemizin zayıf kaldığı değerlendirilmiştir. Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve istenilen düzeye taşımak adına yeni planda Mezunlarla İlişkiler Ofisi’nin, Dış Paydaşlarla İlişkiler Ofisi’nin ve Kariyer Geliştirme Birimi’nin kurulmasına yer verilmesi önerilmiştir.

Mevcut Stratejik Planın “Fiziki Altyapıyı Geliştirmek” başlıklı stratejik amacına yönelik yapılan değerlendirmelerde özellikle üniversitemizin sağlık hizmetleri altyapısının tamamlanamadığı görülmüştür. Ayrıca stratejik planda yer almasına rağmen üniversite yerleşkesinin engelliler tarafından kullanılmasını geliştirmek için yeterli faaliyetlerin yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Üniversitenin yerleşke alanının artırılarak yerleşkeler arasındaki parçalılığın giderilmesine, Rektörlük binasının inşa edilerek hizmete açılmasına, sağlık hizmetleri altyapısının tamamlanmasına, yerleşkelerin engelliler tarafından kullanılmasını sağlayacak iyileştirilmelerin yapılmasına, üniversite vakfının kurularak vakıf desteği ile öğretim elemanlarının ve idari personelin yıllardır ihtiyaç duyduğu özel okul, anaokulu ve kreş gibi eğitim tesislerinin yapılmasına ve hizmete açılmasına yeni stratejik planda mutlaka yer verilmesine kanaat getirilmiştir.

Diğer taraftan, üniversitenin yıllık idare faaliyet raporları incelendiğinde, faaliyet raporlarında stratejik planın yıllık uygulama sonuçlarına yeterince yer verilmediği görülmektedir. Yıllık idare faaliyet raporlarında çoğunlukla envanter bilgileri sunulmuş ve üniversite genelinde bütçe uygulama sonuçlarına odaklanılarak mali tablolar hakkında bilgi verilmiştir. Bu nedenle, yeni stratejik plan ile yıllık faaliyet raporları arasındaki bilgi sunma ilişkisinin güçlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, yeni stratejik planda mevcut amaçların kapsamının ve içeriğinin geliştirilmesi, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak stratejilerin gerçekçi, ölçülebilir ve ulaşılabilir faaliyetlerle desteklenmesi ve aşağıdaki konuların öne çıkarılması hususu benimsenmiştir;

Kurumsal değer ve ilkeleri korumak, idari ve akademik süreçlerde uygulamak,

Üniversitemizin bulunduğu coğrafya ve sahip olduğu insan kaynaklarını dikkate alarak Ülkemizdeki ve bölgemizdeki diğer üniversitelerden farklılık oluşturabileceğimiz alanları belirlemek,

Üniversitemizin uluslararası anlamda bilinirliğini ve kabul edilirliliğini artırmaya katkı sunacak faaliyetleri belirlemek.

Üniversitemizde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılmasını sağlamak.

3.3.Mevzuat Analizi

Türkiye’de Yükseköğretim, T.C. Anayasasının 130. ve 131. maddeleri ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmiştir. Anayasaya göre, yükseköğretim kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların yönetici seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları; üniversiteler üzerinde devletin gözetim ve denetim hakkını kullanma usulleri; öğretim elemanlarının görevleri, unvanları, atama, yükselme ve emeklilikleri; öğretim elemanı yetiştirme; üniversitelerin ve öğretim elemanlarının kamu kuruluşları ve diğer kurumlar ile ilişkileri, öğretim düzeyleri ve süreleri; yükseköğretime giriş, devam ve alınacak harçlar; devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler; disiplin ve ceza işleri, mali işler, özlük hakları, öğretim elemanlarının uyacakları koşullar; üniversitelerin ihtiyaçlarına göre öğretim elemanlarının görevlendirilmesi; öğrenimin ve öğretimin hürriyet ve teminat içinde ve çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine göre yürütülmesi; Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere devletin sağladığı mali kaynakların kullanılması kanunla düzenlenir.

Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında üniversitemizin amaç ve ilkeleri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 4. ve 5. maddelerinde açıkça belirtilmiştir. Üniversitemiz tarafından sunulan hizmetin nitelik ve niceliği de yine aynı Kanunun 12. maddesinde tarif edilmiştir. İlgili madde gereğince 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri:

Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları, kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun, çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak,

Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası, kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,

Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,

Örgün, yaygın, sürekli ve uzaktan eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde

bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

Eğitim-öğretim seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,

Yörelerindeki sanayi ve teknolojilerin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine, bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, ormancılık, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak, yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,

Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,

Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak, olarak belirlenmiştir.

Kanunda belirlenen bu amaçlar doğrultusunda üniversitemizin sorumlulukları ise şunlardır:

Üniversite, kamu kurumları, sivil toplum, iş dünyası, diğer kuruluşlarla işbirliği ve etkileşimi sağlamak,

Eşit, tutarlı, liyakati esas alan, kaynakları etkin kullanan şeffaf bir yönetim anlayışını sürekli uygulamak,

Bölgesel, ulusal ve uluslararası sorunlara duyarlı araştırmalar gerçekleştirmek,

Uzun vadeli hedeflere ve vizyona sahip olmak,

Öğrenciler, yöneticiler, akademisyenler düzeyinde uyumlu çalışma ortamı yaratmak.

Üniversitemizin yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitemizin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kurulundan oluşmaktadır. İdari yönetimin başında ise rektöre bağlı bir genel sekreter bulunur. Hizmetlerin gerekli kıldığı kadrolar ise daire başkanları, şube müdürleri, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar ve diğer görevlilerdir. Üniversitemizde görev alan akademik personelin görev ve sorumlulukları 2547 ve 2914 sayılı Kanunda, idari personelin görev ve yetkileri ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda tanımlanmıştır.

Mali sistem ise 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu yerine 10 Aralık 2003'te çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla değiştirilmiştir. Devlet üniversitesi bütçeleri bu kanuna göre özel bütçedir. Mali Yönetim alanında 2006 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yarı-merkezi bir yapıya geçilmiştir. Harcamalar konusundaki yetkiler bu kanunla birlikte harcama birimleri arasında paylaşılmaktadır.

Mevzuat analizine ilişkin ayrıntılar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 11. madde 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 15. madde 1. fıkra	
Tespitler	5018 ve 5436 sayılı kanunların ilgili maddelerinde ifade uyumsuzlukları bulunmaktadır. 5018'de mali hizmetler birimi ifadesi kullanılırken, 5436'da ise strateji geliştirme birimi ifadesi kullanılmaktadır. Mali hizmetler birimi uygulamada karışıklık yaratmakta, farklı görev ve sorumluluk taşıyan idari mali işler daire başkanlıkları ile karıştırılmaktadır.	
İhtiyaçlar	5436 sayılı kanunun 15. maddesiyle uyumu sağlamak üzere maddede geçen mali hizmetler biriminin adının strateji geliştirme birimi olarak değiştirilmesi uygun olacaktır.	

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 16. madde	
Tespitler	Orta Vadeli Mali Plan, Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca, Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise Kalkınma Bakanlığınca hazırlanarak en geç Eylül ayının on beşine kadar Resmî Gazetede yayımlanır hükmüne göre bütçe süreci çalışmaktadır. Oysa mevcut durumda üniversitelerde bütçe çalışmaları Temmuz ayında bir önceki yılın Bütçe Hazırlama Rehberine göre yapılarak bütçe teklifi Maliye Bakanlığı'na gönderilmektedir.	
İhtiyaçlar	Fiili durum ile kanun metni uyumlu hale getirilebilir.	

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 20. madde	
Tespitler	Kamu idarelerinin ödenek üstü harcama yapabileceği ve yapamayacağı giderler net bir şekilde belirlenmemiştir. Personel giderleri, Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Pirimi Giderleri, Beyiye Aidatları ve Mahkeme Harç Giderleri, Kıdem Tazminatı ve cezai müeyyidesi bulunan giderler için uygulamada ödenek üstü harcama yapılabilmektedir.	
İhtiyaçlar	İlgili maddede bu hususlar açıkça belirtilebilir.	

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, Kamu İhale Kanunu
Dayanak		5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 31. madde 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4. madde 15. fıkra
Tespitler		5018 ve 4734 sayılı kanunlarda ifade uyumsuzlukları bulunmaktadır. (Harcama yetkilisi-ihale yetkilisi gibi)
İhtiyaçlar		İki kanun arasındaki uyumsuzluğun giderilerek daha net bir tanım yapılması yoluna gidilebilir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak		5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 33. madde
Tespitler		Kanundaki gerçekleştirme görevlileri tanımından, o konuda ya da o hizmetin gereklerinde görev olan tüm görevliler anlaşılmaktadır.
İhtiyaçlar		Kanuna netlik kazandırılması açısından gerçekleştirme görevlisi tanımında daha net tanımlamaya gidilebilir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	İdari ve Akademik Birimler
	Açıklama	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
Dayanak		4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun, 62-ı maddesi 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 35. maddesi
Tespitler		Kamu İhale Kanunun 62-ı maddesinde bu Kanunun 21 ve 22. maddelerindeki parasal limitler dahilinde yapılacak harcamaların yıllık toplamı, idarelerin bütçelerine bu amaçla konulacak ödeneklerin %10'unu Kamu İhale Kurulunun uygun görüşü olmadıkça aşamayacağı belirtilmiştir. Ancak avans vermek suretiyle yapılan harcamalar bu kapsam dışında kaldığından ya da bu harcamaların kapsama dahil olduğuna dair net bir ifadenin olmamasından idareler tarafından bu yöntemin kullanılması % 10'luk limitin aşılmasına neden olmaktadır. Bu durum da 5018 sayılı kanunda belirtilen kamu kaynaklarının etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanılması ilkelerine aykırılık teşkil etmektedir.
İhtiyaçlar		Avans olarak yapılan ödemelerin de % 10'luk doğrudan temin limitleri içine alınması kamu kaynaklarının etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanılması açısından faydalı olacaktır.
Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel

Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 65. madde b bendi
Tespitler	İç denetçi olabilecekler arasında mali süreç denetiminde önemli role sahip olan mali hizmetler birim yöneticilerinin sayılmadığı görülmüştür
İhtiyaçlar	Özellikle mali süreçlerin denetiminde, kurumların üst yöneticilerine mali sistemin işleyişine yönelik rehberlik etmede, mali süreçlerden ve yapıdan kaynaklı olası kurumsal risklerin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasında, bilgi, birikim ve deneyimlerinden yararlanmak; ayrıca kariyer fırsatı bağlamında mali hizmetler biriminin nitelikli personeline ve yöneticilerine imkan tanımak amacıyla iç denetçi olarak atanmalarına ilişkin hükmün metne eklenmesi önerilmektedir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik Personel
	Açıklama	Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılarının Yüksekokul müdür ve müdür yardımcılara tanınan mali haklardan yararlanıp yararlanamayacağı hususu
Dayanak		2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun 5, 12, 13. maddeleri 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu 3. maddesi 78 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 8. maddesi
Tespitler		Öğretim elemanlarının akademik unvanları itibarıyla atandıkları kadrolar ve yürüttükleri idari görevler dikkate alınarak belirleme yapılmış olup söz konusu maddelerde Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılara ilişkin özel bir düzenleme yapılmamıştır. Mevzuatta Meslek Yüksekokulları ve Yüksekokullar tanımları, teşkilatlanmaları, bazı kadrolarda işe alınmaları bakımından ayrı ayrı belirtilmiş olmasına rağmen mali haklara dair bir ayrıma gidilmemiştir. Bu sebeplerden Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılarının Yüksekokul müdür ve müdür yardımcılara sağlanan mali haklara yararlanması mümkün değildir.
İhtiyaçlar		Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılara ilişkin düzenlemeler yapılarak ilgili kanunlara eklenmelidir. Bu sayede mevzuat hükümleri ve uygulama arasındaki uyumsuzluk giderilmiş olacaktır

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Yükseköğretim Kanunu, Harcırar Kanunu
Dayanak		2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 39. madde 1. fıkra 6245 Sayılı Harcırar Kanunu, 14. madde 1. fıkra, 1. bendi
Tespitler		6245 Sayılı Harcırar Kanununda, harcırar ödenecek olan personel yurt içinde veya dışında başka bir yere gönderilenler olarak belirtilirken, 2547 sayılı kanunda öğretim elemanlarının yurt içinde ve dışında kongre, konferans, seminer ve benzeri bilimsel toplantılarla, bilim ve meslekleri ile ilgili diğer toplantılara, araştırma ve inceleme gezilerine yolluksuz olarak katılabilecekleri belirtilmiştir. Ödeme yapılabilecek personel belirlenirken, sorunlar oluşmaktadır.
İhtiyaçlar		Sözü edilen iki kanunda harcırarlara ilişkin maddeler arasında uyum sağlanmalıdır.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik ve İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak		5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 39. madde 2547 Sayılı Kanun, 43-d, 46, 58, Ek 25, Ek 26, Ek 27. maddeleri 3483 Sayılı Kanunun 7. maddesi
Tespitler		5018 sayılı Kanunda özel gelire ilişkin hüküm bulunmasına rağmen, özgelire ait herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.
İhtiyaçlar		Özel bütçeli idareler, düzenleyici ve denetleyici kurumlara tahsis edilen öz gelir miktarlarının B cetvelinde ve karşılıklarının A cetvelinde bulunduğu dair hüküm yer alabilir. Ayrıca tahsil edilen özgelir ödenek miktarını aşması hâlinde aştığı tutarı geçmeyecek şekilde gelir fazlası karşılığı ödenek kaydı yapılacağı hükümde yer alabilir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik Personel
	Açıklama	Vekaleten Görevlendirilen Dekan ve Dekan Yardımcılarına İdari Görev Ödeneği Ödenip Ödenmeyeceği Hususu
Dayanak		2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 16-a, 20. maddeleri 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun 20. maddesi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 86. maddesi
Tespitler		2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 16. maddesinde vekaleten dekan yardımcısı görevlendirilmesine dair hükme yer verilmemiştir. Ayrıca 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununun 20. maddesinde belirtilen görevler için idari görev ödeneği öngörülmüş olmakla birlikte bu görevlere vekaleten görevlendirme yapılması durumuna dair bir ibare bulunmamaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 86. maddesinde vekaleten atama için dolu ya da boş bir kadronun mevcut olması gerektiği belirtilmiştir. Yukarıda belirtilen hükümler uyarınca dekanlık ve dekan yardımcılığı, dolu veya boş kadro olmadığı için (idari görev olduğu için) vekaleten görevlendirmelerde idari görev ödeneği ödenmemesi gereklidir.
İhtiyaçlar		Vekaleten dekan ve dekan yardımcısı görevlendirilmesine 2547 ve 2914 sayılı kanunların ilgili maddelerinde yer verilmelidir. Bu sayede mevzuat ve uygulama arasındaki uyumsuzluk giderilmiş olacaktır.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler
	Açıklama	Yükseköğretim Kanunu
Dayanak		2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesinin I fıkrası
Tespitler		Üniversitemiz birimlerinin müfredatlarında uygulamalı eğitime yönelik düzenlemeler bulunmasına rağmen, uygulama ve staj yeri bulmada zorluklar gibi nedenlerle tüm birimlerde uygulamalı eğitim alanlarında yetersizlikler yaşanabileceği düşünülmektedir.
İhtiyaçlar		İmkanlarının artırılması, uygulama ve staj yerlerinin genişletilmesi, geliştirilmesi oluşabilecek sorunların çözümünde elzemdir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik, İdari Personel ve öğrenciler
	Açıklama	Yükseköğretim Kanunu
Dayanak		2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesinin f fıkrası
Tespitler		Üniversitemiz ile diğer üniversiteler ve MEB'e bağlı ortaöğretim kurumları arasında işbirliği faaliyetleri çeşitli boyutlarda sürmektedir.
İhtiyaçlar		MEB'e bağlı ortaöğretim kurumlarıyla işbirliğinin artırılması.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	Akademik, İdari Personel ve öğrenciler
	Açıklama	Mesleki ve Teknik Eğitim Kanunu
Dayanak		3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununun 18, 20, 24 ve 25. maddeleri 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 5. maddesi
Tespitler		Mesleki Eğitim Kanunu ve Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun ilgili maddeleri incelendiğinde öğrenim gören tüm öğrencilerin alanlarına ilişkin kurum/kuruluşta uygulama eğitimine tabi tutulması ve ödenecek ücretlerin nasıl karşılanacağına yönelik net bir ifade bulunmamaktadır.
İhtiyaçlar		İlgili maddelerde yeni düzenlemelere gidilerek öğrenim gören öğrencilerin alanlarına yönelik kurumlarda şartsız uygulama eğitimine kabul edilmesine yönelik düzenlemeler yapılabilir.

Yasal Yükümlülük	Yararlanıcı	İdari Personel
	Açıklama	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
Dayanak		Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 61, 62. maddeleri Muhasebe Yetkililerinin Eğitimi, Sertifika Verilmesi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Merkezî Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği
Tespitler		Muhasebe Yetkililerine birçok görev ve sorumluluk verilmesine rağmen verilen yetkiler bu görev ve sorumluluklar ile kıyaslandığında çok kısıtlı kalmaktadır. Ayrıca Muhasebe Yetkililerinin özlük haklarında hiçbir iyileştirme yapılmaması Muhasebe Yetkilisi olarak çalıştırılacak personel bulmada güçlükler neden olmaktadır.
İhtiyaçlar		Muhasebe Yetkilisi görevini üstlenen personelin özlük haklarında iyileştirme yapılmalı, yetkileri artırılmalıdır.

Üniversiteyi İlgilendiren ve Yasal Yükümlülük Yükleyen Mevzuatlar

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
 2914 Sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu
 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu
 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
 5434 Sayılı Emekli Sandığı Kanunu
 3843 Sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Eğitim Yapılması Hakkında Kanun
 4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun
 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu
 6245 Sayılı Harcırah Kanunu
 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
 Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu
 488 Sayılı Damga Vergisi Kanunu
 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu
 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu
 237 Sayılı Taşıt Kanunu
 5902 Sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun
 5746 Sayılı Araştırma Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
 5765 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilâtı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Genel Kadro Ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu
 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu
 7101 Sayılı Tebligat Kanunu
 2128 Sayılı İcra İflas Kanunu

2489 Sayılı Kefalet Kanunu

4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu

711 Sayılı Nöbetçi Memurluğu Kurulması ve Olağanüstü Hal Tatbikatlarında Mesainin 24 Saat Devamını Sağlayan Kanun

492 Sayılı Harçlar Kanunu

124 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

190 Sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

78 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı

Yükseköğretim Kurumlarına Bağlı Devlet Konservatuarlarında Sanatçı Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı

Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği

Yükseköğretim Kurumlarının Yurtdışındaki Kapsama Dâhil Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim ve Öğretim Programları Tesisi Hakkında Yönetmelik

Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik

Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar

Yükseköğretim Kurumlarında Yapılacak İkinci Öğretimde Görev Alacak Öğretim Elemanlarına Ödenecek Ders Ücretleri ile Görevli Akademik Yönetici ve Öğretim Elemanları ile İdari Personele Ödenecek Fazla Çalışma Ücretlerine İlişkin Karar

Öğrenci Disiplin Yönetmeliği

Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği

Ön Ödeme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Merkezî Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği

Kamu İdarelerinin Kesin Hesaplarının Düzenlenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik

Kamu İhale Uygulama Yönetmelikleri

Kamu İhale Genel Tebliği

Muhasebe Yetkililerinin Eğitimi, Sertifika Verilmesi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Mali Hizmetler Uzmanları Yönetmeliği

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği

3.4.Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst politika belgeleri kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program, idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Üst politika belgelerinde belirlenen politikalara yönelik üniversiteyi ilgilendiren faaliyet alanlarına hizmet edecek şekilde stratejik plan, amaç ve hedeflerin belirlenmesi için üst politika belgeleri taranarak analiz edilmiştir. Üniversitemiz stratejik planı oluşturulurken, üst politika belgeleri incelenmiş ve bu belgelerde belirlenen politikalara yönelik olarak üniversiteyi ilgilendiren faaliyet alanlarına hizmet edecek şekilde ilgili stratejik amaçlara hedefler eklenmiştir. Ana stratejilerimiz, Onuncu Kalkınma Planında yer alan yükseköğretim ile ilgili hedeflerle paralellik göstermektedir.

Tablo 5. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgeleri	İlgili Bölüm/Referans/Gelişme Ekseni/Stratejik Amaç	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	144, 158, 159, 160	İşgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu alanlarda nitelikli insan yetiştirilmesi, mesleki ve uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi
Onuncu Kalkınma Planı	158, 159, 163	Lisansüstü eğitime özel bir önem verilerek kaliteyi geliştirici ve yeniliği teşvik edici kurumsal ve yasal önlemler alınması.
Onuncu Kalkınma Planı	159, 165	Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin artırılması, farklı coğrafyalardaki üniversitelerle işbirliği yapılması
Onuncu Kalkınma Planı	295, 298	Yerel kültürel değerlerin korunması, geliştirilmesi ve evrensel kültür birikimine katkıda bulunması
Onuncu Kalkınma Planı	268	Plan dönemi sonuna kadar engelli ve çevre dostu yerleşke imkânlarını artırılması Ulusal ve uluslararası üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile yapılan ortak çalışmaları ve değişim programlarının kullanımını artırmak
Onuncu Kalkınma Planı	268, 269	Plan dönemi sonuna kadar yerleşkelerde sportif, sosyal ve kültürel faaliyet alanlarını ve faaliyet sayılarını arttırmak. Plan dönemi sonuna kadar yerel paydaşlarla toplumsal sosyal, kültürel, sportif sanatsal, bilimsel ilişkileri ve işbirliğini güçlendirmek
Onuncu Kalkınma Planı	387	Plan dönemi içinde personelin kişisel gelişimlerini sağlamak ve akademik faaliyetleri desteklemek
Onuncu Kalkınma Planı	626, 627 ,628, 629, 634	Plan döneminin sonuna kadar ulusal/uluslararası kurum ve kuruluşlardan destek alınan proje sayısını artırmak; disiplinler arası projeleri ve çalışmaları desteklemek
Onuncu Kalkınma Planı	634,635, 636, 638, 639	Plan döneminin sonuna kadar akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilmesi, üniversitedeki çalışma ortamının iyileştirilmesi
Orta Vadeli Program (2017-2019)	Rekabet Gücünün Artırılması	Sanayide özel sektör öncülüğünde, dışa açık, rekabetçi, yenilikçi, yüksek katma değer yaratan, Ar-Ge tabanlı ve çevreye duyarlı bir üretim yapısına dönüşüm hızlandırılacaktır. Bunun için; nitelikli istihdam altyapısı oluşturulacak, girişimcilik kapasitesi güçlendirilecek, ticarileşme ve markalaşma süreçlerinin işlerliği artırılacak, sağlık endüstrilerinin, kentleşme ve kentsel dönüşümde katma değer yaratan sektörlerin desteklenmesine önem verilecektir

Üst Politika Belgeleri	İlgili Bölüm/Referans/Gelişme Ekseni/Stratejik Amaç	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kararları	Madde 101	Üniversitenin Ar-Ge stratejisi geliştirilecek
Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kararları	Madde 102	Doktora derecesine sahip insan kaynağı artırılacak

3.5.Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak idarenin sunduğu temel hizmet ve ürünler belirlenmiştir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 6’da gösterilmiştir. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması bakımından önemli rol oynamaktadır.

Tablo 6. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmetler Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
1. Eğitim ve Öğretim	1.1. Önlisans/lisans/lisansüstü eğitim hizmetleri 1.2. Mesleki beceri eğitim hizmetleri 1.3. Uzaktan eğitim hizmetleri 1.4. İç ve dış kurumsal kapasiteyi geliştirmeye yönelik hizmetler 1.5. Ulusal ve uluslararası öğrenci/öğretim elemanı değişim programı hizmetleri
2. Araştırma ve Geliştirme	2.1. Proje 2.2. Yayın 2.3. Deneysel araştırmalar 2.4. Patent/faydalı model 2.5. Bilirkişi ve danışmanlık hizmetleri 2.6. Araştırma merkezleri analiz hizmetleri 2.7. Bilimsel araştırmaları destekleme hizmetleri
3. Bilimsel Etkinlikler	3.1. Üniversite bünyesinde ulusal düzeyde bilimsel toplantılar düzenlemek 3.2. Üniversite bünyesinde uluslararası düzeyde bilimsel toplantılar düzenlemek 3.3. Öğretim elemanlarının ulusal/uluslararası bilimsel toplantılara katılımını teşvik etmek 3.4. Öğrencilere yönelik teknik ve bilimsel geziler düzenlemek 3.5. Bilimsel sergiler
4. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	4.1. Bahar şenlikleri 4.2. Mezuniyet törenleri 4.3. Kültürel geziler 4.4. Üniversite tanıtım günleri 4.5. Üniversite personeli kaynaştırma toplantıları 4.6. Tarihi ve kültürel değerlerimizi yaşatmaya yönelik hizmetler 4.7. Kütüphane hizmetleri 4.8. Öğrencilere yönelik hizmetler (burs, beslenme vs.) 4.9. Öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin desteklenmesi
5. Sportif ve Sanatsal Etkinlikler	5.1. Spor şenlikleri 5.2. Sağlıklı yaşam ve spor hizmetleri 5.3. Sergi ve sanatsal etkinlikler
6. Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği	6.1. Danışmanlık hizmeti 6.2. Bilirkişi/hakemlik ve izleyici hizmetleri 6.3. Program geliştirme ve eser inceleme 6.4. Koordinasyon ve üyelik hizmetleri 6.5. Ortak proje destekleme hizmeti 6.6. Yerel işbirliği, güç birliği hizmetleri

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
7. Toplum Yararına Dönük Hizmetler	7.1. Kişisel gelişim hizmetleri 7.2. Araştırma merkezleri toplumsal hizmetler
8. Sağlık	8.1. Genel sağlık hizmetleri
9. Yükseköğretime İlişkin İdari Faaliyetler	9.1. Personel hizmetleri 9.2. İdari ve destek hizmetleri 9.3. Strateji geliştirme ve mali hizmetler 9.4. Kütüphane ve dokümantasyon ile ilgili hizmetler 9.5. Yapı işleri ile ilgili hizmetler 9.6. Bilgi işlem ile ilgili hizmetler 9.7. Hukuk ve mevzuatla ilgili hizmetler 9.8. Basın ve halkla ilişkiler ile ilgili hizmetler 9.9. Güvenlik hizmetleri

3.6. Paydaş Analizi

3.6.1. Amaç

Bir kuruluşun etkileşim içinde bulunduğu gerçek ve tüzel kişilerin tespiti ve bunların ilgili kuruluşun amaç ve hedefleri hakkındaki görüşlerinin toplanması için yapılan paydaş analizi, katılımcı bir kurumsal işleyişi sağlamanın etkili araçlarından biridir. Ayrıca, paydaş analizi sayesinde üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetler, bunlardan yararlanan kişi ve kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilecektir. Artvin Çoruh Üniversitesi'nin 2018-2022 Stratejik Planının aşamalarından biri olan paydaş analizinin amacı; Artvin Çoruh Üniversitesi ile etkileşim içinde olan kişi ve kuruluşların üniversitenin beş yıllık hedefleri ile ilgili görüşlerini alarak yapılmakta olan stratejik plana katkı sunmalarını sağlamaktır.

3.6.2. Yöntem

Artvin Çoruh Üniversitesi'nin 2018-2022 Stratejik Planının bir parçası olan paydaş analizi aşağıda listelenen aşamalar takip edilerek gerçekleştirilmiştir.

1. Paydaşların Tespiti
2. Paydaşların Önceliklendirilmesi
3. Paydaşların Değerlendirilmesi
4. Paydaşların Görüşlerinin Alınması

Bu aşamaların her biri aşağıdaki bölümlerde açıklanmış ve bu aşamalar takip edilerek gerçekleştirilen paydaş analizinin sonuçları Paydaş Analizi Sonuçları bölümünde rapor edilmiştir.

Paydaşların Tespiti

Bir kurumun etkileşim içinde olduğu kurum içindeki gerçek ve tüzel kişilere iç paydaş, kurum dışındaki gerçek ve tüzel kişilere ise dış paydaş denir. Artvin Çoruh Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında tespit edilmiş paydaşlara ek olarak, stratejik planlama sürecinde görevli kurul ve birim üyeleri üniversitemizin yeni paydaşlarını tespit etmek için aşağıdaki sorulara odaklanmıştır.

- Üniversitemizin ürün/hizmetlerini üniversite içinde ve dışında kullananlar hangi kişi ve kurumlardır?
- Üniversitemizin ürün/hizmetlerinden üniversite içinde ve dışında etkilenenler hangi kişi ve kurumlardır?
- Üniversitemizin ürün/hizmetlerini üniversite içinde ve dışında etkileyen ve yönlendirenler hangi kişi ve kuruluşlardır?

Üniversitemizin yukarıda listelenen sorular ışığında tespit edilen iç ve dış paydaşları Paydaş Analizi Sonuçları bölümünde belirtilmiştir.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Çok sayıda öğrenci, personel ve akademik/idari alt birimi bulunan bir kuruluş olarak üniversitelerin etkili bir iletişim kurulmasını zorlaştıracak ölçüde çok paydaşı bulunabilir. Bu nedenle paydaşların önem ve etki derecelerine göre sınıflandırılıp önceliklendirilmesi gerekir. Artvin Çoruh Üniversitesinin 2018-2022 Stratejik Planı için tespit edilen paydaşları önem derecelerine göre düşük ve yüksek olarak, etki derecelerine göre ise zayıf ve güçlü olarak sınıflandırılıp Tablo 7’de gösterilen dörtlü ölçeğe göre önceliklendirilmiştir.

Tablo 7. Paydaş Önceliklendirme Ölçeği

Paydaşın Önem Derecesi	Paydaşın Etki Derecesi	Paydaşın Önceliği
Yüksek	Güçlü	1
Yüksek	Zayıf	2
Düşük	Güçlü	3
Düşük	Zayıf	4

Üniversitemizin Tablo 7’de gösterilen ölçeğe göre önceliklendirilen iç ve dış paydaşları Paydaş Analiz Sonuçları bölümünde gösterilmiştir.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Bir önceki aşamada önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada, üniversite ile her bir paydaş arasında kurulacak etkileşimin niteliklerini belirlemek üzere kapsamlı bir biçimde değerlendirilmiştir. Öncelikle, her bir paydaş, üniversitenin faaliyet gösterdiği alanlardaki ürün ve/veya hizmetler ile ilişkilendirilmiştir. Her bir paydaşın üniversitenin hangi faaliyet alanındaki hangi ürün ve/veya hizmetlerle ilişkili olduğu Paydaş Analiz Sonuçları kısmında rapor edilmiştir. Daha sonra, her bir paydaş ile kurulacak etkileşimin niteliğine Tablo 8’de belirtilen önem ve etki derecesine bağlı koşullara göre karar verilmiştir.

Tablo 8. Paydaş Etki/Önem Matrisi

Önem Derecesi	Etki Derecesi	
	Zayıf	Güçlü
Düşük	Faaliyetlerini izle	Çalışmalar hakkında bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet Çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, her bir paydaş ile kurulacak etkileşimin niteliği ilgili paydaşın önem ve etki derecesine göre çeşitlilik arz etmektedir. Örneğin, önem derecesi yüksek, etki derecesi güçlü olan bir paydaş ile kurulacak etkileşim birlikte çalışmak gibi üst düzey bir etkileşim olacaktır. Öte yandan, önem derecesi düşük, etki derecesi zayıf olan bir paydaşın faaliyetlerini izlemek yeterli olacaktır.

Paydaşların Görüşlerinin Alınması

Önceki aşamalarda tespit edilip önceliklendirilen paydaşların Artvin Çoruh Üniversitesi'nin beş yıllık hedefleri ile ilgili görüşleri açık uçlu sorulardan oluşan bir çevrimiçi görüş formu ile toplanmıştır. Paydaşlara uygulanan görüş formu Tablo 9'da listelenen soruları içermektedir.

Tablo 9. Paydaş Görüş Formu

	Başarılı	Yeterli	Geliştirilmeli	Fikrim Yok
Önlisans düzeyi eğitim/öğretim				
Lisans düzeyi eğitim/öğretim				
Lisansüstü eğitim/öğretim				
Uzaktan eğitim				
Sürekli eğitim				
Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları				
Eğitim amaçlı laboratuvar/stüdyo/atölyeler				
Öğretim araç gereçleri (projeksiyon, akıllı tahta vb.)				
Bilgi işlem hizmetleri (internet erişimi, e-posta, web sayfası vb.)				
Kütüphane				
Araştırma veri tabanları				
Araştırma laboratuvarları				
Araştırma faaliyetlerine yönelik finansal destek				
Araştırma faaliyetlerine danışmanlık				
Konserler				
Geziler				
Sergiler				
Spor turnuvaları				
Beslenme hizmetleri				
Burs hizmetleri				
Mediko/Revir hizmetleri				
Sağlıklı yaşam bilinçlendirme hizmetleri				
Mezunlara yönelik hizmetler				
Gelecekte üniversitemizin şu an mevcut olmayan hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?				
Üniversitemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirmeyi istersiniz?				
Üniversitemizde katılımcı bir işleyişin tesis edilebilmesi için önerileriniz nelerdir?				

Paydaşların yukarıdaki sorulara verdiği yanıtlar aşağıdaki Paydaş Analizi Sonuçları bölümünde özetlenmiştir.

3.6.3. Paydaş Analiz Sonuçları

Artvin Çoruh Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında tespit edilmiş paydaşlara ek olarak, üniversitemizin yeni paydaşları stratejik planlama sürecinde görevli kurul ve birim üyeleri tarafından tespit edilmiş ve önem/etki derecelerine göre sınıflandırılıp önceliklendirilmiştir. Tablo 10 üniversitemizin paydaşlarının önem ve etki derecelerine dayalı olarak hangi ölçüde öncelikli olacağını göstermektedir. Paydaşlar, önem ve etki derecelerine dayalı dörtlü bir ölçek ile önceliklendirilmiştir ve ilgili ölçekte 1'den 4'e doğru öncelik derecesi azalmaktadır.

Tablo 10. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş		Önem Derecesi		Etki Derecesi		Önceliği
	İç Paydaş	Dış Paydaş	Düşük	Yüksek	Zayıf	Güçlü	
Öğrenciler		X		X	X		2
Mezunlar		X	X		X		4
Akademik Personel	X			X	X		2
İdari Personel	X			X	X		2
YÖK		X		X		X	1
ÜAK		X		X	X		2
ÖSYM		X		X		X	1
TÜBİTAK		X		X		X	1
Milli Eğitim Bakanlığı		X		X	X		2
Orman ve Su İşleri Bakanlığı		X		X	X		2
Sağlık Bakanlığı		X		X	X		2
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		X		X	X		2
Kalkınma Bakanlığı		X		X	X		2
Maliye Bakanlığı		X		X	X		2
Artvin Valiliği		X		X		X	1
Artvin Belediyesi		X		X	X		2
ANG Vakfı		X		X		X	1
TEMA Vakfı		X	X		X		4
TEGV		X	X		X		4
Ulusal ve Yerel Basın		X		X	X		2
Yerel Halk		X	X		X		4

Paydaşlar ile gerçekleştirilecek işbirliğinin niteliğine, paydaş görüş formunda belirttikleri görüşler ve Tablo 11’de belirtilen öncelik durumlarına dayalı olarak karar verilecektir.

Paydaşlar önem ve etki derecelerine göre önceliklendirildikten sonra, her bir paydaşın üniversitemizin faaliyet gösterdiği alanlarda sunduğu mevcut ürün ve hizmetler ile etkileşimi belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerin hangi paydaşları etkilemekte veya hangi paydaşlardan etkilenmekte olduğu tespit edilmiştir. Tablo 11’de paydaş ürün/hizmet matrisi üniversitemizin ürün ve hizmetleri ile paydaşlar arasındaki etkileşimi özetlemektedir.

Tablo 11. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Eğitim				Araştırma/Geliştirme				Sosyal/Kültürel/Sanatsal/Sportif Etkinlikler						Sağlık Hizmetleri			
	Önlisans/ Lisans Eğitimi	Lisans- üstü Eğitim	Uzaktan Eğitim	Sürekli Eğitim	Labora- tuvar/ Stüdyo/ Atölye	Eğitim Araç Gereç- leri	Öğrenci Değişim Prog- ramları	Kütüp- hane Hiz.	Araş. Labo- ratu- varları	Finan- sal Destek	Danış- manlık	Burs Hiz.	Beslen- me Hiz.	Konser- ler/ Sergiler/ Geziler/	Spor Hiz.	Bilgi İşlem Hiz.	Medi- ko/ Revir Hiz.	Sağlıklı Yaşam Bilinçlen- dirme Hiz.
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mezunlar								X						X	X	X		X
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
İdari Personel								X					X	X	X	X	X	X
YÖK	X	X	X	X			X	X	X	X	X							
ÜAK	X	X	X	X			X											
ÖSYM	X	X	X	X														
TÜBİTAK	X	X						X	X	X	X							
Milli Eğitim Bakanlığı	X									X								
Orman ve Su İşleri Bakanlığı	X	X							X	X								
Sağlık Bakanlığı	X								X	X							X	X
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı									X	X								
Kalkınma Bakanlığı										X								
Maliye Bakanlığı										X								
Artvin Valiliği				X								X		X	X			
Artvin Belediyesi				X								X		X	X			
ANG Vakfı					X	X		X	X	X		X						
TEMA Vakfı																		
TEGV	X	X	X	X			X					X						
Ulusal ve Yerel Basın														X	X			
Yerel Halk	X	X		X				X				X						X

Paydaş Görüş Formu, 171'i öğrenci, 20'si mezun, 177'si akademik personel ve 66'sı idari personel olmak üzere toplam 434 kişiye internet ortamında uygulanmıştır. Katılımcıların Paydaş Görüş Formundaki seçenekli sorulara verdiği yanıtların yüzdelik verileri Tablo 12'de özetlenmiştir.

Tablo 12. Paydaş Görüş Formu Yanıt Yüzdelikleri

	Öğrenci				Mezun				Akademik Personel				İdari Personel			
	Başarılı (%)	Yeterli (%)	Geliştirilmeli (%)	Fikrim Yok (%)	Başarılı (%)	Yeterli (%)	Geliştirilmeli (%)	Fikrim Yok (%)	Başarılı (%)	Yeterli (%)	Geliştirilmeli (%)	Fikrim Yok (%)	Başarılı (%)	Yeterli (%)	Geliştirilmeli (%)	Fikrim Yok (%)
Önlisans düzeyi eğitim/öğretim	3	16	33	48	25	10	30	35	11	23	51	16	4	25	43	28
Lisans düzeyi eğitim/öğretim	7	22	58	13	25	15	50	10	9	23	58	10	9	9	53	29
Lisansüstü eğitim/öğretim	4	11	21	64	5	10	55	30	5	14	60	21	4	9	50	37
Uzaktan eğitim	4	13	62	21	5	15	45	35	1	11	47	41	4	4	40	51
Sürekli eğitim	9	28	38	25	10	25	40	25	2	15	54	29	7	6	47	40
Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları	6	11	42	41	10	25	45	20	5	22	58	16	6	18	37	40
Eğitim amaçlı laboratuvar/stüdyo/atöl yeler	6	15	57	22	20	15	65	0	6	20	59	15	10	35	32	22
Öğretim araç gereçleri (projeksiyon, akıllı tahta vb.)	13	33	52	2	15	15	60	10	14	38	46	3	25	35	26	13
Bilgi işlem hizmetleri (internet erişimi, e-posta, web sayfası vb.)	14	32	49	5	20	35	40	5	17	42	41	0	32	41	24	3
Kütüphane	15	23	61	1	25	30	45	0	10	24	65	1	19	40	35	6
Araştırma veri tabanları	3	15	50	32	10	15	70	5	11	28	56	6	13	22	34	31
Araştırma laboratuvarları	5	11	50	34	10	25	65	0	6	20	45	28	13	31	34	22
Araştırma faaliyetlerine yönelik finansal destek	2	7	53	38	5	20	55	20	2	10	74	14	3	26	34	37
Araştırma faaliyetlerine danışmanlık	4	12	47	37	5	30	50	15	1	10	73	15	1	18	37	44
Konserler	1	8	85	6	30	20	45	5	3	18	64	15	9	16	56	19
Geziler	5	22	71	2	30	20	40	10	3	19	68	10	10	16	60	13
Sergiler	2	16	72	10	15	15	60	10	5	19	63	14	7	18	53	22
Spor turnuvaları	5	17	62	16	25	50	20	5	10	36	43	11	12	38	35	15
Beslenme hizmetleri	10	21	58	11	25	20	45	10	5	18	74	3	9	32	59	0
Burs hizmetleri	5	16	65	14	20	15	50	15	5	18	62	16	6	26	41	26
Mediko/Revir hizmetleri	2	10	49	39	10	15	65	10	1	6	70	23	4	19	66	10
Sağlıklı yaşam bilinçlendirme hizmetleri	3	13	61	23	15	5	70	10	1	10	67	21	4	7	72	16
Mezunlara yönelik hizmetler	3	7	40	50	10	15	65	10	0	11	60	29	4	12	53	31

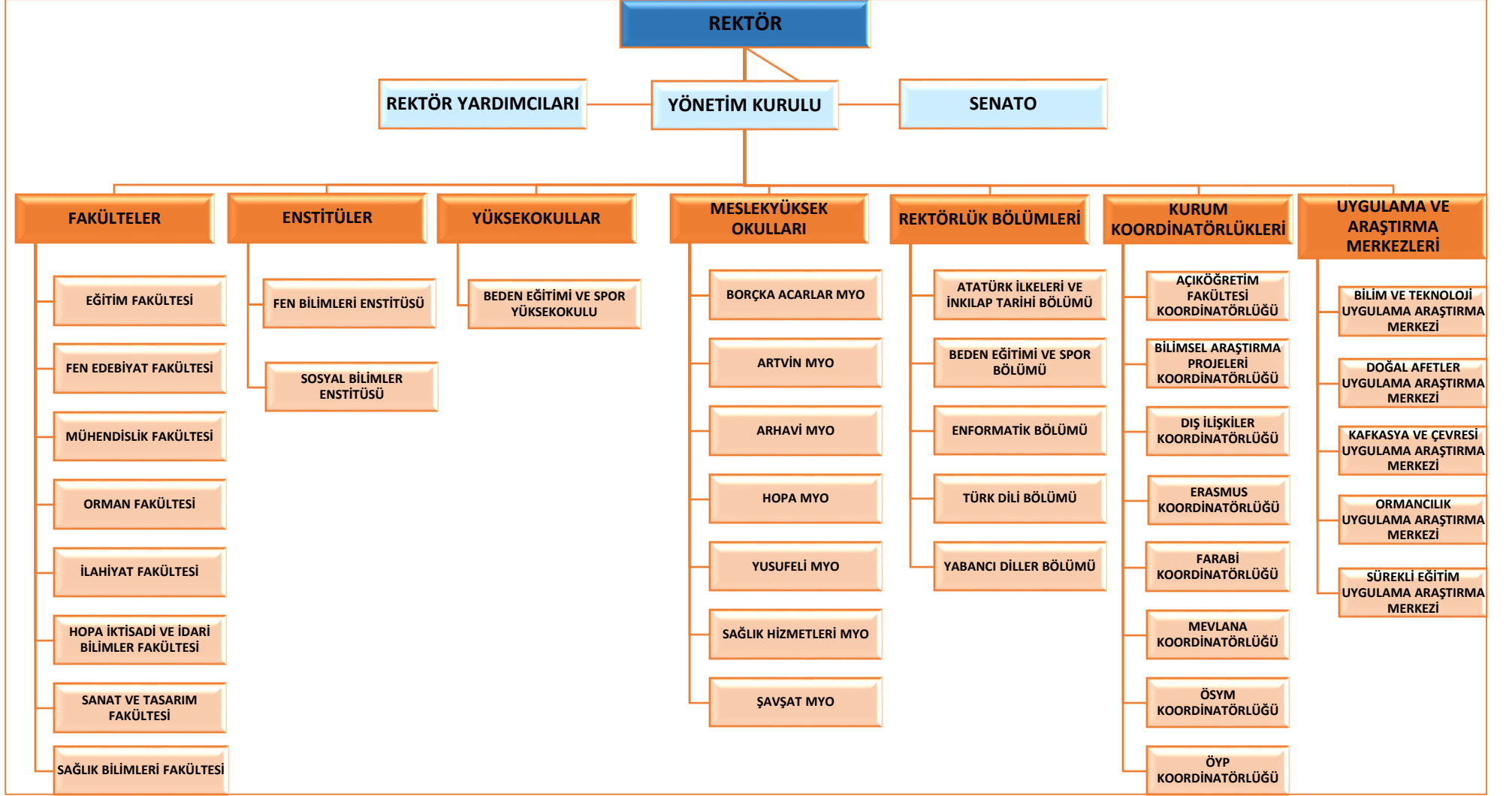
Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu üniversitenin ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi gerektiğini beyan etmiştir. Katılımcıların geliştirilmesi yönünde görüş bildirdiği ürün ve hizmetlerin başında konserler, sergiler, uzaktan eğitim, geziler, araştırma veri tabanları, burs hizmetleri ve sağlık hizmetleri gelmektedir.

Paydaş Görüş Formundaki açık uçlu sorulara verilen yanıtlar göstermektedir ki, katılımcıların, hukuk fakültesi açılması, psikolojik rehberlik danışmanlık lisans programı açılması, üniversitemizde hali hazırda mevcut olmayan alanlarda lisansüstü programların açılması, ders kitaplarının satıldığı bir kitapevinin faaliyete geçirilmesi, Şehir Yerleşkesine spor tesisleri kurulması, kreş veya anaokulu açılması ve yüzme havuzu inşa edilmesi gibi talepleri bulunmaktadır.

Yukarıda özetlenen paydaş analizi sonuçları, Artvin Çoruh Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında belirlenecek hedeflerin üniversitemizin paydaşlarının ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilmesine katkı sağlayacaktır.

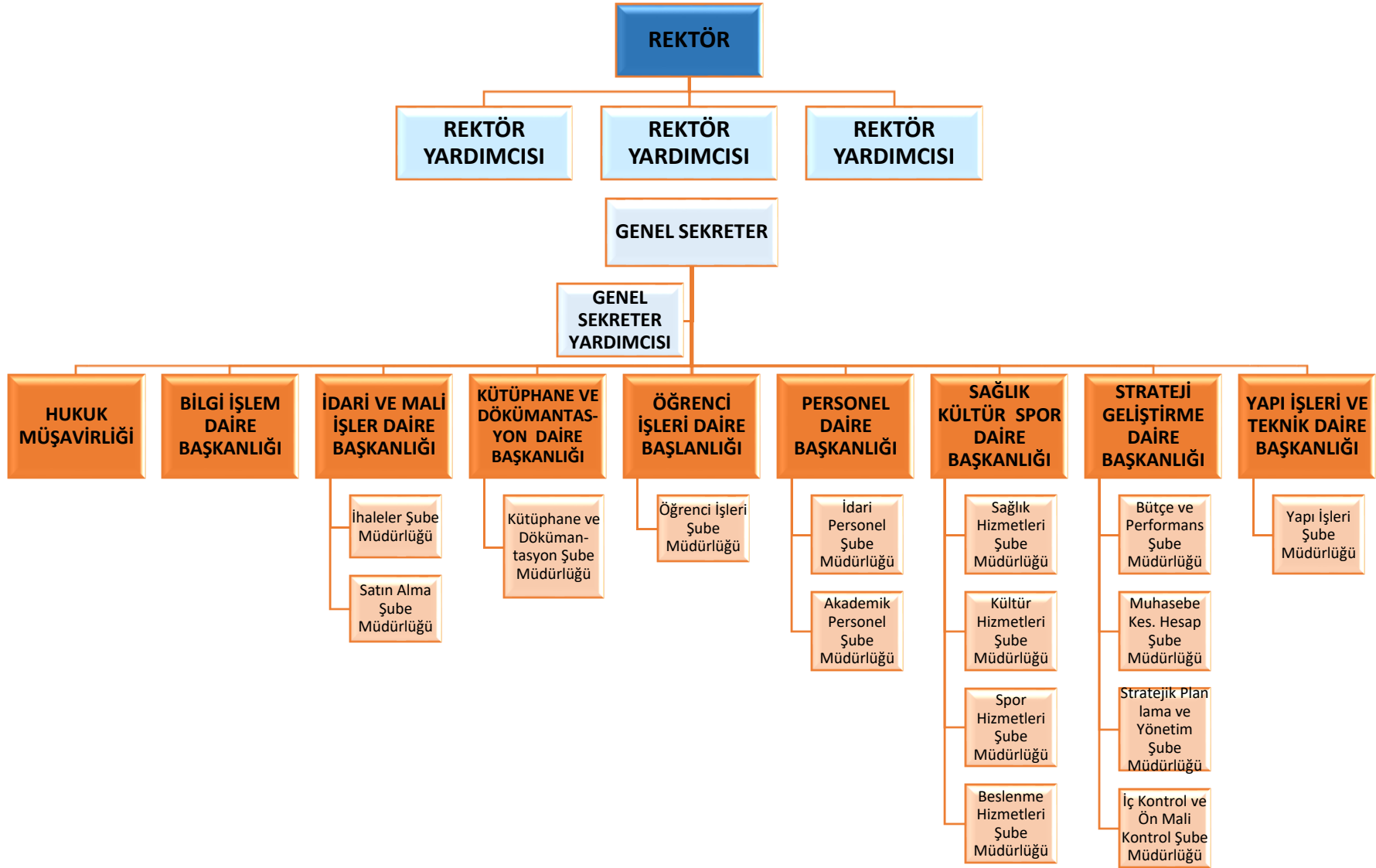
3.7.Kuruluş İçi Analiz

İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim alt yapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesi ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 4. Akademik Organizasyon Şeması

Şekil 5. İdari Organizasyon Şeması



İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kuruluşundan bugüne kadar 10 yıl geçen Artvin Çoruh Üniversitesi'ne ilk olarak 13 Ağustos 2007 tarihinde tedviren rektör görevlendirmesi yapılmıştır. İlk kurulduğunda 4 lisans, 10 önlisans ve 1 lisansüstü programından oluşan toplam 15 programda 1736 öğrenci eğitim öğretim görmekteydi. Aynı tarihte üniversite bünyesinde; 3 doçent, 25 yardımcı doçent, 15 öğretim görevlisi, 15 araştırma görevlisi, 1 uzman ve 3 okutman olmak üzere toplam 62 akademik personel bulunmaktaydı.

Şubat 2017 itibariyle üniversitede; 8 fakülte, 2 enstitü, 1 yüksekokul ve 7 meslek yüksekokulu, 5 uygulama ve araştırma merkezi olmak üzere toplam 23 akademik birim bulunmaktadır. 7 lisansüstü, 18 lisans, 49 önlisans programından oluşan toplam 74 programda 9504 öğrencinin eğitim öğretim gördüğü bir üniversite durumundadır. Üniversitede, 10 profesör, 12 doçent, 148 yardımcı doçent, 131 öğretim görevlisi, 179 araştırma görevlisi, 12 okutman ve 6 uzman olmak üzere toplam 500 akademik personel ile 205 idari personel görev yapmaktadır.

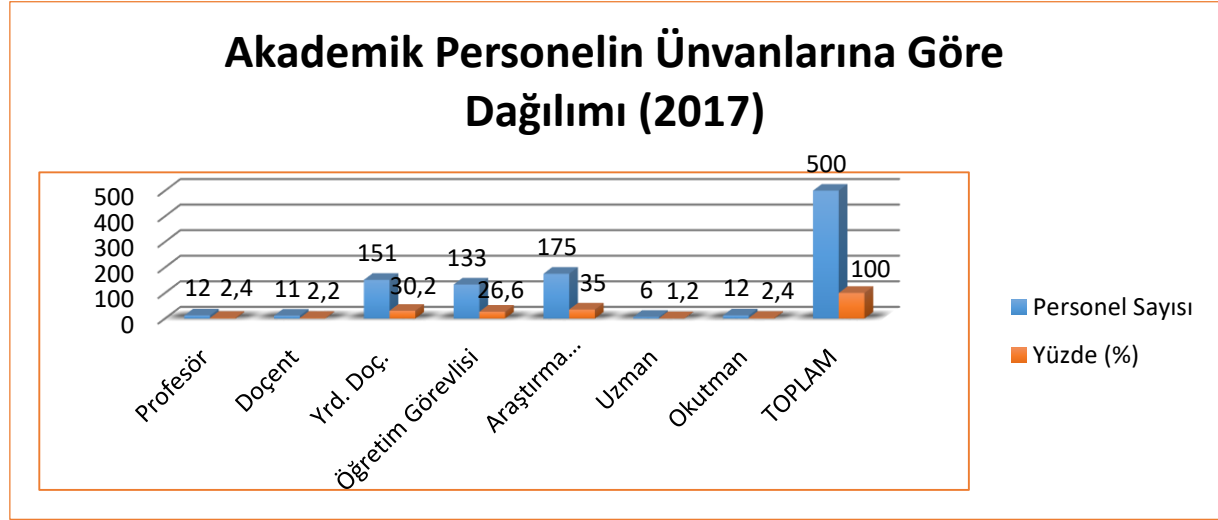
Üniversite bünyesindeki insan kaynaklarının sayısal artışının yanı sıra, niteliksel gelişimi, bilginin üretilmesi, kullanılması ve paydaşlara aktarılması bakımından son derece önemlidir. Bu çerçevede akademik personel için bilimsel araştırma projeleri ve yayınlar, çeşitli biçimlerde teşvik edilmektedir.

Kurumsal gelişim modelinde stratejik yönetim gibi insan kaynakları yönetimi de kurum başarısını etkileyen faktörlerdendir. Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde organize edilmesi gerekir. Bunun için de personelin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi bu alanlarda kariyer yapmalarına olanak sağlamak gerekir.

Üniversite personelinin zihninde; kurum imajının, çalışma ortamının ve yönetimin değerlendirildiği, çalışanların kişisel beceri ve motivasyonlarının gerçekleştirilmesi ve bu kuruluştaki katılımlarına ilişkin olarak memnuniyetlerinin ölçüldüğü anketler yapılması planlanmaktadır. Bu tip memnuniyet anketleri, insan kaynaklarının doğru olarak yönlendirilmesinde yol gösterecektir.

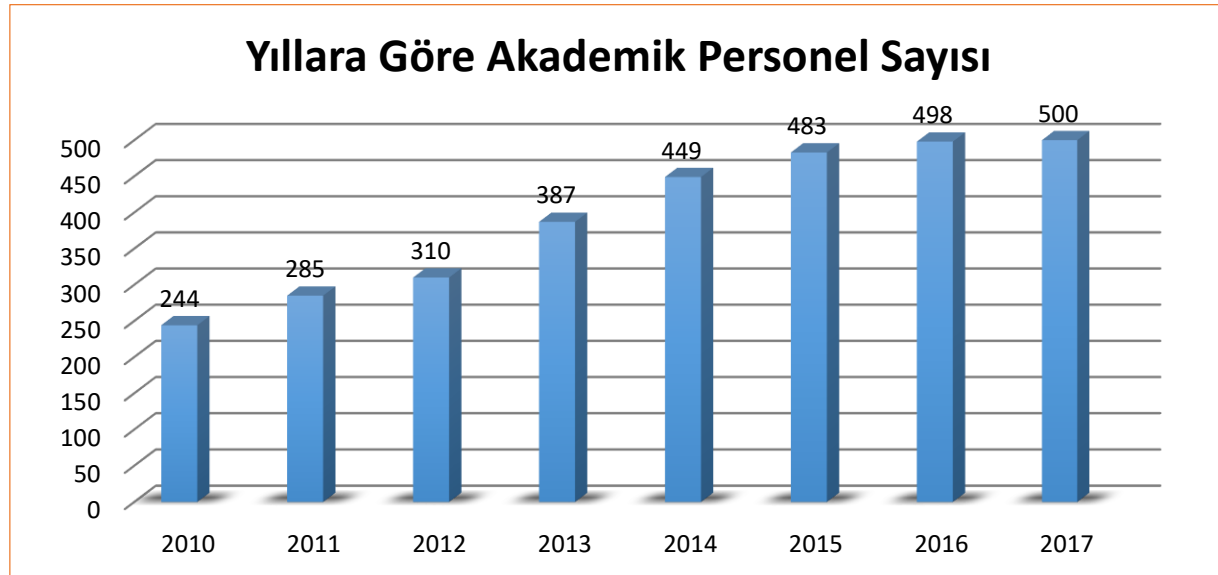
Üniversite kadrosunun dağılımı aşağıdaki şekil ve tablolarda ayrıntılı olarak gösterilmiş ve açıklamalara yer verilmiştir.

2018-2022 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında 2017 yılı Şubat ayında kadrolara göre personel doluluk oranı incelendiğinde en yüksek sayılar yardımcı doçent ve araştırma görevlileri arasında yer almaktadır.



Şekil 6. Akademik Personel Ünvanlarına Göre Dağılımı

2017 yılına ait, üniversitenin akademik personele ilişkin değişim Şekil 5'te belirtilmiştir. Bu süre içerisinde, akademik personel sayısı %100' lere varan oranda büyük bir artış göstermiştir.

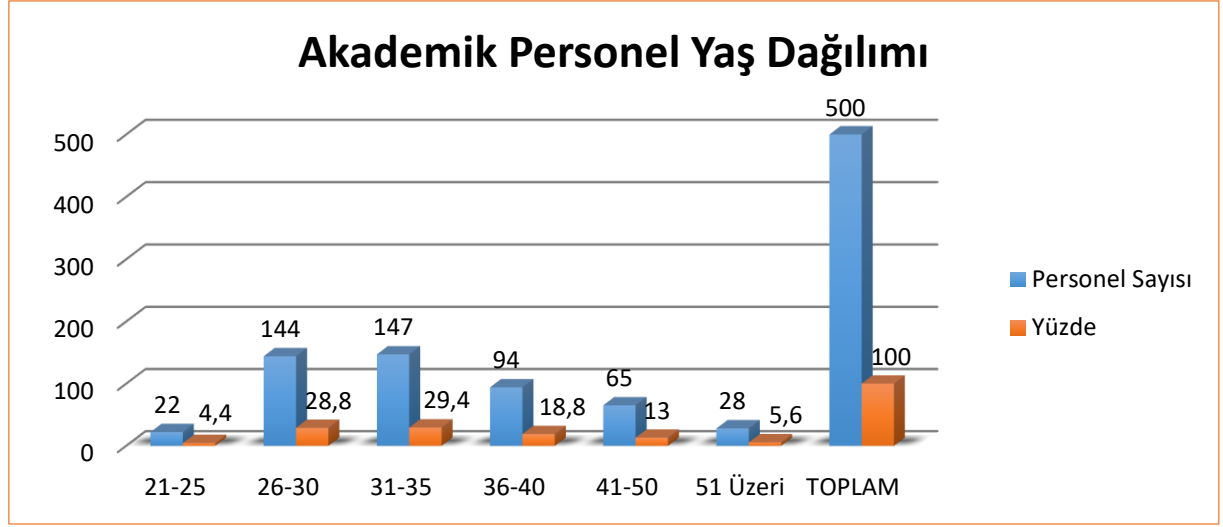


Şekil 7. Yıllar İtibariyle Akademik Personel Sayısı

Tablo 13. Akademik Personelin Fakülte ve Yüksekokullara Göre Dağılımı

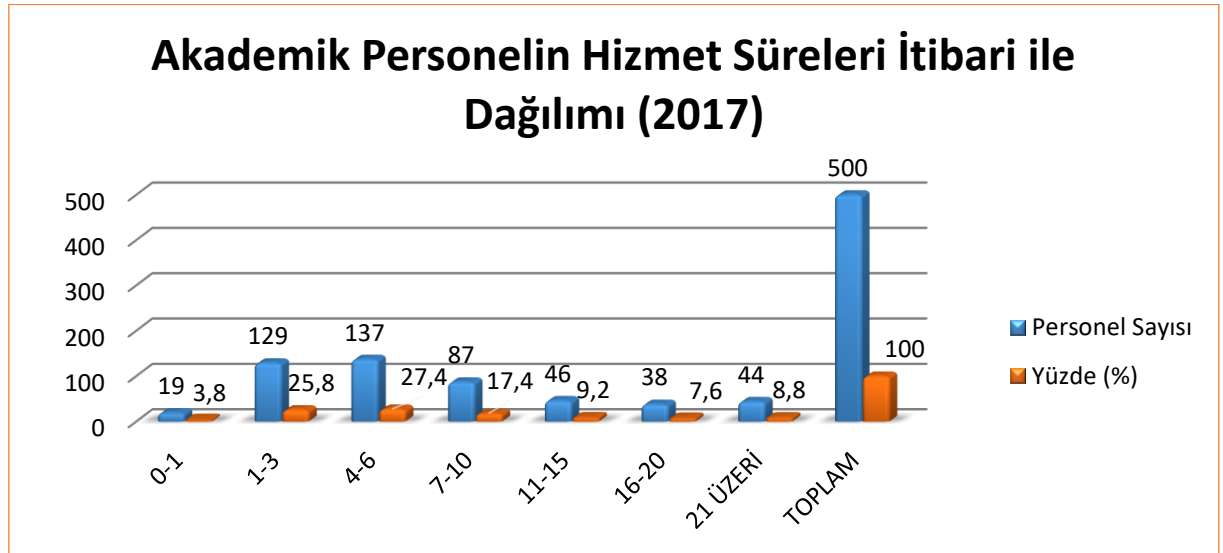
	Profesör	Doçent	Yrd. Doç.	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	Uzman	Okutman	TOPL.
Eğitim Fakültesi	2	1	32	1	40	1	2	79
Fen-Edebiyat Fakültesi	1	-	31	2	24	-	-	58
Mühendislik Fakültesi	-	2	9	1	23	-	-	35
Orman Fakültesi	7	5	24	1	15	3	-	55
İlahiyat Fakültesi	-	1	13	4	19	-	-	37
Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	-	-	19	-	22	-	-	41
Sanat ve Tasarım Fakültesi	1	-	3	-	12	-	-	16
Sağlık Bilimleri Fakültesi	1	2	11	6	16	-	-	36
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-	-	-	-	-	-	-	0
Borçka Acarlar Meslek Yüksekokulu	-	-	1	17	-	-	1	19
Artvin Meslek Yüksekokulu	-	-	5	48	-	-	-	53
Arhavi Meslek Yüksekokulu	-	-	-	13	-	-	3	16
Hopa Meslek Yüksekokulu	-	-	-	17	-	-	-	17
Yusufeli Meslek Yüksekokulu	-	-	-	6	-	-	1	7
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	-	-	3	14	-	-	-	17
Şavşat Meslek Yüksekokulu	-	-	-	3	-	-	-	3
Fen Bilimleri Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	-	0
Sosyal Bilimler Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	-	0
Rektörlük	-	-	-	-	4	2	5	11
TOPLAM	12	11	151	133	175	6	12	500

Akademik personelin yaş itibariyle dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranın %29.4 ile 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum üniversitenin genç akademik personele sahip olduğunu göstermektedir. 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretim elemanı oranı ise % 5.6'dır.



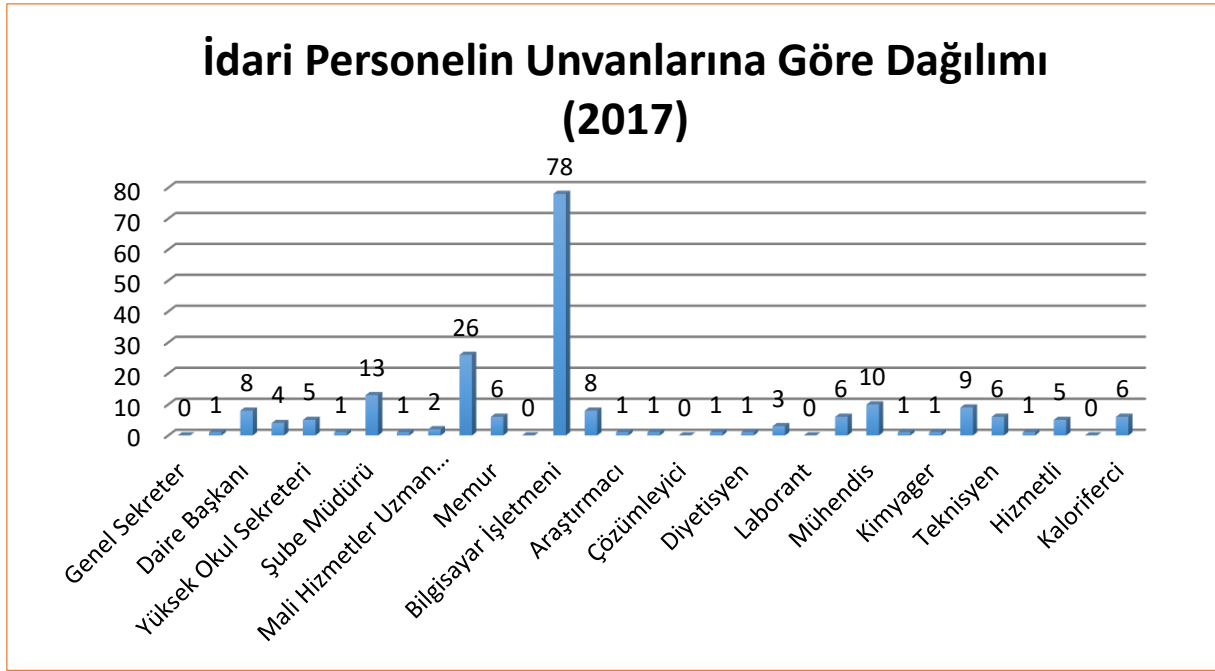
Şekil 8. Akademik Personel Yaş İtibariyle Dağılımı

Akademik personelin hizmet süresi itibariyle dağılımına bakıldığında, en yüksek oranın %27.4 ile 4-6 yıl arasında olduğu görülmektedir.



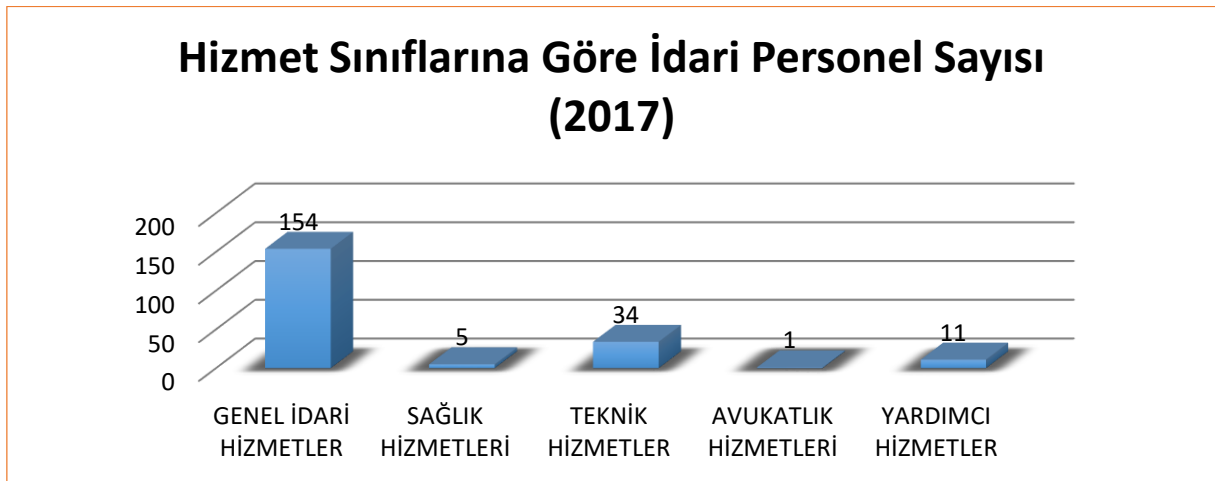
Şekil 9. Akademik Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

İdari personelin unvanlarına göre dağılımına bakıldığında en yüksek sayının (78) bilgisayar işletmeni unvanında olduğu görülmektedir.



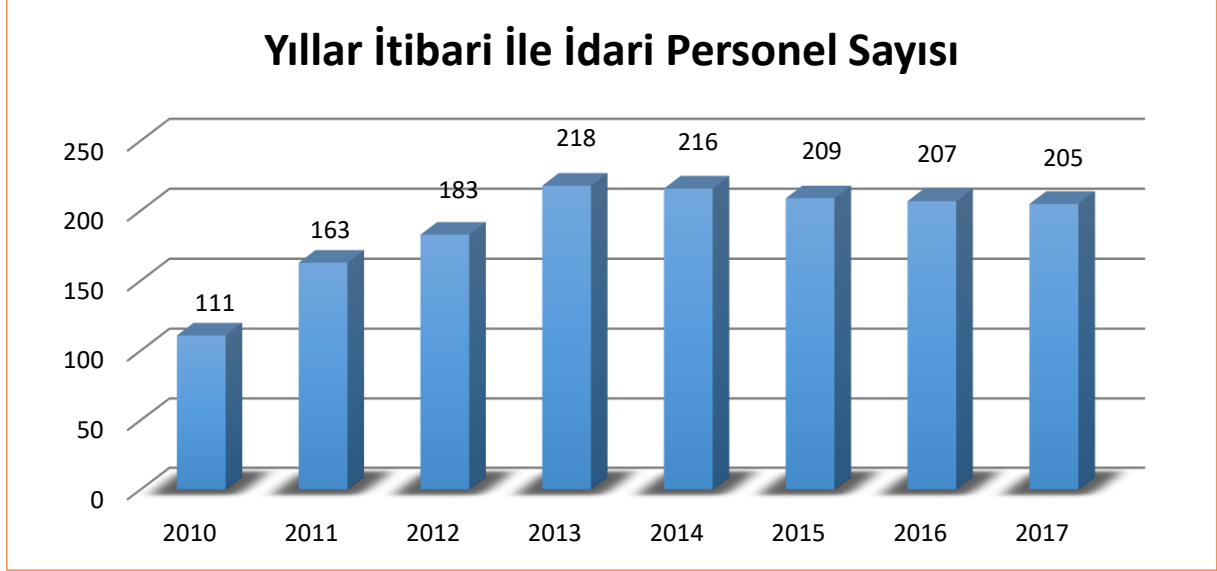
Şekil 10. İdari Personel Unvanlarına Göre Dağılım

İdari personel hizmet sınıflarına göre dağılımında, toplam idari personelin %75'i genel idari hizmetler sınıfında bulunmaktadır. Bu sıralamayı %16'lık oran ile teknik hizmetler sınıfı izlemektedir.



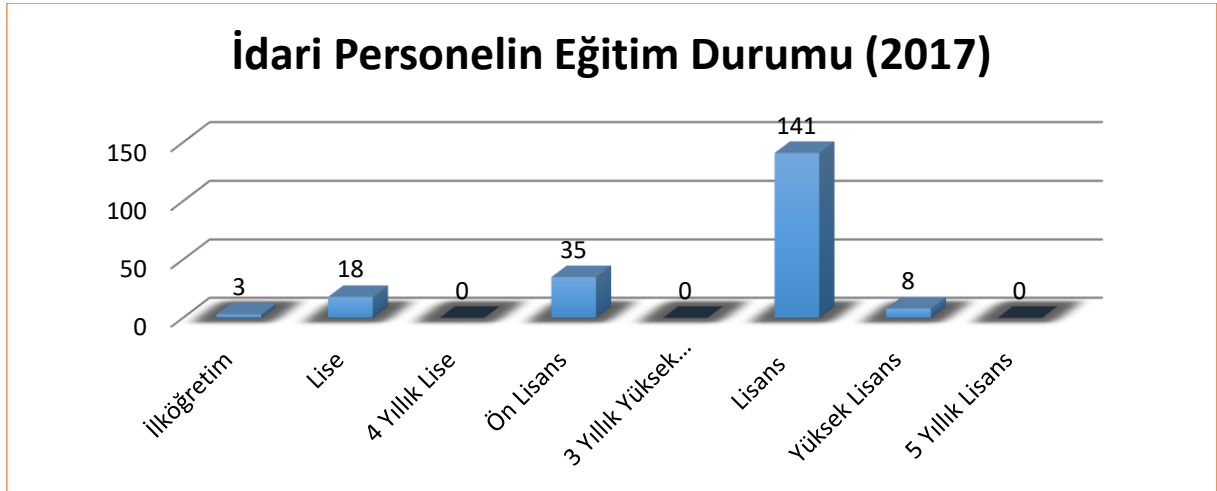
Şekil 11. İdari Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

İdari personel sayısı 2010 yılında 111 iken, yıllar itibariyle değişerek 2017 yılı Şubat ayı itibariyle bu sayı 205'e ulaşmıştır. Bu durumda belirtilen dönem içinde idari personel sayısının % 86 oranında arttığı görülmektedir. En büyük artış ise 2011 yılında olmuş ve bir önceki yıla göre %19'luk bir artış göstermiştir.



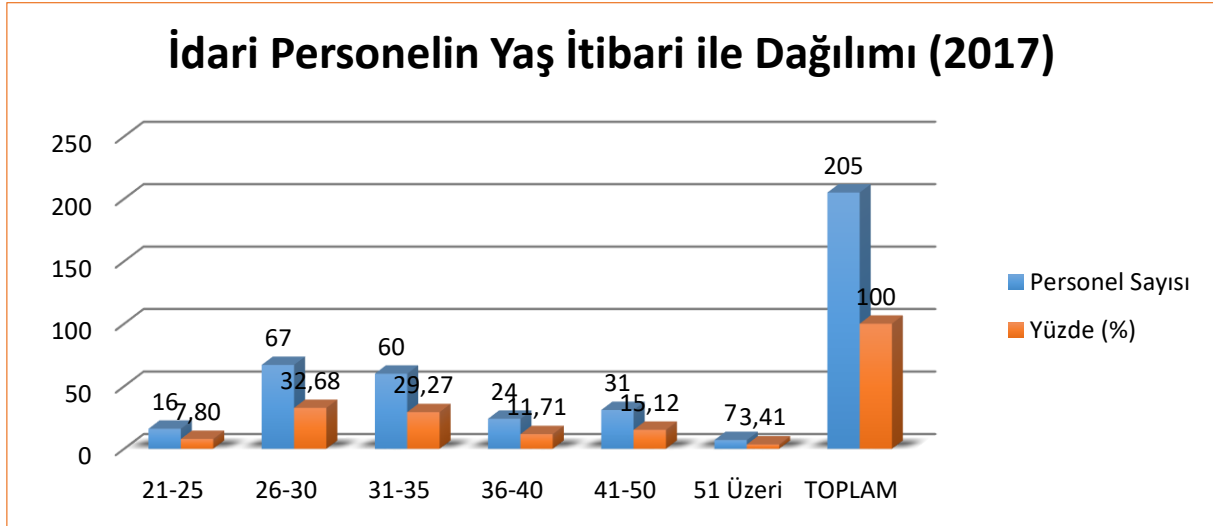
Şekil 12. Yıllar İtibari İle İdari Personel Sayısı

İdari personel dağılımında lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. 141 kişi ile toplam idari personelin % 68'i lisans mezunudur. İdari personelin %2'lik kısmını ise ilköğretim mezunları oluşturmaktadır.



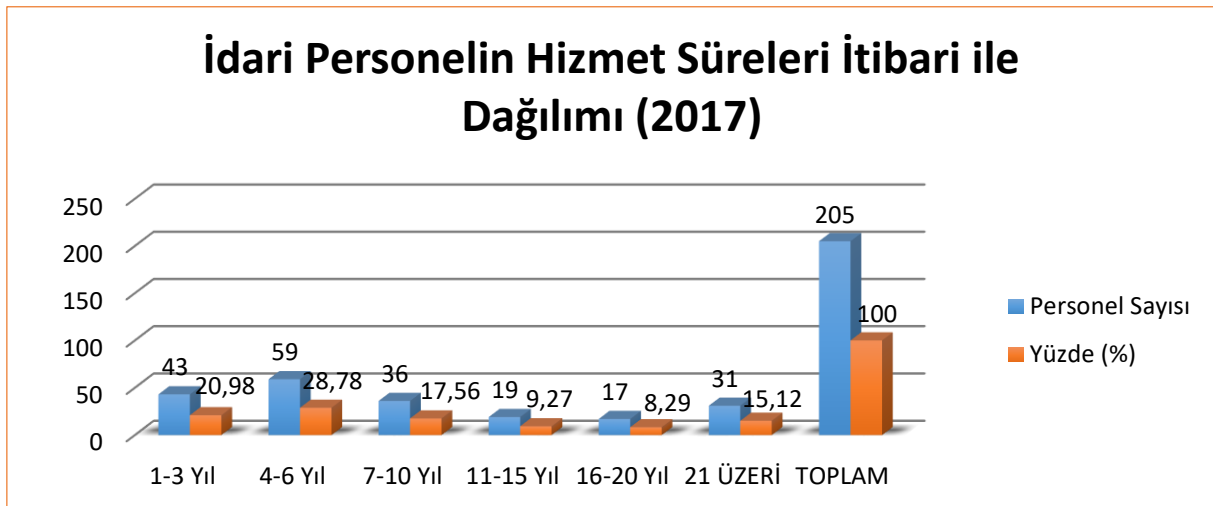
Şekil 13. İdari Personelin Eğitim Durumu

İdari personelin yaş itibariyle dağılımı incelendiğinde üniversitenin genç bir idari personel kadrosuna sahip olduğu görülmektedir. Toplam idari personelin % 32.7'sini 26-30 yaş aralığındaki personel oluştururken, bunu % 29.3'lük oranla 31-35 yaş aralığı izlemektedir.



Şekil 14. İdari Personelin Yaş İtibari ile Dağılımı

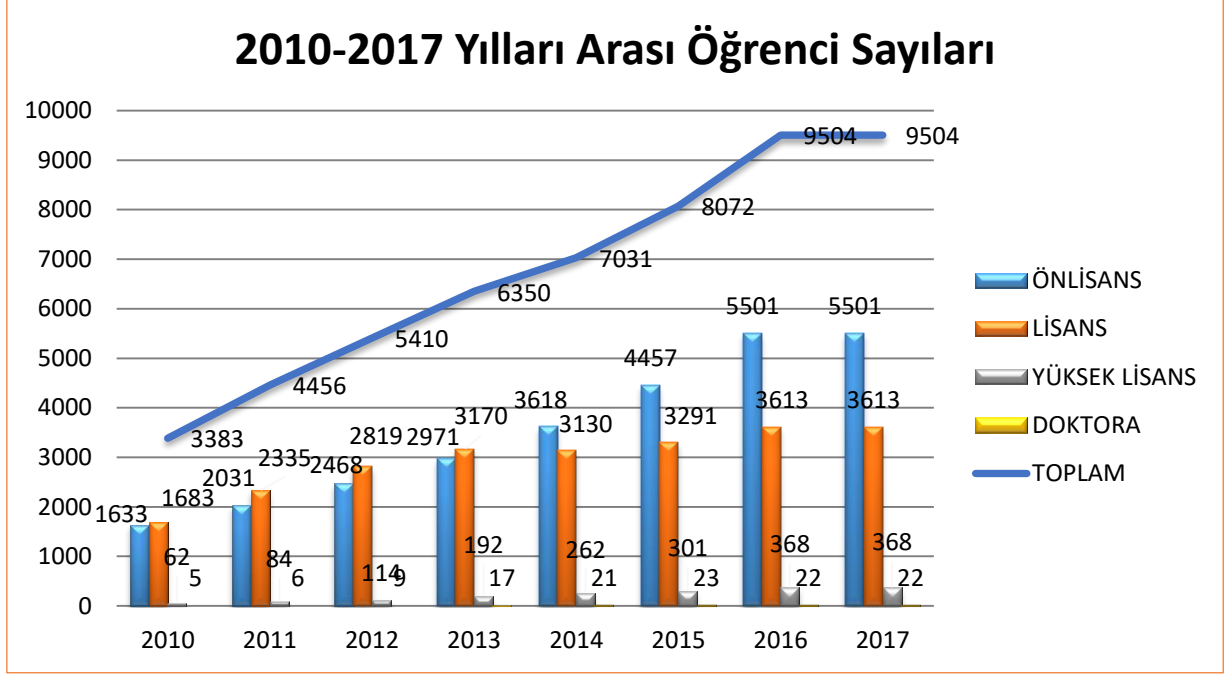
İdari personel hizmet süreleri itibariyle incelendiğinde, 4-6 yıl hizmet süresine sahip olan personel %28.8'lik oran ile en büyük paya sahiptir. Toplam personel içerisinde ağırlıklı olarak ikinci sırada yer alan grup ise %20.9'luk oran ile 1-3 yıl arasında hizmet süresi bulunan personeldir.



Şekil 15. İdari Personelin Hizmet Süreleri İtibari ile Dağılımı

Yıllar itibariyle öğrenci sayılarındaki değişim incelendiğinde öğrenci sayısındaki artış eğiliminin korunduğu görülmektedir (Şekil 16). Lisansüstü eğitimde yer alan öğrenci sayısında ise 2012 yılından itibaren dikkat çekici bir oranda artış olduğu görülmektedir. 2017

yılı öğrenci sayısı Şubat ayı itibariyle 9.504'tür. Bu sayının %58'ini önlisans öğrencileri oluştururken, %38'lik kısmını lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Yüksek lisans ve doktora öğrenci sayısının daha da artması için yeni programlar açılmakta, yurt içi ve yurt dışı üniversiteler ile protokoller imzalanmaktadır.



Şekil 16. Yıllar İtibari İle Toplam Öğrenci Sayıları



Şekil 17. Mezuniyet Töreni

Artvin Çoruh Üniversitesinin, yeni kurulmuş bir üniversite olması sebebi ile kurumsal gelişim ihtiyacı devam etmektedir. Ayrıca iç kontrol ve kalite sürecinde de önemli adımlar atılarak

ilerlemeler kaydedilmesi gerekmektedir. Bunların yanında aşağıda belirtilen konularda eğitim ihtiyacı söz konusudur. Bu konular:

- Kamuda İç Kontrol ve Risk Yönetimi
- İnsan Kaynakları Performans Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Kamu İhale Mevzuatı ve Uygulaması
- Mobbing ve Stres Yönetimi
- Devlet Memurları Kanunu ve Uygulaması
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- Protokol Yönetimi
- Stratejik Planlama Teknikleri
- Yönetimde Liderlik ve Motivasyon Teknikleri
- Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama ve Arşiv Hizmetleri
- Taşınır Mal Yönetmeliği
- Yönetici Sekreterliği
- Sorun Çözme ve Karar Yönetimi
- Kamuda Yönetici Yetkinliklerinin Artırılması
- Ekip Yönetimi ve Liderlik
- Etkili Toplantı ve Sunum Teknikleri
- Proje Yönetimi
- Eğiticilerin Eğitimi
- Kamuda Karar Alma
- Proje Döngüsü Yönetimi
- Fayda Maliyet Analizi
- Program ve Proje İzleme ve Değerlendirme
- 6245 Sayılı Harcırak Kanunu
- Etik Değerler ve Dürüstlük
- Yönetici Yetiştirme

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü üniversitenin gelişim sürecinde biçimlenmiş anlayışlar, inanışlar, gelenekler ve değerler bütünüdür. Kurumsal kültürün asıl amacı kurumsal sinerjinin kurulabilmesi için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Sağlıklı bir kurum kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar ileri ölçüde birlik duygusuna sahip olurlar. Böyle kurumlarda insan ilişkileri istenen düzeyde gerçekleşir. Bu kültür sayesinde bireyin tutum ve davranışları sistemli ve düzenli olur.

Üniversitenin kurumsal başarıyı yakalayabilmesi amaç ve stratejilerini geliştirebilmesi için kurum kültürü önem arz etmektedir. Üniversitenin olumlu bir kurumsal imajının ve güçlü bir kurum kültürünün olması Üniversiteyi diğer üniversitelerden ayıracak ve kaliteli öğrenciyi cezbedip üniversitenin başarısına katkı sağlayacaktır.

Artvin Çoruh Üniversitesi sürekli gelişmeyi ve yenilikçi olmayı kendine hedef edinmiştir. Bu nedenle çalışanlarının sürekli gelişimini sağlayabilmesi için kendi içinde kurum kültürünün benimsenmesi ve uygulamaya konulmasında büyük çabalar gerekmektedir. Üniversite içerisinde iletişim, bilgi paylaşımı, katılımcılık, iş yapma kültürü, değişime açıklık, hiyerarşik yapı, liderlik ve yetki devri kapsamında çalışmalar yapılarak kurum kültürü oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Çalışanlara kurumun değerlerinin ve sisteminin ne olduğu anlatılarak, kurumda memnuniyet ve beklentilerinin öğrenilebilmesi için zaman zaman anket çalışmaları yapılmaktadır. Bununla birlikte üniversitede yeni başlayan personel için oryantasyon eğitimi düzenlenerek kurum içi iletişim oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir. Üniversite çapında hizmet içi eğitimler yaygınlaştırarak tüm personel kurum kültürü konusunda bilinçlendirilmeli, kurum kültürü boyutları iyi analiz edilerek bu kültürün tüm birimler ve personel tarafından benimsenmesi çalışmaları yapılmalıdır.

Üniversitede tüm birimlerde faaliyetlerin kalite yönetim sistemine alınması ve Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği esaslarına uygun hale getirilmesi için çalışmalar devam etmektedir. İç iletişim ve bilgi akışı, kalite yönetim sistemi dokümanlarında tanımlanmış olup bu deneyimin tüm birimlere yaygınlaştırılması ve kamu iç kontrol standartlarına uyulanmasına yönelik çalışmalarda mevcut süreçlerden de yararlanılmaktadır.

Kurumda etkin bir iletişimin sağlanması için periyodik toplantılar, öğrencilere yönelik ortak kullanım alanlarına ilişkin yerlerde bilgi panoları, iç yazışmalar, internet siteleri gibi elektronik iletişim araçlarından yararlanılmaktadır.

Fiziki Kaynak Analizi

Artvin Çoruh Üniversitesi Artvin il merkezinde; Şehir Yerleşkesi ve Seyitler Yerleşkesi olmak üzere iki ana yerleşkeye sahiptir.

Ayrıca Artvin'e bağlı Yusufeli ilçesinde Yusufeli Meslek Yüksekokulu, Borçka ilçesinde Borçka Acarlar Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi, Şavşat ilçesinde Şavşat Meslek

Yüksekokulu, Arhavi ilçesinde Arhavi Meslek Yüksekokulu, Hopa ilçesinde ise Hopa Meslek Yüksekokulu, İlahiyat Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini içeren Hopa Yerleşkesi bulunmaktadır.

Şehir Yerleşkesi şehir merkezinde Çayağzı Mahallesiinde bulunmaktadır. Yüz ölçümü 67.637,9 m² olup kapalı alanı 44.331.18 m²'dir. Eğitim Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Artvin Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Ali Nihat Gökyiğit Kongre ve Kültür Merkezi, inşaatı devam eden Merkezi Kütüphane, Konukevi ve Lojmanların bir kısmı bu yerleşkede bulunmaktadır.

Üniversitenin diğer bir yerleşim birimi olan Seyitler Yerleşkesi, Seyitler Köyünde, Şehir Yerleşkesine 5 km uzaklıkta bulunmaktadır. Bu yerleşke içerisinde Rektörlük ve İdari Birimleri de içine alan Orman Fakültesi Binası, Mühendislik Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilim- Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Binası, Kapalı Spor Salonu, Açık Alan Spor Tesisleri, Sosyal Tesisler, Lojmanlar, Araştırma Serası ve Fidanlık, Atölye Binası, Resmi Araç Otopark ve Oto Yıkama ünitesi bulunmaktadır.

Artvin Çoruh Üniversitesi Binaları, kapalı ve açık alanları m² olarak Tablo 14'te belirtilmiştir. Orman Fakültesi Binası 20.020,9 m² ile en fazla kapalı alana sahiptir. Araştırma serası ise 252 m² ile en az kapalı alana sahip olan yapıdır. Rektörlük binasının bulunduğu Seyitler Yerleşkesi 186.770,60 m² açık alanı ile Artvin Çoruh Üniversitesinin en büyük yerleşkesidir.

Tablo 14. Kapalı ve Açık Alanlar

Mahal	Açık Alan m ²	Kapalı Alan Mahali	Kapalı Alan, m ²
Seyitler Yerleşkesi	186.770,60	Kapalı Spor Salonu	3.375,55
		Sosyal Kültür Merkezi	6.539,25
		Orman Fakültesi Binası	20.020,96
		Mühendislik Fakültesi	5.253,89
		Fen-Edebiyat Fakültesi	5.253,89
		Lojmanlar 1+1	4.318,70
		Lojmanlar 2+1	528
		Lojmanlar 3+1	3.322,64
		Merkezi Araştırma Lab.	1.614,92
		İdari Bina Yapı İşleri	555,52
		Su Deposu	232,22
		Araştırma Serası	252,00
		Atölye Binası	1.830,00
		Oto Yıkama-Otopark	172,10
Seyitler Yerleşkesi Toplam	186.770,60		53.269,64

Mahal	Açık Alan m ²	Kapalı Alan Mahali	Kapalı Alan, m ²
Şehir Yerleşkesi	67.637,90	Kongre ve Kültür Merkezi	4.804,17
		Lojmanlar	4.302,56
		İdari Bina	656,28
		Meslek Yüksekokulu	2.619,51
		Konukevi	1.346,76
		1.Grup Merkezi Derslikler	12.955,85
		2.Grup Merkezi Derslikler	17.646,05
		Merkezi Kütüphane (inşaatı devam ediyor)	
Şehir Yerleşkesi Toplam	67.637,90		44.331,18
Sürekli Eğitim Uyg. Arş. Merkezi	1.826,62	Lojmanlar	1.639,10
Sürekli Eğitim Uyg. Arş. Merkezi Toplam	1.826,62		1.639,10
Hopa Yerleşkesi	21.486,23	Hopa MYO İdari Bina	708,80
		Hopa Eğitim Binası	8.693,75
		Fitness Salonu	506,50
		Arsa	
Hopa Yerleşkesi Toplam	60.085,80		9.909,05
Kemalpaşa Beldesi	4.229,28		
Borçka Yerleşkesi	24.446,80	Borçka MYO	8.460,37
Borçka Lojman	3.944,20	Lojman (25 Daire)	3.782,00
Borçka Yerleşkesi Toplam	28.391,00		12.242,37
Arhavi MYO	1.200,00	Arhavi MYO (kiralık bina ve arsa)	970,00
Arhavi Yeni	12.858,27	Arhavi MYO (inşaatı devam ediyor)	
Çaykur Fabrikası Karşısı	7.750,00		
Arhavi Yerleşkesi Toplam	21.808,27	Arhavi Yerleşkesi Toplam	970,00
Yusufeli MYO	1.620,00	Yusufeli MYO	880,00
Şavşat MYO	7.821,64	Şavşat MYO (devir)	8.500,00
Ardanuç Yerleşkesi	7.698,36		
Salkımlı Köyü	11.000,00		
TOPLAM	398.889,47		131.741,34

Artvin Çoruh Üniversitesi, akademik birimlerin eğitim alanları Tablo 15’te rakamlarla belirtilmiştir. Buna göre; Eğitim Fakültesi 28 derslik, 7 öğrenci laboratuvarı ve atölye sayısı ile en fazla eğitim alanına sahip olan birimdir.



Şekil 18. Merkezi Araştırma Laboratuvarı

Tablo 15. Eğitim Alanları ve Derslikler

Akademik Birimler	Derslik Sayısı	Öğrenci Laboratuvarı ve Atölye Sayısı
Eğitim Fakültesi	28	7
Fen-Edebiyat Fakültesi	8	1
Mühendislik Fakültesi	10	4
Orman Fakültesi	14	15
İlahiyat Fakültesi	5	-
Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	5	1
Sanat ve Tasarım Fakültesi	-	-
Sağlık Bilimleri Fakültesi	13	5
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-	-
Borçka Acarlar Meslek Yüksekokulu	22	4
Artvin Meslek Yüksekokulu	13	3
Arhavi Meslek Yüksekokulu	6	-
Hopa Meslek Yüksekokulu	4	1
Yusufeli Meslek Yüksekokulu	3	-
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	5	4
Şavşat Meslek Yüksekokulu	2	-
TOPLAM	125	45

Artvin Çoruh Üniversitesi’nde Tablo 16’da belirtildiği gibi toplamda 4.547 m² kapalı alanda, 17 adet yemekhane, kantin ve kafeterya bulunmaktadır.

Tablo 16. Yemekhaneler, Kantin ve Kafeteryalar

	Adet	Kapalı Alan (m ²)
Öğrenci ve Personel Yemekhanesi	10	2.566
Kantin ve Kafeterya	7	1.981
TOPLAM	17	4.547

Tablo 17. Toplantı-Konferans Salonları

	Toplantı Salonu (Adet)	Konferans Salonu (Adet)	Toplam
0-50 Kişilik	8	-	8
51-75 Kişilik	-	1	1
76-100 Kişilik	-	-	-
101-150 Kişilik	-	4	4
151-250 Kişilik	-	-	-
251- Üzeri Kişilik	-	1	1
TOPLAM	8	6	14

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Artvin Çoruh Üniversitesi network ağındaki tüm lokasyonlar Seyitler Yerleşkesine fiber hat üzerinden bağlanmaktadır. Üniversite internete ULAKNET üzerinden 100 Mb/s hız ile çıkış yapmaktadır.

Üniversite, e-kampüs uygulamaları bakımından yeterli kullanıma ve alt yapıya sahiptir. Kullanım ve merkezi otomasyon için alınması gereken kurum internet sayfası, akademik/idari personel için kurumsal e-posta hizmeti, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), yemekhane sistemi, ihale bilgi sistemi, lojman başvuru sistemi, personel takip sistemi, uzaktan eğitim yazılımı, sosyal tesisler interaktif randevu sistemi, kablosuz kontrol cihazları ile iç-dış ortam kablosuz internet hizmeti, güvenlik kamera alt yapısı, yerleşke kaynaklarına uzaktan erişim için Proxy/VPN hizmeti gibi yazılım ve donanımlara üniversitemiz sahiptir.

Üniversitemiz 2018-2022 yılları arasında, üniversitenin bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için gelişen yeni teknolojileri takip ederek özellikle personel ve öğrencilerin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlamak, yeni yapılan binaların network sistemlerini üst seviyede projelendirerek kesintisiz bir şekilde hizmet vermek arzusundadır.

Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre üniversiteler özel bütçeli kuruluşlar arasında yer almaktadır. Özel bütçeli kuruluşlar ise bu kanunda, bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere gelir tahsis edilen, bu gelirlerden harcama yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunlarla düzenlenen kuruluşlar olarak tanımlanmışlardır.

Üniversite, bütçesinin büyük bir kısmını merkezi yönetimden almaktadır. Fakat aldığı bu bütçe, diğer kamu kurumlarına göre daha az orandadır. Kamu kaynaklarındaki azalma ile birlikte finansmanda da önemli değişiklikler olmaktadır. Öğrenci harçlarının miktarı her yıl değişmektedir. Buna karşı performansa dayalı bütçe uygulaması uygulanmaktadır.

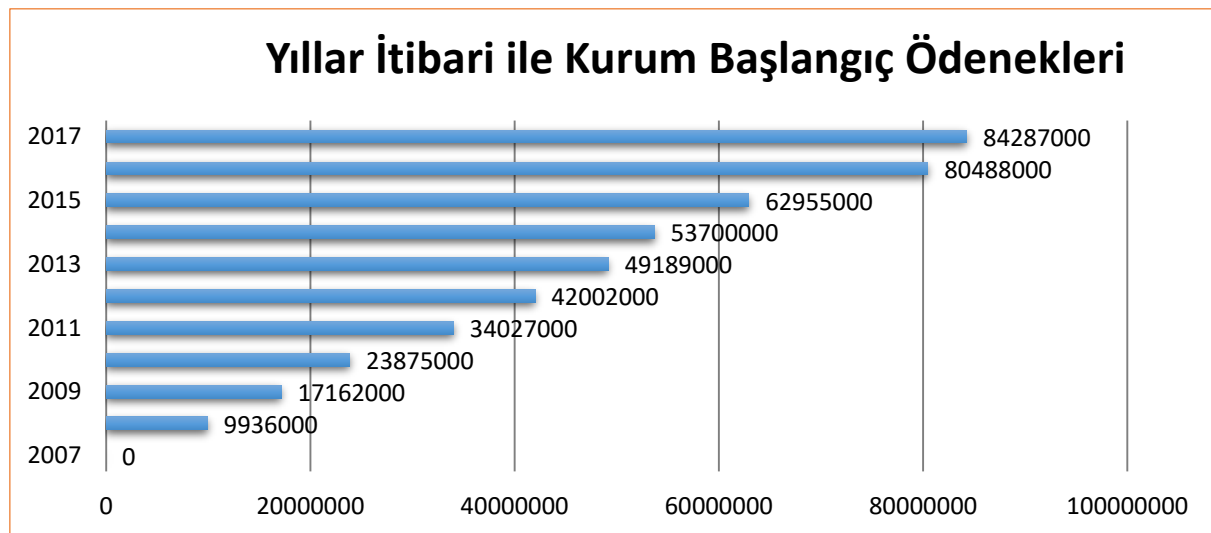
İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ekonomik bir faaliyeti gerçekleştirecek olan kurumların, öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki mali kaynağı bulunmaktadır. Bu iki kaynağın genel ekonomik dengeler, kurumun yapısı ve ihtiyaçlarına göre, kaynak israfına neden olmayacak şekilde optimum dengede tutulması gerekir.

Üniversitenin mali kaynakları, hazine yardımları ile öz gelirlerden oluşmaktadır. Öz gelirler kendi içinde teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, mal ve hizmet satış gelirleri, şartname ve basılı evrak gelirleri, eğitim- öğretim gelirleri, kira vb. gelirlerden oluşmaktadır.

Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi, mali kaynak kullanımı ile yakından ilişkilidir. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmanın etkinliği ise mali kaynakların uygun koşullarda sağlanması ve kullanılmasına bağlıdır. Toplumsal kaynakların eğitim hizmetlerine tahsis edildiği önemli konulardan birisi de mali kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasıdır. Üniversitenin şehir içinde oynadığı rol ve yeni kurulmuş olması birlikte değerlendirildiğinde üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi, hazine yardımı olarak gelecek katkının artarak devam etmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra üniversite gelirleri içerisinde düşük bir paya sahip olan öz kaynağa bağlı gelirlerin oranını artırmak da hedefler arasındadır.

Üniversite mali kaynakları ile ilgili bilgilere aşağıdaki tablolarda detaylı olarak yer verilmiştir. Üniversitenin bütçe ödenekleri esas itibarıyla 5 kalemden oluşmaktadır. Ekonomik sınıflandırmaya göre tüm ödeneklerde belli bir artışın olduğu gözlenmektedir. Ekonomik sınıflandırma düzeyi bakımından değerlendirildiğinde personel sayısındaki artışa paralel en fazla artışın personel ödeneklerinde olduğu gözlenmektedir. Sermaye ödeneklerinden fazla artışın 2010 ile 2011 yılları arasında olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Şekil 19'da da görüldüğü gibi üniversite bütçesi yıllar itibarıyla artış göstermektedir. 2007 yılı başlangıcında bütçe verilmeyen üniversiteye dönem içerisinde ödenek verilmiştir. 2008 yılında 9.936.000 TL ödenek verildikten sonra 2009 yılında % 73, 2010 yılında % 39, 2011 yılında % 42, 2012 yılında % 23, 2013 yılında % 17, 2014 yılında % 9, 2015 yılında % 17 bir önceki yıla göre artış göstererek 2016 yılında son olarak 80.488.000 TL ödeneği bulunmaktadır. En yüksek artış 2009 ve 2011 yıllarında olmuştur.



Şekil 19. Yıllar İtibari ile Kurum Başlangıç Ödenekleri Dağılımı

Tablo 18. Yıllar İtibari İle Ekonomik Sınıflandırma Harcama Tablosu

Ekonomik Sınıflandırmaya Göre Harcamaların Yıllık Dağılımı										
Ekonomik Kodlar	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 Personel Giderleri	761.719	2.687.832	5.541.949	8.429.947	12.922.714	16.107.231	20.555.116	25.428.864	32.359.036	38.863.944
2 SGK Devlet Primi Gid.	94.842	282.213	617.421	1.232.550	1.806.416	2.163.245	2.744.068	3.506.747	3.991.811	4.840.388
3 Mal ve Hizmet Alımı Gid.	143.446	875.509	2.277.945	3.124.044	4.700.502	7.084.875	7.936.262	10.175.632	11.423.763	13.067.307
5 Cari Transferler	0	116.855	184.776	185.456	495.468	370.004	434.118	617.594	779.095	1.134.277
6 Sermaye Giderleri	207.444	1.069.876	8.716.981	16.653.336	25.645.357	24.997.782	18.623.750	20.772.626	17.101.698	16.538.027
Genel Toplam	1.207.451	5.032.286	17.339.073	29.625.333	45.570.457	50.723.135	50.293.315	60.501.463	65.655.403	74.443.943

Hazine yardımı ve öz kaynaklar dışında üniversiteye kaynak yaratan bir kalem de Döner Sermaye İşletmesinin gelirleridir. Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğünün yıllar itibariyle genel olarak gelir durumu Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 19. Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Yıllara Göre Gelir Dağılımı

YILLAR	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Gelirleri	54.200 TL	66.937 TL	42.815 TL	117.402 TL	659.783 TL	476.203 TL

2018-2022 Stratejik Planın beş yıllık tahmini kaynak analizi Tablo 20’de gösterilmiştir. Tabloda 2018 ve 2019 yıllarına ilişkin özel bütçe rakamları 2017-2019 Orta Vadeli Mali Plandan alınmıştır. Sonraki yıllar ile % 6 arttırılarak tahminde bulunulmuştur. Mali kaynak analizinin büyük bir çoğunluğunu özel bütçe gelirleri oluşturmaktadır.

Tablo 20. Tahmini Kaynak Tablosu

KAYNAKLAR	PLANIN 1. YILI (2018)	PLANIN 2. YILI (2019)	PLANIN 3. YILI (2020)	PLANIN 4. YILI (2021)	PLANIN 5. YILI (2022)	TOPLAM KAYNAK
Özel Bütçe	92.953.000	98.944.000	105.000.000	111.500.000	118.000.000	526.397.000
Döner Sermaye	350.000	370.000	390.000	410.000	430.000	1.950.000
Dış Kaynak (TÜBİTAK, AB)	1.256.000	1.270.000	1.355.000	1.380.000	1.450.000	6.711.000
TOPLAM	94.559.000	100.584.000	106.745.000	113.290.000	119.880.000	535.058.000

3.8.Akademik Faaliyet Analizi

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER/ SORUN ALANLARI	NE YAPILMALI?
Eğitim-Öğretim	1.Öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerinin iyi olması 2.Üniversitemizin bilgisayar ve teknolojik alt yapısının güncel ve güçlü olması 3.Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu teorik ve deneysel çalışmalar için fiziksel altyapısının büyük ölçüde tamamlanmış olması (Atölye, laboratuvar ve sınıf vb.) 4. Eğitim-öğretimde en iyi hizmeti ve olanakları sunmayı amaçlayan bir yönetim anlayışına sahip olmamız 5. Öğrencilere yönelik burs ve kısmi zamanlı iş olanaklarının olması 6.Ulusal hakemli dergi statüsünde üç süreli yayına sahip olunması 7.Engelliler için fiziki destek altyapısının büyük ölçüde tamamlanmış olması. 8.İlimizin ülke sınırında olması sebebiyle yurtdışına çıkışın kolaylığı ve etkileşimin iyi olması.	1. Bazı bölüm öğrencilerinin farklı kampüslerde eğitim alması ve toplu taşımada bir takım aksaklıklar yaşamaları 2. Öğretim üyesi ve öğretim elemanı sayısının yetersizliği 3. Lisansüstü eğitim programları sayısını artıracak gerekli sayıda öğretim üyesi bulunmaması 4. Birimlerin dağınık olması ve yerleşkelere plansız dağıtılmaları 5. Üniversite bünyesinde mevcut bir merkezi kütüphanenin olmaması 6. Mezuniyet durumundaki öğrencilere yönelik kariyer geliştirme biriminin bulunmaması	1. Toplu taşıma sorunlarının ilgili paydaşlar ile görüşülerek giderilmesi 2. Öğrencilerin derslik ve laboratuvar gibi ihtiyaçlarının bir araya toplanması 3. Üniversite içerisindeki birimlerde öğretim üyesi ve elemanı sayıları araştırılıp, mevcut eksik akademik yapının tamamlanması. 4. Yeni lisansüstü eğitim programları açılmasına yönelik çalışmalar yapılması 5. Birimlerin yerleşke dağılımlarının yeniden düzenlenmesi 6. Yapımı süren ve 2017 yılı içerisinde tamamlanması düşünülen merkezi kütüphanenin faaliyete geçirilmesi 7. Mezun durumdaki öğrencilere mesleki yönlendirme yapacak Kariyer Geliştirme Biriminin kurulması
Araştırma	1. Bilimsel Araştırma Koordinatörlüğünce bilimsel araştırma faaliyetlerine destek sağlanması. 2. Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulmuş ve faal olması. 3. Artvin ilinin çeşitli alanlardaki araştırmalar için birçok olanak sağlaması. 4. Üniversite yönetiminin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik tanınması. 5. Araştırmaya yönelik bilişim teknolojileri altyapısının güçlü olması. 6. Genç ve dinamik araştırmacı potansiyeline sahip olunması.	1. Bilimsel araştırma projeleri bütçelerinin son derece yetersiz olması. 2. Yurtiçi ve yurtdışı akademik etkinlikler için verilen desteğin yetersiz olması. 3. Merkezi araştırma laboratuvarında üniversite öğretim üyelerinin tamamının ihtiyacını karşılayacak makine ve teçhizatın bulunmaması. 4. Bazı bölümlerin ihtiyaç duyduğu laboratuvar-uygulama alanlarının sınırlı olması. 5. Veri tabanlarına erişimin sınırlı olması 6. Araştırmalar için dış paydaşlardan yeterince faydalanılamaması.	1. Güçlü yönlerin korunması ve geliştirilmesi 2. Bilimsel araştırma projeleri bütçelerinin artırılması. 3. Yurtiçi ve yurtdışı akademik etkinlikler için verilen desteğin artırılması. 4. Merkezi araştırma laboratuvarı bünyesine eksik ve ihtiyaç duyulan makine ve teçhizatın temin edilmesi. 5. Abone olunan veri tabanı sayısının artırılması. 6. Yeni iş birliği stratejilerinin geliştirilmesi. 7. Araştırma desteklerinin çeşitlendirilmesi.

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER/ SORUN ALANLARI	NE YAPILMALI?
Girişimcilik	7. Ormancılık ve biyoteknoloji alanında potansiyel çalışma alanları ile bu alanlarda çalışacak yeterli araştırmacıların bulunması.		
	1. Yenilikçi bir üniversite vizyonuna sahip olunması.	1. Girişimcilik faaliyetlerinin yetersiz olması. 2. Bölgemizde faaliyet gösteren sanayii kuruluşlarının sayısının çok az olması. 3. Bölgemizin ulaşım olanaklarının kısıtlı olması.	1. Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve girişimcilik işbirliklerinin artırılması.
Toplumsal Katkı	1. Güçlü bir eko-turizm potansiyeline sahip olunması. 2. Bilimsel bakış açısıyla fikir üretebilen nitelikli elemanlara sahip olunması. 3. Üniversite personelinin üniversite dışındaki ihtiyaç duyulan alanlarda danışmanlık, bilirkişilik vb. faaliyetlerde bulunmaları. 4. Dış paydaşlarla ilişkilerin ve işbirliğinin iyi olması.	1. Sosyal sorumluluk projesi kültürünün yeterince gelişmemiş olması. 2. Üniversite-kamu-sivil toplum kuruluşları bütünleşmesinin tam anlamıyla sağlanamamış olması. 3. Üniversite olanaklarının toplum hizmetleri için kullanımının yeterli olmaması. 4. Üniversitenin tanıtım faaliyetlerinin beklen düzeyde olmaması. 5. Desteklenen projelerin somut uygulama ve ürünlere yeterince dönüşmemiş olması.	1. Üniversitenin dış paydaşlar ve toplumla bütünleşmesinin tam olarak sağlanması 2. Sürekli eğitim programlarının bölgenin ve yörenin ihtiyaçlarına göre çeşitlendirilmesi ve artırılması 3. Sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesi. 4. Bölgenin özgün değerlerinin tanıtılmasında alternatif yaklaşımların kullanılması.

3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına kaynak teşkil edecektir. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Yükseköğretim sektörü analizi kapsamında sektörel eğilimleri tespit edebilmek için Pestle analizinden yararlanılmaktadır.

Tablo 21. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	1. Siyasi istikrar 2. Üniversite sayısının artırılması ve eğitiminin yaygınlaştırılması 3. Yükseköğretim sisteminin merkeziyetçi yapısı 4. Yükseköğretimde yeniden yapılanma 5. İllerin yerel kurumsal kapasitesinin artırılması.	Genç ve dinamik bir üniversite olan kurumumuzun sektörde öngörülen yapısal dönüşümlere kolaylıkla uyum sağlayabilmesi	Üniversite sayısının artırılması ve eğitiminin yaygınlaştırılması nedeniyle nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi çekmek zorlaşabilir.	Sektörde farklılaşma çalışmalarına ağırlık verilmelidir ve olanaklar artırılmalıdır.
Ekonomik	1. Düşük enflasyon ve pozitif büyüme 2. GSMH artışı 3. Özel sektör yatırımlarının artması 4. Ülkemizin küresel ekonomik krizlerden daha az etkilenmesi 5. Ülkemizde yabancı yatırımcı sayısının artması 6. Ülkemizdeki dış ticaret açığının azalması	Üniversite bütçemize gönderilen hazine yardımları artabilir.	Özel üniversite sayısının artması nedeniyle nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi çekmek zorlaşabilir.	Üniversitemizde öğrenci ve öğretim elemanlarına sunulan olanaklar artırılmalıdır. Elde edilecek kaynaklar etkin ve verimli kullanılmalıdır.

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	1. Küreselleşme 2. Sosyal medyanın kullanılma oranı, 3. İşsizlik oranlarının dünya genelinde yüksek olması 4. Ülkemizde genç nüfusun fazla olması 5. Artan göçmen sayısı 6. Kadınların iş yaşamına daha fazla katılması 7. Ülkemizde yabancı uyruklu öğrenci sayısının artması	Genç nüfusun yüksekliği ve sakin bir sosyal yaşantının olması üniversitemizin tercih edilebilirliğini artırmaktadır.	Genç nüfusun sosyal gelişim krizi yaşıyor olması Özellikle barınma sorununun çözülmemiş olması öğrenci sayısının artmasında önleyici bir etkindir	Öğrencilerin sadece akademik gelişimlerine odaklanmak yerine, tüm gelişim alanlarında ihtiyaç duydukları psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri de sağlanmalıdır. Üniversitemiz sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmalı
		Kadınların iş yaşamına katılmasıyla öğretim elemanı ve öğrenci temini olanaklarını artırmaktadır. Küreselleşme sayesinde öğretim elemanı ve öğrenci değişim programlarının artması.	Yabancı uyruklu öğrencilerin sayısında artış yaşanması durumunda Türkçe öğretecek TÖMER benzeri bir merkezin Artvin’de bulunmaması.	Başta mesleki bir yabancı dil olmak üzere yabancı dillerin pratik alanda kullanımını öğretici faaliyetler yapılmalıdır. Artvin’de TÖMER benzeri bir merkez kurulmalıdır Sosyal tesislerin geliştirilerek çeşitlenmesi sağlanmalıdır.
Teknolojik	1. Teknolojinin çok hızlı değişim ve gelişim göstermesi. 2. Bilgi teknolojilerinin öneminin artması	Teknolojik gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması	Gelişen teknolojiye uygun yatırımların yapılamaması	Teknolojik gelişmeler takip edilmeli ve yatırımlar buna göre yapılmalıdır.
		Uzaktan eğitim gibi teknolojik altyapının zenginleştirilmesi sayesinde eğitim, öğretim imkânlarının	Personelin gelişmiş teknolojiye ayak uyduramaması	Personelin yeni teknolojilere uyumu için eğitim verilmelidir.

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
		kolaylaşması ve çeşitlenmesi.		
Yasal	1. Üniversitelerin kurulması, iş ve işleyişlerin düzenlenmesi daha çok Anayasanın 130 ve 131 sayılı maddeleri; 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. 2. Mevzuatın çok sık değiştirilmesi	Akademik teşvik ödeneğinin uygulanmaya başlanması Üniversitemizde kuruluş geliştirme ödeneğinin bulunması	Bürokratik işlemlerin fazla olması	Üniversitemizde mümkün olduğu kadar bürokratik işlemler azaltılmalıdır
Çevresel	1. Çevre kirliliği, iklim değişikliği, çölleşme, ormansızlaşma, su kıtlığı ve küresel ısınmayla ilgili sorunlar 2. Toplumda çevre duyarlılığının artmış olması	Artvin’de ve yerleşkelerimizde çevre kirliliğinin düşük olması ve yerleşkelerimizin temiz, doğal bir yapıda olması.	Plansız şehirleşme ve yanlış uygulamalar nedeniyle yeşil alanların daralması ve mevcut yeşil alanların azalması.	Şehir yerleşme alanlarının doğru belirlenerek öncelikle yeşil alanların korunması.

3.10. GZFT Analizi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünce bilimsel araştırma faaliyetlerine destek sağlanması - Kurum içi iletişimin güçlü ve sağlıklı olması - Fiziki yapı ve teknolojik donanımın yeni ve geliştirilebilir olması - Öğrencilere ve personele en iyi hizmeti ve olanakları sunmayı amaçlayan katılımcı bir yönetim anlayışının olması - Öğrencilerimize yönelik burs ve kısmi zamanlı iş imkânının olması - Genç, dinamik, yeniliklere açık, istekli ve giderek gelişen akademik kadroya sahip olunması - Çok sayıda faal öğrenci topluluğunun bulunması - Merkezi araştırma laboratuvarının kurulmuş olması - Öğrenci-öğretim elemanı ilişkilerinin güçlü olması - Bir uluslararası alan indekslerinde taranan ve iki ulusal hakemli dergi statüsünde toplam üç süreli dergiye sahip olunması - Üniversite yönetiminin şehir ile işbirliğine önem vermesi - Üniversite yönetiminin stratejik planlama, iç kontrol ve kalite odaklı çalışmaları desteklemesi - Mezunlarımızın KPSS’de başarılı olması (Sağlık Bilimleri Fakültesi, Eğitim Fakültesi) - Üniversitemiz spor tesislerinden öğrencilerimizin ücretsiz olarak faydalanma olanaklarının olması - Bilgi işlem hizmetlerinin yeteri düzeyde olması	- Akademik birimlerin büyük bir kısmında lisansüstü eğitim programlarının henüz açılmamış olması - Öğretim üyesi sayısının yetersizliği - Fiziki mekân gelişiminin tamamlanamamış olması - Üniversite bünyesinde idari personel, yardımcı personel ve teknik elemanın nitelik ve nicelik olarak yetersizliği - Mezunlarla olan ilişkilerin ve iletişimin yeterli düzeyde olmaması - Üniversitenin tanıtım faaliyetlerinin yeterince yapılamaması - Üniversite yerleşkelerinin dağınık olması - Akademik birimlerin yerleşkelere plansız yerleştirilmesi - Yurt dışı akademik etkinlikler için sunulan desteğin yeterli olmayışı - Mezuniyete yakın öğrencilere kariyer geliştirme biriminin olmaması - Üniversitenin bilinirlik ve marka değerinin düşük olması - Akademik ve idari personelin kuruma bağlılıklarını ve aidiyet duygularını artırıcı faaliyetlerin yetersiz olması - Akademik personel eksikliği nedeniyle bazı istenilen bölümlerin açılmaması - Günümüze kadar yapılan yerleşkelerin ve binaların üniversitenin gelişimine engel teşkil etmesi - Kurumsallaşmanın henüz tamamlanamamış olması

İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Üniversite bünyesinde akademik yayın teşvik sisteminin varlığı ve yönetim tarafından desteklenmesi • Üniversitemiz şehir kampüsünde Artvin halkının da kullanımına açık olacak bir merkezi kütüphanenin yapılıyor olması • Sürekli Eğitim Merkezinin olması • Üniversitemizin ormancılık alanında marka olma yolunda bir çıkış yakalaması • Şehrin ve üniversite yerleşkelerinin güvenli oluşu • Üniversite Seyitler Yerleşkesinde yer alan Mobilya ve Dekorasyon Atölyesinde üniversitemizin ihtiyacına yönelik ahşap dekoratif ürünler, ahşap işlemecilik, iç mekân tasarımı ve mobilya tasarımı yapılması • Ulusal ve uluslararası alanda temsil gücünün olması ve şehrin tanıtımına katkı sağlaması	• Personel lojmanlarının yeterli olmaması ve üniversite bünyesinde kreş bulunmaması • Bilimsel yayın sıralamasında istenilen düzeyde olunamaması • Üniversitede öğrenci sayısı bakımından meslek yüksekokullarının ön planda olması ve bazı fakültelerde gelişimin yeterince sağlanamaması • Seyitler Yerleşkesi dışında sportif, kültürel ve sosyal tesislerin yetersiz olması • Bölgedeki kurumsallaşmış üniversitelerle rekabet stratejilerinin oluşturulamaması • Yabancı uyruklu öğrenciler için dil öğretim merkezinin olmaması • Sürekli Eğitim Merkezinin hem öğrenciler ve personel hem de halk için yeterli düzeyde kullanılamaması • Üniversite personelinin iş verimini ve motivasyonunu artıracak sosyal etkinliklerin olmaması • İdari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının olması • Yeni gelen öğrenciler için oryantasyon eğitiminin yeterli olmaması • Ulusal ve uluslararası alanda temsil gücü olmasına rağmen yeteri kadar tanıtım faaliyetlerinin yapılmaması

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
- TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi kurumlar ile özel sektör kuruluşlarının proje desteklerini artırmaları - YÖK'ün ihtisaslaşmaya önem vermesi - Yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan sağlanan destekler (proje destekleri, öğrenci ve öğretim üyesi değişimi, vb.) - Üniversite akademik personeline geliştirme ödeneği verilmesi - Lisansüstü eğitime yönelik artan talep - Yurtdışı üniversitelerle ortak lisansüstü programı yürütme olanakları - Üniversitenin bulunduğu ilin coğrafi konumu nedeniyle Kafkasya başta olmak üzere komşu ülkelerdeki üniversitelerle işbirliği olanakları - Artvin'in güvenli, huzurlu ve yaşanılabilir bir şehir olması - Artvin ilinin çeşitli alanlardaki (doğa bilimleri, enerji kaynakları vb.) araştırmalar için birçok olanak sağlaması - Yörenin doğa sporları (off-road, avcılık, kayak, doğa yürüyüşü vb.) ve eko-turizm potansiyeli - Artvin ilinde Karagöl-Sahara ve Hatila Milli Parkları, Camili Biyosfer Rezerv Alanı ve Tabiatı Koruma Alanları gibi doğa koruma alanlarının ve ayrıca Mençuna (Arhavi) Şelalesi, Ardanuç Kanyonu,	- Ülke genelinde üniversite sayısındaki artışa bağlı olarak üniversitelerarası rekabet koşullarının giderek zorlaşması - Yakın çevredeki il ve üniversitelerin gelişmişlik açısından daha önde olması - Bütçe yetersizliği - Fiziki gelişim için yeterli alan olmaması - İlin büyük şehirlere uzaklığı - Kent içi sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği - Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde staj ve uygulama olanaklarının istenilen düzeyde olmaması - Sanayinin il'de zayıf olması nedeniyle, AR-GE faaliyetlerinin ve üniversite-sanayi işbirliğinin istenilen düzeyde yürütülememesi - Üniversitemizin bulunduğu ilde konut yetersizliği, kiralara yüksek oluşu - İdari personelin geliştirme ödeneği alamaması nedeniyle, Artvin'de uzun süreli kalmayı düşünmemeleri - Personelin eş durumu, sağlık vb. nedenlerle il dışı kurumlara yoğun nakil talepleri

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
Borçka Karagöl vb. birçok doğal güzelliklerin yer alması - Ders uygulamaları kapsamında ilimizde yer alan kayak tesisinden ve baraj gölünde su sporları olanaklarından faydalanılabilmesi - Yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve yerel halkın üniversite ile işbirliğine istekli olması - Dış paydaşlarla iyi ilişkiler içinde olunması - Bazı Artvinli işadamlarının üniversiteye maddi ve manevi destek sağlamaları - Yöre halkının ve dış paydaşların yükseköğretime bakış açısının olumlu olması - Şehrin yaşanabilir bir iklime sahip olması - Köklü bir Orman Fakültesi olması ve Türkiye genelinde tanınmışlığı - Sağlık alanında ara elemana olan talep ve üniversitemizin buna yönelik potansiyeli - Eğitim Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakültelerinin köklü bir yapıya sahip olması - Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu gelişmeler ışığında üniversite eğitim-öğretim programlarının oluşturulması - Yurt içi ve yurt dışı üniversitelerle işbirliği çalışmaları	- Artvinli işadamlarının üniversiteye yeterince destek sağlamamaları - İlimizdeki ve ilçelerdeki barınma olanaklarının yetersizliği - Üst unvanlı akademisyen sayısının yetersizliği - Üniversitemiz Seyitler Yerleşkesi için öğrencilerin ulaşım probleminin olması

3.11. Tespitler ve İhtiyaçlar

Tablo 22. Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

DURUM ANALİZİ	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Misyon ve vizyon ifadeleri birbirleriyle karıştırılmış. Ayrıca misyon ve vizyon ifadeleri uzun olup, hatırlanabilir, harekete geçirici ve başarı için iddialı nitelikte değildir. - Hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejiler ile performans göstergelerinde sorunlar bulunmaktadır. Performans göstergeleri gerçekçi bir şekilde belirlenmemiştir. “Eğitim-Öğretimi Geliştirmek”, “Bilimsel Faaliyetleri Geliştirmek”, “İnsan Kaynaklarını Geliştirmek”, “Paydaşlarla İlişkileri Geliştirmek” ve “Fiziki Altyapıyı Geliştirmek” başlıklarında belirlenen amaçlara ait hedef ve stratejilerin istenilen düzeyde gerçekleşmediği belirlenmiştir.	- Misyon ve vizyonun gözden geçirilip, üniversitemizin var olma nedenini ve ulaşmak istediği yeri tanımlar nitelikte, sade, açık ve anlaşılır bir şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir. - Amaç-hedef-strateji-performans göstergeleri arasında doğru ilişkilerin kurulması gerekmektedir. - Stratejik planlama rehberi baz alınarak ve gelişen ve değişen koşullara uygun olarak amaç, hedef, strateji ve performans göstergeleri gerçekçi ve uygulanabilir şekilde ortaya konulmalıdır.
Mevzuat Analizi	- Üniversitemiz birimlerinin müfredatlarında uygulamalı eğitime yönelik düzenlemeler bulunmasına rağmen, uygulama ve staj yeri bulmada zorluklar yaşanmaktadır. - Mevzuatta Meslek Yüksekokulları ve Yüksekokullar tanımları, teşkilatlanmaları, bazı kadrolarda işe alınmaları bakımından ayrı ayrı belirtilmiş olmasına rağmen mali haklara dair bir ayrıma gidilmemiştir. Bu sebeplerden Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılarının Yüksekokul müdür ve müdür yardımcısına sağlanan mali haklara yararlanması mümkün değildir.	- Uygulamalı eğitime yönelik imkânların artırılması, uygulama ve staj yerlerinin genişletilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. - Meslek Yüksekokulu müdür ve müdür yardımcılarının ilişkin düzenlemeler yapılarak ilgili kanunlara eklenmelidir. Bu sayede mevzuat hükümleri ve uygulama arasındaki uyumsuzluk giderilmelidir.
Üst Politika Belgelerinin Analizi*		- Akademik ve idari personelin kişisel gelişimlerinin sağlanmasına ve akademik faaliyetlerin desteklenmesine ihtiyaç vardır. - Üniversitedeki çalışma ortamının iyileştirilmesi sağlanmalıdır. - Lisansüstü eğitime özel bir önem verilerek kaliteyi geliştirici ve yeniliği teşvik edici kurumsal ve yasal önlemler alınmalıdır.

DURUM ANALİZİ	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
		• Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin artırılması, farklı coğrafyalardaki üniversitelerle işbirliği yapılması gerekmektedir. • Yerel paydaşlarla toplumsal sosyal, kültürel, sportif, sanatsal, bilimsel ilişkilerin ve işbirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
Paydaş Analizi	• Özellikle dış paydaşlarla ve mezunlarla ilişkiler konusunda Üniversitemiz istenilen düzeyde değildir. • Paydaş analizi sonucunda paydaşların çoğunun üniversitenin ürün ve hizmetlerinin yetersiz olduğu düşüncesine sahip olduğu belirlenmiştir.	• Mezunlarla İlişkiler Ofisinin, Dış Paydaşlarla İlişkiler Ofisinin ve Kariyer Geliştirme Biriminin kurulması gerekmektedir. • Paydaşların görüşleri doğrultusunda üniversitenin sunmakta olduğu konser, sergi, uzaktan eğitim, gezi, araştırma veri tabanları, burs hizmetleri ve sağlık hizmetleri gibi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gerekmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	• İnsan kaynaklarının sayısal artışının yanı sıra, niteliksel gelişimi, bilginin üretilmesi, kullanılması ve paydaşlara aktarılması hususunda Üniversitemiz istenilen düzeyde değildir. • Akademik ve idari personelin kişisel gelişimleri için kurs ve eğitimler yetersizdir.	• Her yıl ihtiyaçlar doğrultusunda akademik ve idari personel istihdamı sağlanmalıdır. • Akademik ve idari personele kişisel ve mesleki gelişimleri için kurslar ve hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
Kurum Kültürü Analizi	• Üniversitemiz kurum kültürünün benimsenmesi ve uygulamaya konulması hususlarında istenilen düzeyde değildir. • Akademik ve idari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci ve üniversiteden memnuniyet düzeyleri bilinmemektedir.	• Üniversite içerisinde iletişim, bilgi paylaşımı, katılımcılık, iş yapma kültürü, değişime açıklık, hiyerarşik yapı, liderlik ve yetki devri kapsamında çalışmalar yapılarak güçlü bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. • Akademik ve idari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci ve üniversiteden memnuniyet düzeylerinin belirlenmesine yönelik anket çalışmaları uygulanmalıdır. Üniversitede çalışmaktan memnun olan ve üniversitenin sağladığı sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerden memnun olan personel oranının artırılması gerekmektedir.
Fiziki Kaynak Analizi	• Üniversitemiz mevcut yerleşke alanları çok dağınık olup personel ve öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verebilecek düzeyde değildir.	• Üniversitemiz mevcut yerleşke alanlarının genişletilmesi, gerekli dersliklerin ve binaların tamamlanması, yerleşkelerde sportif, sosyal ve kültürel faaliyet alanlarının artırılması ve yeni lojmanların yapılması gerekmektedir.
Teknoloji ve	• Üniversitemizin mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı, ihtiyaçları	• Üniversitemizin bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanılmasını

DURUM ANALİZİ	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
Bilişim Altyapısı Analizi	karşılacak düzeydedir.	sağlamak için gelişen yeni teknolojileri takip ederek özellikle personel ve öğrencilerin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlamak, yeni yapılan binaların network sistemlerini üst seviyede projelendirerek kesintisiz bir şekilde hizmet vermesi sağlanmalıdır.
Mali Kaynak Analizi	Üniversitemizin şehir içinde oynadığı rolü ve yeni kurulmuş olması durumları göz önünde bulundurularak, üniversitenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için mali kaynaklar yeteri düzeyde değildir.	Hem hazine yardımı olarak gelecek katkının artırılması hem de üniversite gelirleri içerisinde düşük bir paya sahip olan öz kaynağa bağlı gelirlerin oranının artırılması gerekmektedir.
Akademik Faaliyetler Analizi	- Bazı bölüm öğrencileri farklı kampüslerde eğitim almakta ve toplu taşımada bir takım aksaklıklar yaşanmaktadır. - Özellikle bazı bölümlerde öğretim elemanı sayısı yetersizdir. - Bilimsel araştırma projeleri bütçeleri yetersizdir. - Yurtiçi ve yurtdışı akademik etkinlikler için verilen desteklemeler yetersizdir. - Üniversite-kamu-sivil toplum kuruluşları bütünleşmesi tam anlamıyla sağlanamamıştır. - Dış ilişkiler birimi istenilen etkinlikte hizmet verememektedir.	- Toplu taşıma sorunu ilgili paydaşlar ile görüşülerek giderilmelidir. - Öğrencilerin derslik ve laboratuvar gibi ihtiyaçlarının bir araya toplanması gereklidir. - Eksiklik olan birimlerde öğretim üyesi ve elemanı alımı yapılarak, akademik yapının güçlendirilmesi sağlanmalıdır. - Bilimsel araştırma projeleri bütçeleri artırılmalıdır. - Yurtiçi ve yurtdışı akademik etkinlikler için verilen destek artırılmalıdır. - Üniversitenin dış paydaşlar ve toplumla bütünleşmesi tam olarak sağlanmalıdır. - Uluslararası öğrenci alabilmek için daha aktif birimler oluşturulmalıdır.
Yükseköğretim Sektörü Analizi	- Üniversite sayısının giderek artması, üniversitemizin rekabet koşullarını zorlaştırmaktadır. - Erasmus+, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrenci sayıları ve işbirliği yapılan üniversite sayısı istenilen düzeyde değildir.	- Farklılaşma çalışmalarına ağırlık verilerek rekabetçi konum elde edilmelidir. - Erasmus+, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısının ve işbirliği yapılan üniversite sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.



4. BÖLÜM

GELECEĞE BAKIŞ

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1 Misyon

Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek, nitelikli bireyler yetiştirmek, bilimsel araştırmalar yapmak, bilimi, sanatı ve kültürel değerleri sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı olarak toplumun hizmetine sunmaktır.

4.3. Temel Değerler

1. Yeniliğe ve gelişime açık, çözüm odaklı,
2. İnsan ve öğrenci merkezi yaklaşımli,
3. Adil, şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı yönetim anlayışına sahip,
4. Kalite ve verimliliği ilke edinen,
5. Yönetimde kurumsallaşmayı ilke edinen,
6. Toplumsal duyarlılığı olan ve toplumun değerlerini koruyan,
7. Hoşgörülü ve özgürlükçü,
8. İşbirliğini ve dayanışmayı teşvik eden, rekabete açık,
9. Tarihi ve kültürel değerlere sahip çıkan,
10. Görev ve sorumluluk bilinci aşıl原因 bir üniversite olmaktır.

4.2. Vizyon

Kurumsal değer ve ilkeleri ile eğitim-öğretim ve bilimsel faaliyetlerde ön plana çıkan, işbirliğine açık, yenilikçi, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, seçkin ve tercih edilen bir üniversite olmaktır.



5. BÖLÜM

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5. FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejisi üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında köprü görevi görmektedir. Ülkemizde yükseköğretim ülke geneline yaygınlaştırılmış ve kontenjanlar önemli ölçüde artmıştır. 2017 yılı itibarıyla ülke genelinde eğitim öğretim veren üniversite sayısı 180'i aşmıştır. Bu artış; en iyi öğrencileri çekmek, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak ve alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi rekabet ortamını beraberinde getirmiştir.

Bu rekabet koşulları, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, mezunların tercih edilmesini ve iş dünyasının kendileri ile işbirliği yapmasını sağlamak gibi dolaylı rekabet ortamı da oluşmuştur. Ortaya çıkan bu rekabet ortamı üniversiteleri kendilerini öne çıkaracak farklılaşma stratejilerine yönelmiştir.

Artvin Çoruh Üniversitesi bu rekabet ortamında öne geçebilmek için ihtisaslaşma, performans odaklılık, hesap verilebilirlik ve kalite odaklı rekabetçi bir yapıyı hedeflemiştir. Üniversitenin farklılaşma stratejisi aşağıdaki başlıklar halinde belirlenmiştir.

5.1. Konum Tercihi

Artvin Çoruh Üniversitesi 2007 yılında kurulması nedeniyle genç bir üniversite sayılmasına rağmen, ildeki kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde. Üniversite yaptığı araştırma ve uygulama faaliyetleri ile şehre ve bölgeye değer katacak, geleceğe dönük yörenin ve bölgenin sorunlarının çözümüne yönelik projeler üretecektir.

Üniversitenin eğitim ve araştırma odaklı konum tercihinin sebepleri;

- Kurumsal kapasiteye bakıldığında eğitim, sağlık, ormancılık, tarih, edebiyat, sosyoloji, iktisat, ilahiyat gibi eğitim ağırlıklı birimlerin bulunması nedeniyle öğretim elemanlarının çalışmalarının büyük vaktini eğitime ayırması,
- Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler enstitülerinde yüksek lisans ve doktora programlarının bulunması,
- Bölgenin zengin bir kültürel mirasa sahip olması,
- Yörenin ormancılık, biyolojik çeşitlilik ve eko-turizm açısından önemli bir konumda bulunması,
- Bölgede önemli ölçüde enerji üretimi için hidroelektrik santrallerin bulunmasıdır.

Üniversite mevcut konumunu koruyarak eğitime ağırlık vermekle birlikte, özellikle ormancılık, biyolojik çeşitlilik, biyo-teknoloji ve eko-turizm alanlarında ihtisaslaşan araştırmacı bir konumda da yer alacaktır.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversitenin içinde yer aldığı Artvin, Doğu Karadeniz Bölgesinde, Türkiye-Gürcistan sınırında bulunmaktadır. İl genelinde arazinin engebeli ve tarımsal kullanım için yetersiz oluşuna bağlı olarak, özellikle iç kesimlerde yaşayan halk, küçük alanlarda, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tarımsal işletmecilik yapmaktadır. Öte yandan ilde gerçekleştirilen hayvancılık faaliyetleri ise geleneksel yöntemlerle sürdürülmektedir. Endüstriyel faaliyetlerin ise son derece sınırlı olduğu Artvin’de, il genel alanının % 54’ünü kaplayan ormanlar ve dolayısıyla ormancılık sektörü halkın en önemli geçim kaynağı olmaktadır. Karadeniz’e kıyısı olan ilde Karadeniz, Akdeniz ve Karasal İklim olmak üzere üç farklı iklim tipi görülmektedir. Buna bağlı olarak kıyı kesiminden iç kesimlere doğru bitki örtüsü değişiklik göstermekte ve yaklaşık 2.700 bitki türü çeşitliliği ile Artvin ülkemizin en zengin bitki taksonuna sahip İli konumundadır. Doğal güzelliklerinin yanında tarihi ve kültürel yapısı da turizm sektörü açısından ön plana çıkmakta ve her yıl yöreyi ziyaret eden turist sayısı artmaktadır. Çoruh Nehri üzerinde yapılmış ve yapımı devam eden hidroelektrik santralleri ve barajlar ülkemizin yenilenebilir enerji kaynağı olarak önemli projelerdendir.

Bireylerin en temel ihtiyaçlarından biri olan güvenlik boyutu endeksinde en güvenli il olan Artvin’in yukarıda belirttiğimiz özellikleri de göz önüne alınarak Artvin Çoruh Üniversitesi’nin gelecek 5 yıllık dönemde yürütmeyi planladığı;

- Daha kaliteli eğitim vererek eğitim-öğretimde nitelikli öğrencileri çekilmesi,
- Ormancılıkla ilgili eğitim ve araştırmaların uluslararası boyuta taşınması,
- Ülkemizin en fazla bitki taksonuna sahip olan Artvin’de Bitki türü çeşitliliğin kaynağında ve kaynağının dışında korunması ve geliştirilmesi için tohum bankası ve biyo-teknoloji laboratuvarları ile botanik bahçesi kurulması,
- Turizmin geliştirilmesi için eko-turizm ve sağlık turizmi konusunda dış paydaşlarla işbirliği yapılması ve Turizm programının açılması,
- Enerji alanında nitelikli ara eleman yetiştirilmesi,
- Başta Gürcistan olmak üzere, Kafkaslar ve Türk Cumhuriyetleri ile ilişkileri geliştirerek eğitim ve araştırma (yüksek lisans, doktora) alanında işbirliğinin artırılması projeleri

ile aynı konumdaki üniversiteler arasında rekabet üstünlüğü elde etmesine ve bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda ihtisaslaşmasına fırsat yaratacaktır.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Artvin Çoruh Üniversitesi değer sunumu tercihi yaparken, eğitim ve araştırma odaklı farklılaşmasını ve ihtisaslaşmasını sağlayacak doğrultuda bölgenin ihtiyaç ve önceliklerine göre hareket ederek, var olan ve yeni kurulacak program ve bölümlerde eğitim kalitesini yükseltecek, ormancılık, biyoteknoloji, kültür, sanat ve turizm alanındaki girişimlerini

artıracaktır. Ayrıca Orman Mühendisliği Anabilim Dalında yüksek lisans ve doktora; Peyzaj Mimarlığı, Orman Endüstri Mühendisliği ve Biyoloji Anabilim Dallarında yüksek lisans programları açılmış ve devam etmektedir. Ormancılık, biyo-teknoloji ve eko-turizm ihtisaslaşma alanında ihtiyaç duyulacak akademik kadro bulunmaktadır. Üniversite bu alanlarda uzmanlık kazanacak ve bölgede rekabet üstünlüğünü elde edecektir.

Tablo 23. Değer Sunumu Belirleme

Faktörler	Tercihler			
	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Eğitim yöntemleri				+
Yayın			+	
Bilimsel etkinlikler			+	
Sosyal etkinlikler			+	
Proje desteği (BAP)			+	+
Destekler (Burs vb.)			+	
Sosyal imkânlar			+	+
Kurumsal kimlik			+	+
Eğitim programları				+
Lisansüstü programlar			+	
Uluslararası işbirliği			+	+
Dış paydaşlarla ilişkiler			+	
Araştırma merkezleri			+	+

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Artvin Çoruh Üniversitesi gelişirken bölgenin ve ülkenin ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Bölgemizdeki dış paydaşlarla işbirliği yapmakta ve bölgesel kalkınmada önemli bir rol üstlenmektedir. Dış paydaşlarla iş birlikleri geliştirerek devam etmektedir.

Üniversitenin misyon farklılaşması olarak belirlenen farklılaşma stratejisinde belirlenen alanlardaki güçlü yönleri şu şekilde sıralanabilir;

- Bilimsel bakış açısıyla fikir üretebilen akademik personele sahip olunması,
- Bölgenin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek birimlere (Orman Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sürekli Eğitim Merkezi gibi) sahip olunması,
- Yörenin ihtiyaç duyduğu alanlarda analiz yapılabilecek teknik cihaz, malzeme ve laboratuvar olanaklarına sahip olunması (Merkezi Araştırma Laboratuvarı, Araştırma Serası, Uygulama ve Araştırma Merkezleri gibi),

- Ormancılık, sağlık, eğitim, tarih, edebiyat, sosyoloji, felsefe, sanat, iktisat alanlarında çalışmaların yürütülüyor olması,
- Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitülerinde yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin bulunması,
- Üniversitenin içinde bulunduğu kültürel doku ile birlikte eğitim öğretim dinamiklerine sahip olunması,
- Akademik özgürlük ve kaliteyi önceleyen bir yönetim anlayışının olması.

Sonuç itibariyle Artvin Çoruh Üniversitesi, bölgenin ihtiyaçlarına duyarlı olma ve bu kapsamda sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar yapma konusunda yetkin konumdadır.



6. BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

AMAÇ 1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek

Hedef 1.1. Öğretmen merkezli yöntemlerin yanı sıra buluş, araştırma-sorgulama ve tartışma gibi öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığı ders sayısını her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırmak

Performans Göstergesi 1.1.1. Ders değerlendirme anketlerinde öğrenciler tarafından öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığı belirtilmiş ders sayısının toplam ders sayısındaki yüzdesi

Performans Göstergesi 1.1.2 Ders değerlendirme anketlerinde derslerde öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığını belirtmiş öğrenci sayısının anketi alan toplam öğrenci sayısındaki yüzdesi

Hedef 1.2. Kağıt-kalem sınavlarının yanı sıra alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı ders sayısını artırmak

Performans Göstergesi 1.2.1. Ders değerlendirme anketlerinde alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı belirtilmiş ders sayısı

Performans Göstergesi 1.2.2. Akademik Bilgi Sisteminde alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulanması öngörülen ders sayısı

Hedef 1.3. Erasmus+, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısını her yıl %8 artırmak

Performans Göstergesi 1.3.1. Erasmus+ programından faydalanan toplam öğrenci sayısı

Performans Göstergesi 1.3.2. Mevlana programından faydalanan toplam öğrenci sayısı

Performans Göstergesi 1.3.3. Farabi programından faydalanan toplam öğrenci sayısı

Hedef 1.4. Üniversitenin olanaklarını ve bölgenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak mevcut program sayısını artırmak

Performans Göstergesi 1.4.1. Toplam önlisans programı sayısı

Performans Göstergesi 1.4.2. Toplam lisans programı sayısı

Performans Göstergesi 1.4.3. Toplam lisansüstü program sayısı

Hedef 1.5. Uzaktan eğitim ile yürütülen toplam ders sayısını artırmak

Performans Göstergesi 1.5.1. Uzaktan eğitim ile verilen toplam ders sayısı

Performans Göstergesi 1.5.2. Uzaktan eğitim ile ders veren toplam program sayısı

Amaç	A1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek									
Hedef	H1.1. Öğretmen merkezli yöntemlerin yanı sıra buluş, araştırma-sorgulama ve tartışma gibi öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığı ders sayısını her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırmak									
Sorumlu Birim	Akademik Birimler									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.1.1. Ders değerlendirme anketlerinde öğrenciler tarafından öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığı belirtilmiş ders sayısının toplam ders sayısındaki yüzdesi	50	10	12	14	16	18	20	Yılda 2	Yılda 2	
PG1.1.2. Ders değerlendirme anketlerinde derslerde öğrenci merkezli öğretim yöntemlerinin uygulandığını belirtmiş öğrenci sayısının anketi alan toplam öğrenci sayısındaki yüzdesi	50	10	12	14	16	18	20	Yılda 2	Yılda 2	
Riskler	Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretim yöntemleri ile ilgili tecrübe eksikliği									
Stratejiler	Öğretim elemanlarına öğrenci merkezli öğretim yöntemlerini tanıtmak ve onları verdikleri derslerde öğrenci merkezli öğretim yöntemlerini uygulamaya teşvik etmek									
Maliyet Tahmini	400.000 TL									
Tespitler	Üniversitemizde geleneksel öğretmen merkezli öğretim yöntemlerinin yaygın olması									
İhtiyaçlar	Üniversite düzeyinde eğitim öğretimde günümüzde geleneksel sunuş ve anlatım yöntemlerinin terk edilip öğrenci merkezli buluş ve araştırma yöntemlerinin tercih edilmeye başlanması									

Amaç	A1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek									
Hedef	H1.2. Kağıt-kalem sınavlarının yanı sıra alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı ders sayısını artırmak									
Sorumlu Birim	Akademik Birimler									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.2.1. Ders değerlendirme anketlerinde alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı belirtilmiş ders sayısı	60	203	208	213	218	223	228	Yılda 2	Yılda 2	
PG1.2.2. Akademik Bilgi Sisteminde alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerinin uygulanması öngörülen ders sayısı	40	203	208	213	218	223	228	Yılda 2	Yılda 2	
Riskler	Öğretim elemanlarının alternatif ölçme-değerlendirme yöntemleri hakkındaki tecrübe eksikliği									
Stratejiler	Öğretim elemanlarına proje, ödev, sunum ve portfolyo gibi alternatif ölçme-değerlendirme yöntemlerini tanıtmak ve onları verdikleri derslerde alternatif ölçme değerlendirme yöntemlerini uygulamaya teşvik etmek									
Maliyet Tahmini	400.000 TL									
Tespitler	Üniversitemizde geleneksel kağıt-kalem sınavlarının yaygın olması									
İhtiyaçlar	Özellikle uygulamalı derslerde performansın gözlenmesine dayalı ölçme-değerlendirme yöntemlerinin gerekliliği									

Amaç	A1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek									
Hedef	H1.3. Erasmus+, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısını her yıl %8 artırmak									
Sorumlu Birim	Dış İlişkiler Ofisi									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.3.1. Erasmus+ programından faydalanan toplam öğrenci sayısı	40	28	30	32	35	38	41	Yılda 1	Yılda 1	
PG1.3.2. Mevlana programından faydalanan toplam öğrenci sayısı	40	0	1	1	1	1	2	Yılda 1	Yılda 1	
PG1.3.3. Farabi programından faydalanan toplam öğrenci sayısı	20	31	34	37	40	43	45	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Öğrencilerin özellikle uluslararası öğrenci değişim programlarına yönelik isteksizliği									
Stratejiler	Öğrenci değişim programlarını tanıtmak ve öğrencileri bu programlara katılmaya teşvik etmek									
Maliyet Tahmini	2.761.000 TL									
Tespitler	Öğrencilerin yabancı dil yetersizliği									
İhtiyaçlar	Öğrencilerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacak olan yurt dışı deneyimlerine yönelik hazır bulunurluk düzeylerini artırmak amacıyla yabancı dil eğitimi ihtiyacı									

Amaç	A1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek									
Hedef	H1.4. Üniversitenin olanaklarını ve bölgenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak mevcut program sayısını artırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.4.1. Toplam önlisans programı sayısı	30	49	49	54	56	58	61	Yılda 1	Yılda 1	
PG1.4.2. Toplam lisans programı sayısı	40	18	18	22	25	28	30	Yılda 1	Yılda 1	
PG1.4.3. Toplam lisansüstü program sayısı	30	6	6	6	6	7	8	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Program açmak için gerekli öğretim elemanlarının bulunamama ve açılacak programları tercih edecek öğrenci sayısının düşük olma olasılığı									
Stratejiler	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu ve İşletme Fakültesi kurmak, mevcut akademik birimlerde yeni programlar açmak									
Maliyet Tahmini	850.000 TL									
Tespitler	Lisans programlarının pek çoğunda ilgili lisansüstü programların henüz açılmamış olması									
İhtiyaçlar	Ülke genelinde ve Artvin ilinde lisansüstü eğitime yönelik artan talep									

Amaç	A1. Eğitim Öğretimin Kalitesini Geliştirmek									
Hedef	H1.5. Uzaktan eğitim ile yürütülen toplam ders sayısını artırmak									
Sorumlu Birim	Uzaktan Eğitim Araştırma Merkezi									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.5.2. Uzaktan eğitim ile verilen ders sayısı	50	2	2	2	3	4	5	Yılda 1	Yılda 1	
PG1.5.3. Uzaktan eğitim ile ders veren toplam program sayısı	50	2	2	2	3	4	5	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Üniversitemizde uzaktan eğitim için gerekli teknolojik altyapının tamamlanmamış olması									
Stratejiler	2017 yılında kurulan Uzaktan Eğitim Araştırma Merkezinin teknolojik altyapısındaki eksiklikleri gidermek için gerekli çalışmaları yapmak Her programda uzaktan eğitim ile verilebilecek dersleri tespit etmek Uzaktan eğitim ile ders açmak isteyen öğretim elemanlarını belirlemek									
Maliyet Tahmini	400.000 TL									
Tespitler	Üniversitemizde uzaktan eğitim araştırma merkezinin kurulmasında geç kalınmış olması									
İhtiyaçlar	Uygun olan derslerin uzaktan eğitimle verilmesinin Artvin ilinin zorlu coğrafyasının dezavantajları nedeniyle bir gereksinim olması									

AMAÇ 2. Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı ve İmkânları Geliştirerek Özgün ve Nitelikli Araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Bilim, Sanat ve Teknolojiye Katkı Sağlayarak Yenilikçi Üniversite Olmak.

Hedef 2.1. Araştırma Alt Yapısını Güçlendirmek

Performans Göstergesi 2.1.1. Toplam laboratuvar sayısı

Performans Göstergesi 2.1.2. Merkezi laboratuvarlarda çalışan personel sayısı

Performans Göstergesi 2.1.3. Laboratuvarlarda yapılan uygulama ve analiz sayısı

Performans Göstergesi 2.1.4. Kütüphane bünyesinde kullanıma sunulan veri tabanı sayısı

Hedef 2.2. Öğretim Elemanlarının Uluslararası İndekslerdeki Yayın Sayısını Yıllık %10 Oranında Arttırmak

Performans Göstergesi 2.2.1. SCI, SCI-Exp, SSCI, AHCI indeksli dergilerdeki yayın sayısı

Performans Göstergesi 2.2.2. Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım sayısı

Hedef 2.3. BAP, DPT, TÜBİTAK, AB gibi Yurt İçi ve Yurt Dışı Destekli Proje Sayısını Yıllık %5 Oranında Arttırmak

Performans Göstergesi 2.3.1. Yürütülen proje sayısı

Performans Göstergesi 2.3.2. Sonuçlanan proje sayısı

Hedef 2.4. Üniversitemiz Tarafından Düzenlenecek Olan Ulusal ve/veya Uluslararası Kongre, Sempozyum vb. Bilimsel Toplantıların Sayısını Arttırmak

Performans Göstergesi 2.4.1. Düzenlenen kongre sayısı

Performans Göstergesi 2.4.2. Düzenlenen sempozyum sayısı

Performans Göstergesi 2.4.3. Düzenlenen konferans sayısı

Performans Göstergesi 2.4.4. Düzenlenen diğer bilimsel toplantıların sayısı

Amaç	A2. Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı ve İmkânları Geliştirerek Özgün ve Nitelikli Araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Bilim, Sanat ve Teknolojiye Katkı Sağlayarak Yenilikçi Üniversite Olmak									
Hedef	H2.1. Araştırma Alt Yapısını Güçlendirmek									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.1.1. Toplam laboratuvar sayısı	20	46	48	50	52	54	56	Yılda Bir	Yılda Bir	
PG2.1.2. Merkezi laboratuvarlarda çalışan personel sayısı	15	3	3	4	4	5	5	Yılda Bir	Yılda Bir	
PG2.1.3 Laboratuvarlarda yapılan uygulama ve analiz sayısı	25	882	884	888	892	896	900	Yılda İki	Yılda Bir	
PG2.1.4. Kütüphane bünyesinde kullanıma sunulan veri tabanı sayısı	15	37	40	41	42	43	44	Yılda Bir	Yılda Bir	
Riskler	Deneyimli ve nitelikli personelin bulunamaması									
	Yeterli mali desteğin sağlanamaması									
	Araştırmacıların motivasyonlarının yetersiz olması									
Stratejiler	Laboratuvarlar bilimsel araştırmalarda kullanılabilecek şekilde faaliyete geçirilecektir									
	Laboratuvar ve uygulamalarda nitelikli personel istihdamına öncelik verilecektir									
	Mevcut kütüphane imkanları geliştirilecek ve yeni veri tabanları kullanıma açılacaktır									
	Kurulacak olan <i>Bitki Gen Kaynakları Araştırma ve Koruma Merkezine</i> cihaz alımı yapılacaktır. Araştırma amaçlı cihaz, makine, vb. alımı yapılacaktır									
Maliyet Tahmini	48.743.000 TL									
Tespitler	Laboratuvarların istenilen oranda kullanılmaması									
	Laboratuvarda çalışan nitelikli personel sayısının az olması									
İhtiyaçlar	Yabancı dil kurslarının düzenlenmesi									
	Deneyimli ve nitelikli personel istihdamının sağlanması									
	Araştırma laboratuvarlarının açılması									
	Kütüphane veri tabanları sayısının arttırılması									

Amaç	A2. Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı ve İmkânları Geliştirerek Özgün ve Nitelikli Araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Bilim, Sanat ve Teknolojiye Katkı Sağlayarak Yenilikçi Üniversite Olmak									
Hedef	H2.2. Öğretim Elemanlarının Uluslararası İndekslerdeki Yayın Sayısını Yıllık %10 Oranında Arttırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1. SCI, SCI-Exp, SSCI, AHCI indeksli dergilerdeki yayın sayısı	70	72	80	88	96	104	112	Yılda İki	Yılda Bir	
PG2.2.2. Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım sayısı	30	290	315	332	367	385	402	Yılda İki	Yılda Bir	
Riskler	Mali kaynakta yaşanabilecek sorunlar Öğretim elemanlarının dil konusundaki yetersizlikleri Yurtdışı bilimsel toplantılara gönderilen yayınların kabul edilme oranında yaşanabilecek sorunlar									
Stratejiler	Ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılara yapılan katılım desteği arttırılacaktır Öğretim elemanlarının yayın destekleri arttırılacaktır Üniversite bünyesinde ulusal ve uluslararası indekslere girebilecek dergi sayısı arttırılacaktır Öğretim elemanlarına tercüme ve düzeltici okuma (proof reading) desteği sağlanacak ve ihtiyaç duyulan alanda eğitim ya da seminerler düzenlenecektir Akademik personelin SCI, SCI-Exp, SSCI, AHCI indeksli dergilerdeki yayın sayısı arttırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	5.597.000 TL									
Tespitler	Mali kaynakların yetersiz olması Öğretim elemanlarının yabancı dil konusunda yetersiz olmaları Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinliklere katılım sayısının az olması Uluslararası indeksli dergilerdeki yayın sayısının az olması									
İhtiyaçlar	Öğretim elemanlarına yabancı dil tercüme ve düzeltici hizmet sunan birimlerin kurulması Mali kaynakların arttırılması									

Amaç	A2. Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı ve İmkânları Geliştirerek Özgün ve Nitelikli Araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Bilim, Sanat ve Teknolojiye Katkı Sağlayarak Yenilikçi Üniversite Olmak								
Hedef	H2.3. BAP, DPT, TÜBİTAK, AB gibi Yurt İçi ve Yurt Dışı Destekli Proje Sayısını Yıllık %5 Oranında Arttırmak								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1. Yürütülen proje sayısı	70	90	95	100	105	110	115	Yılda İki	Yılda Bir
PG2.3.2. Sonuçlandırılan proje sayısı	30	52	55	58	61	64	67	Yılda İki	Yılda Bir
Riskler	Proje desteği için mali kaynak temininde yaşanabilecek sıkıntılar Proje başvurusunun kabul edilmemesi								
Stratejiler	Bilimsel araştırma projelerine verilen kurumsal BAP destekleri arttırılacaktır Proje hazırlama eğitim modülleri yapılacaktır DPT, TÜBİTAK, AB gibi Yurt İçi ve Yurt Dışı Destekli Proje başvuru sayısı arttırılacaktır Kaynakların etkin kullanımı ve araştırmacıların birlikte çalışmasını sağlamak üzere kurulan uygulama ve araştırma merkezlerinin öncelikli alanlarda oluşturulması için kurumsal Ar-Ge yol haritası hazırlanacaktır								
Maliyet Tahmini	3.950.000 TL								
Tespitler	Ulusal ve uluslararası proje başvuru sayısının istenilen düzeyde olmaması BAP proje bütçelerinin yetersiz olması Proje hazırlama eğitim modüllerinin olmaması Uygulama ve araştırma merkezlerinin yeterli olmaması								
İhtiyaçlar	Proje hazırlama eğitim modüllerinin hazırlanması Mali kaynağın artırılması Uygulama ve araştırma merkezlerinin yeterli hale getirilmesi								

Amaç	A2. Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı ve İmkânları Geliştirerek Özgün ve Nitelikli Araştırmalarla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Bilim, Sanat ve Teknolojiye Katkı Sağlayarak Yenilikçi Üniversite Olmak									
Hedef	H2.4. Üniversitemiz Tarafından Düzenlenecek Olan Ulusal ve/veya Uluslararası Kongre, Sempozyum vb. Bilimsel Toplantıların Sayısını Arttırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.4.1. Düzenlenen kongre sayısı	25	3	4	4	4	5	5	Yılda İki	Yılda Bir	
PG.2.4.2. Düzenlenen sempozyum sayısı	25	0	1	1	2	2	2	Yılda İki	Yılda Bir	
PG.2.4.3. Düzenlenen konferans sayısı	25	3	3	4	5	5	5	Yılda İki	Yılda Bir	
PG.2.4.4. Düzenlenen diğer bilimsel toplantıların sayısı	25	21	21	22	23	23	25	Yılda İki	Yılda Bir	
Riskler	Mali kaynak temininde yaşanabilecek sıkıntılar									
Stratejiler	Üniversitemiz tarafından düzenlenen bilimsel faaliyetlere verilen destekler arttırılacak ve üniversite imkânlarının daha etkin kullanılması sağlanacaktır									
Maliyet Tahmini	700.000 TL									
Tespitler	Ulusal ve uluslararası düzenlenen bilimsel faaliyetlerin istenilen düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	Mali kaynağın artırılması									

AMAÇ 3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak

Hedef 3.1. Üniversitemiz personelinin niteliksel ve niceliksel gelişiminin artırılması

Performans Göstergesi 3.1.1. İstihdam edilen yıllık akademik personel sayısı

Performans Göstergesi 3.1.2. İstihdam edilen yıllık idari personel sayısı

Performans Göstergesi 3.1.3. Düzenlenen kişisel ve mesleki gelişim eğitim sayısı

Hedef 3.2. Üniversitemiz personelinin kurumsal kimlik ve aidiyet bilincinin her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırılması

Performans Göstergesi 3.2.1. Akademik personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı

Performans Göstergesi 3.2.2. İdari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı

Hedef 3.3. Üniversitemiz personelinin üniversiteden memnuniyet oranının her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırılması

Performans Göstergesi 3.3.1. Üniversitede çalışmaktan memnun olan personel oranı

Performans Göstergesi 3.3.2. Üniversitenin sağladığı sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerden memnun olan personel oranı

Performans Göstergesi 3.3.3. Üniversite tarafından sağlanan akademik teşviklerden ve bilimsel araştırma altyapılarından memnun olan akademik personel oranı

Hedef 3.4. Eğitim, araştırma, idari ve sosyal amaçlı alanları artırmak

Performans Göstergesi 3.4.1. Rektörlük binasının yapılması

Performans Göstergesi 3.4.2. Üçüncü Grup Merkezi Derslikler ve Hopa MYO Binasının Yapılması

Performans Göstergesi 3.4.3. Arhavi MYO binasının yapılması

Performans Göstergesi 3.4.4. Bitki Gen Kaynakları Araştırma ve Koruma Merkezi binasının yapılması

Performans Göstergesi 3.4.5. Akademik ve idari personel için lojman yapılması

Hedef 3.5. Üniversitemize ait kapalı ve açık alanları geliştirmek ve etkin kullanımını sağlamak

Performans Göstergesi 3.5.1. Mobilya ve dekorasyon atölyesinin kapasite kullanım oranı

Performans Göstergesi 3.5.2. Yapılan spor tesisi sayısı

Performans Göstergesi 3.5.3. Üniversitemize ait alanlarda yapılan sosyal, kültürel, sportif, eğitim amaçlı etkinlik sayısı

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak									
Hedef	H3.1. Üniversitemiz personelinin niteliksel ve niceliksel gelişiminin artırılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik ve idari birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.1.1. İstihdam edilen yıllık akademik personel sayısı	40	429	472	527	577	627	677	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.1.2. İstihdam edilen yıllık idari personel sayısı	40	207	216	226	236	256	266	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.1.3. Düzenlenen kişisel ve mesleki gelişim eğitim sayısı	20	0	2	2	2	2	2	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	YÖK tarafından akademik kadro ilanlarının kısıtlanması İhtiyaç kadar idari personel için kadro izninin verilmemesi									
Stratejiler	Her yıl ihtiyaçlar doğrultusunda akademik ve idari personel istihdamı sağlanacaktır. Akademik personelin mesleki gelişimi için kurslar düzenlenecek ve yurt dışı eğitime gitmeleri teşvik edilecektir. İdari personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için her yıl hizmet içi eğitimler düzenlenecektir.									
Maliyet Tahmini	316.030.000 TL									
Tespitler	Özellikle bazı birimlerde personel ihtiyacının olması Personele yönelik kişisel ve mesleki gelişim eğitimlerinin olmaması									
İhtiyaçlar	Mevcut durumda personel ihtiyacı olan birimlerin ve açılacak olan yeni birimlerin personel ihtiyacının giderilmesi Akademik ve idari personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için eğitimlerin düzenlenmesi									

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak									
Hedef	H3.2. Üniversitemiz personelinin kurumsal kimlik ve aidiyet bilincinin her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik ve idari birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri % (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1. Akademik personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı	50	40	42	44	46	48	50	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.2.2. İdari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı	50	40	42	44	46	48	50	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Artvin ilinin sahip olduğu kısıtlar nedeniyle personelin Artvin’de uzun süreli kalmayı düşünmemeleri Kurumsal kimliğin ve aidiyet bilincinin yetersiz olması İş yükünün fazla olması ve iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılamaması									
Stratejiler	Güçlü bir kurum kültürü oluşturulacaktır. Personel arası iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir. Kurumsal iletişim politikasının etkinliği artırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.770.000 TL									
Tespitler	Özellikle idari personelin yoğun şekilde başka illere tayin talepleri Bu kapsamdaki anketler yapıldıktan sonra akademik ve idari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci bağlamında ortaya çıkacak tespitler									
İhtiyaçlar	Personelin aidiyet bilincini artırmaya yönelik desteklemelerin sağlanması Kalite güvence sisteminin kurulması ve tüm birimlerde uygulanması									

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak									
Hedef	H3.2. Üniversitemiz personelinin kurumsal kimlik ve aidiyet bilincinin her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik ve idari birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri % (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1. Akademik personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı	50	40	42	44	46	48	50	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.2.2. İdari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci oranı	50	40	42	44	46	48	50	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Artvin ilinin sahip olduğu kısıtlar nedeniyle personelin Artvin’de uzun süreli kalmayı düşünmemeleri Kurumsal kimliğin ve aidiyet bilincinin yetersiz olması İş yükünün fazla olması ve iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılamaması									
Stratejiler	Güçlü bir kurum kültürü oluşturulacaktır. Personel arası iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenecektir. Kurumsal iletişim politikasının etkinliği artırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.770.000 TL									
Tespitler	Özellikle idari personelin yoğun şekilde başka illere tayin talepleri Bu kapsamdaki anketler yapıldıktan sonra akademik ve idari personelin kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci bağlamında ortaya çıkacak tespitler									
İhtiyaçlar	Personelin aidiyet bilincini artırmaya yönelik desteklemelerin sağlanması Kalite güvence sisteminin kurulması ve tüm birimlerde uygulanması									

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak									
Hedef	H3.3. Üniversitemiz personelinin üniversiteden memnuniyet oranının her yıl yüzdesel olarak 2 puan artırılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik ve idari birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.3.1. Üniversitede çalışmaktan memnun olan personel oranı	40	30	32	34	36	38	40	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.3.2. Üniversitenin sağladığı sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerden memnun olan personel oranı	30	25	27	29	31	33	35	Yılda 1	Yılda 1	
PG3.3.3. Üniversite tarafından sağlanan akademik teşviklerden ve bilimsel araştırma altyapılarından memnun olan akademik personel oranı	30	25	27	29	31	33	35	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Fiziki ve sosyal imkânların yetersiz olması									
	Bazı birimlerde personel sayısının yetersizliği ve iş yükünün fazla olması									
	İş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılamaması									
Stratejiler	Personele yönelik alternatif sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler düzenlenecektir.									
	Akademik personel için akademik teşviklerin ve desteklemelerin artırılması ve devamı sağlanacaktır.									
	Personelin verimli bir şekilde çalışacağı ortam tesis edilecektir.									
Maliyet Tahmini	4.200.000 TL									
Tespitler	Akademik ve idari personelin üniversitenin sahip olduğu sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yetersizliğinden duyduğu memnuniyetsizlik									
	Akademik personelin bilimsel altyapı ve proje destekleme imkanlarından duyduğu memnuniyetsizlik									
	Bu kapsamdaki anketler yapıldıktan sonra akademik ve idari personelin üniversiteden memnuniyet durumları bağlamında ortaya çıkacak tespitler									
İhtiyaçlar	Akademik ve idari personelin yararlanabileceği sosyal tesisler									
	Akademik personel için bilimsel altyapı ve akademik teşviklerin sağlanması ve devamlılığı için maddi imkânlar									

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak								
Hedef	H3.4. Eğitim, araştırma, idari ve sosyal amaçlı alanları artırmak								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.4.1. Rektörlük binasının yapılması (%)	15	%15	%55	%30	-	-	-	Yılda 1	Yılda 1
PG3.4.2. Üçüncü grup merkezi derslikler ve Hopa MYO binasının yapılması (%)	35	-	%15	%50	%35	-	-	Yılda 1	Yılda 1
PG3.4.3. Arhavi MYO binasının yapılması (%)	20	%60	%40	-	-	-	-	Yılda 1	Yılda 1
PG3.4.4. Bitki Gen Kaynakları Araştırma ve Koruma Merkezi binasının yapılması(%)	20	-	%67	%33	-	-	-	Yılda 1	Yılda 1
PG3.4.5. Akademik ve idari personel için lojman yapılması (%)	10	-	%40	%60	-	-	-	Yılda 1	Yılda 1
Riskler	Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar Yüklenici firmalardan kaynaklanan gecikmeler								
Stratejiler	İyi örnekler referans alınarak ihtiyaç duyulan altyapı tesisleri için uygun projeler belirlenecektir. İhtiyaç duyulan binalar uluslararası standartlarda yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	94.990.000TL								
Tespitler	Kurulması teklif edilen akademik birimler ve mevcut akademik ve idari birimler için mevcut yerleşke imkânlarının yetersiz olması								
İhtiyaçlar	Mali kaynakların artırılması Eğitim-öğretim ve idari faaliyetler için gerekli altyapının tamamlanması								

Amaç	A3. Güçlü İnsan Kaynakları ve Fiziksel Altyapısı ile Ulusal ve Uluslararası Standartlarda Bir Kurumsal Kimliğe Sahip Olmak									
Hedef	H3.5. Üniversitemize ait kapalı ve açık alanları geliştirmek ve etkin kullanımını sağlamak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, İdari Mali İşler Başkanlığı, Artvin Meslek Yüksekokulu									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.5.1. Mobilya ve dekorasyon atölyesinin kapasite kullanım oranı	30	%25	%35	%45	%55	%65	%75	Yılda 1	Yılda 1	
PG.3.5.2. Yapılan spor tesisi sayısı	30	-	2	2	1	-	-	Yılda 1	Yılda 1	
PG.3.5.3. Üniversitemize ait alanlarda yapılan sosyal, kültürel, sportif, eğitim amaçlı etkinlik sayısı	40	41	43	46	49	52	54	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	Mali kaynak temininde yaşanabilecek muhtemel sıkıntılar Döner sermaye biriminin aktif olmaması									
Stratejiler	İhtiyaç duyulan alanlar tespit edilip uygun yerlerde yatırım yapılacaktır. Mobilya ve dekorasyon atölyesinde üniversitemizin ve Artvin halkının ihtiyacına yönelik üretim yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	3.000.000 TL									
Tespitler	Birimlerin donanım eksikliklerinin devam etmesi Eğitim ortamlarının teknolojik gelişmelere bağlı olarak altyapılarının yetersiz hale gelmesi Mobilya ve dekorasyon atölyesinin tam donanımlı olarak yeni kurulmuş olması Sosyal tesislerinin yetersiz olması									
İhtiyaçlar	Mali kaynakların artırılması Mobilya ve dekorasyon atölyesinin kapasite kullanımını artırmak için döner sermaye biriminin işlevsel hale gelmesi									

AMAÇ 4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek

Hedef 4.1. İç paydaş ve dış paydaşların isteklerini iletme olanaklarının artırılması

Performans Göstergesi 4.1.1. Üniversite portalında üniversitenin faaliyet alanları ile ilgili istek ve öneriler sayfası açılması

Performans Göstergesi 4.1.2. Düzenlenen öğrenci memnuniyet anketi sayısı

Performans Göstergesi 4.1.3. Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla paydaşların ihtiyacına yönelik verilen eğitim sayısı

Performans Göstergesi 4.1.4. Öğrencilerle dersler ve ders programlarıyla ilgili olarak yapılan toplantı sayısı

Hedef 4.2. Etkinlikler düzenleyerek dış paydaşlara gerekli desteği sağlamak

Performans Göstergesi 4.2.1. Bölgenin tarihi ve kültürel değerlerinin tanıtımı ve geliştirilmesi için düzenlenen etkinlik sayısı

Performans Göstergesi 4.2.2. Dış paydaşların katılımıyla yapılan sportif faaliyet sayısı

Hedef 4.3. Kariyer geliştirme birimi kurmak ve mezunlara yönelik faaliyetler geliştirmek

Performans Göstergesi 4.3.1. Kariyer Geliştirme Birimi kurmak

Performans Göstergesi 4.3.2. Kurulacak olan Mezun Takip Sistemi vasıtasıyla irtibat kurulan mezun sayısı

Performans Göstergesi 4.3.3. Öğrenciler için düzenlenen kariyer geliştirme günlerinin sayısı

Hedef 4.4. Üniversite faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılması

Performans Göstergesi 4.4.1. Görsel ve yazılı basını bilgilendirme sayısı

Performans Göstergesi 4.4.2. Elektronik ve basılı olarak hazırlanan üniversite bülteni

Hedef 4.5. Eğitim, araştırma ve sivil toplum kurumları ile ilişkilerin geliştirilmesi

Performans Göstergesi 4.5.1. Eğitim ve araştırma alanında uluslararası düzeyde üniversitelerle yapılan işbirliği toplantı sayısı

Performans Göstergesi 4.5.2. Katılım sağlanan uluslararası tanıtım fuarı sayısı

Performans Göstergesi 4.5.3. Öğrenci ve personel değişim programları kapsamında yapılan yeni anlaşma sayısı

Performans Göstergesi 4.5.4. Kampüs Bilgi Sisteminin güncellenmesi

Performans Göstergesi 4.5.5. Düzenlenen imza günü ve söyleşi sayısı

Hedef Kartları

Amaç	A4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek									
Hedef	H4.1. İç paydaş ve dış paydaşların isteklerini iletme olanaklarının artırılması									
Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.1.1. Üniversite portalında üniversitenin faaliyet alanları ile ilgili istek ve öneriler sayfası açılması	20	0	1	-	-	-	-	Ayda bir	Yılda Bir	
PG4.1.2. Düzenlenen öğrenci memnuniyet anketi sayısı	30	1	2	2	2	2	2	Her yarıyıl	Yılda Bir	
PG4.1.3. Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla paydaşların ihtiyacına yönelik verilen eğitim sayısı	20	1	2	2	2	2	2	Yılda İki	Yılda Bir	
PG4.1.4. Öğrencilerle dersler ve ders programlarıyla ilgili olarak yapılan toplantı sayısı	30	1	2	2	2	2	2	Her yarıyıl	Yılda Bir	
Riskler	Eğitim faaliyetlerine yeterince ilgi gösterilmemesi Öğrencilerin yeterince talep göstermemesi									
Stratejiler	Dış paydaşlarla işbirliği artırılabacaktır. Üniversitenin topluma sağladığı katkı artırılabacaktır. Öğrencilerin üniversite ile ilgili görüşleri dikkate alınacaktır									
Maliyet Tahmini	999.000 TL									
Tespitler	Öğrencilere yönelik yapılan üniversiteyle ilgili memnuniyet anketlerinin yetersiz olması Sivil toplumun ihtiyaçlarının belirlenerek buna göre gerekli eğitimlerin verilmesi Paydaşlarla iletişimin yetersiz olması									
İhtiyaçlar	Paydaşlara yönelik iletişim olanaklarının artırılması Akademik birimlerin öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapması									

Amaç	A4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek									
Hedef	H4.2. Etkinlikler düzenleyerek dış paydaşlara gerekli desteği sağlamak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.2.1. Bölgenin tarihi ve kültürel değerlerinin tanıtımı ve geliştirilmesi için düzenlenen etkinlik sayısı	50	0	3	3	3	3	3	Yılda bir	Yılda Bir	
PG4.2.2. Dış paydaş katılımıyla yapılan sportif faaliyet sayısı	50	0	1	1	1	1	1	Yılda bir	Yılda Bir	
Riskler	Yeterli mali desteğin sağlanamaması Etkinliklere yeterli katılımın olmaması									
Stratejiler	Toplumla ve kamu kurumlarıyla işbirliği artırılabilecektir. Üniversitenin ve yörenin tanıtımına katkı sağlanacaktır. Öğretim elemanları bilimsel araştırmalarının sonuçlarını paylaşabilecektir.									
Maliyet Tahmini	3.750.000 TL									
Tespitler	Paydaşlarla iletişimin yetersiz olması Toplumsal etkinliklerin yetersiz olması									
İhtiyaçlar	Paydaşlarla işbirliği yapılması Yeni projeler yapılması Uluslararası projeler yapılması									

Amaç	A4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek									
Hedef	H4.3. Kariyer geliştirme birimi kurmak ve mezunlara yönelik faaliyetler geliştirmek									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.3.1. Kariyer Geliştirme Birimi Kurmak	40	-	1	-	-	-	-	Yılda Bir	Yılda Bir	
PG4.3.2. Mezun bilgi sistemiyle takip edilecek mezun sayısı	20	764	864	964	1064	1164	1264	Yılda İki	Yılda Bir	
PG4.3.3. Öğrenciler için düzenlenen kariyer geliştirme günlerinin sayısı	30	0	1	1	1	1	1	Yılda Bir	Yılda Bir	
Riskler	Kariyer geliştirme için kurulacak birimin aktif olarak çalıştırılmaması									
	Mezun öğrencilerin yeterince ilgi göstermemesi									
	Yeterli mali desteğin sağlanmaması									
Stratejiler	Mezun öğrencilerle ilişki kurularak üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin yeterliliği konusunda geri dönüş sağlanacaktır.									
	Öğrenim gören öğrencilerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	1.253.000 TL									
Tespitler	Öğrenciler için kariyer geliştirme birimi kurulması									
	Akademik birimlerin öğrencilerin kariyer geliştirme ile ilgili etkinliklere katılımın sağlanması									
	Mezun öğrencilerle irtibat kurularak üniversitedeki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili geri dönüş alınması									
İhtiyaçlar	Paydaşların sunulacak hizmetlerle ilgi bilgilendirilmesi ve katılımın sağlanması									

Amaç	A4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek									
Hedef	H4.4. Üniversite faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Genel Sekreterlik									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.4.1. Görsel ve yazılı basını bilgilendirme sayısı	50	1	2	2	2	2	2	Yılda Bir	Yılda Bir	
PG4.4.2. Elektronik ve basılı olarak hazırlanan üniversite bülteni sayısı	50	2	6	6	6	6	6	Yılda İki	Yılda Bir	
Riskler	Üniversite bülteni çıkartacak ekibin düzenli bilgi toplayamaması Bültenin yeteri kadar çoğaltılıp paydaşlara ulaştırılamaması Yeterli mali desteğin sağlanmaması									
Stratejiler	Üst yönetim tarafından üniversitenin faaliyetleri ile ilgili olarak görsel ve yazılı basın yolu ile kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanacaktır. Üniversitenin faaliyet alanları ile ilgili gerçekleştirdiği etkinliklerin üniversite bülteni aracılığıyla paydaşlarla paylaşılması sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	550.000 TL									
Tespitler	Üniversitenin faaliyet alanları ile ilgili yapılan çalışmaların kamuoyu ile paylaşılmasının yetersiz olması									
İhtiyaçlar	Basın ve halkla ilişkiler birimini geliştirilerek daha aktif çalışması Üniversite bülteni için ekip oluşturularak, çıkarılacak bültenin sürekliliğinin sağlanması									

Amaç	A4. Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Toplumsal ve Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etmek									
Hedef	H4.5. Eğitim, araştırma ve sivil toplum kurumları ile ilişkilerin geliştirilmesi									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Dış İlişkiler Ofisi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.5.1. Eğitim ve araştırma alanında uluslararası düzeyde üniversitelerle yapılan işbirliği toplantı sayısı	30	5	3	3	3	3	3	Yılda İki	Yılda Bir	
PG4.5.2. Katılım sağlanan uluslararası tanıtım fuarı sayısı	20	2	3	3	3	3	3	Yılda İki	Yılda Bir	
PG4.5.3. Öğrenci ve personel değişim programları kapsamında yapılan yeni anlaşma sayısı	20	4	4	4	4	4	4	Yılda bir	Yılda Bir	
PG4.3.4. Kampüs bilgi sisteminin güncellemesi	10	-	1	-	1	-	1	Yılda bir	Yılda Bir	
PG4.5.5. Düzenlenen imza günü ve söyleşi sayısı	20	2	5	5	6	6	7	Yılda İki	Yılda Bir	
Riskler	Yeterli mali desteğin sağlanmaması Yeterli personel sağlanamaması									
Stratejiler	Sınır üniversitesi olması avantajı kullanılarak komşu ve yakın ülke üniversiteleriyle işbirliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır. Yurt dışından üniversiteye lisans düzeyinde veya lisansüstü düzeyde öğrenci gelmesi sağlanacaktır. Üniversitenin tanınırlığı ve topluma olan faydası artırılabilecektir.									
Maliyet Tahmini	1.131.000 TL									
Tespitler	Tanıtımların duyurulmasında eksik kalınması Dış ilişkiler ve proje ofislerinin daha etkin çalıştırılması ve personel ihtiyacının giderilmesi									
İhtiyaçlar	Dış ilişkiler ve proje ofislerinin birleştirilerek daha etkin kullanılacak bir merkez haline getirilmesi Üniversitenin tanıtımında yaygın iletişim araçlarının kullanılması									



7. BÖLÜM

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının tespitini yapabilmek, kurumsal öğrenmeye ve gelişmeye katkı sağlayan performans bilgisinin oluşturulması açısından önem arz etmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak hedeflenen ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır, planlanan performans düzeyine ulaşıp ulaşılmadığının tespiti yapılır.

İzleme aşamasında, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel veriler toplanır ve analiz edilir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur. Stratejik Plan dönemindeki her yılın ilk altı ayı için Temmuz ayı sonuna kadar “İzleme Raporları” hazırlanır. Sorumlu harcama birimleri tarafından ilk altı aya ait performans gerçekleştirmeleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı da bu raporları konsolide ederek rektöre sunar.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirliği analiz edilir. Bu kapsamda ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar “Yılsonu İzleme ve Değerlendirme Raporu” hazırlanır. Sorumlu harcama birimleri tarafından ilgili yıldaki performans gerçekleştirmeleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına raporlanır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı da bu raporları konsolide ederek rektöre sunar.

Söz konusu raporlar, hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından ilgili yıldaki performans sonuçlarını içermesi beklenen faaliyet raporlarının daha gerçekçi hazırlanması ve stratejik planla bağının daha güçlü bir şekilde kurulabilmesi açısından da önem arz etmektedir.



8. BÖLÜM

MALİYETLENDİRME

8. MALİYETLENDİRME

Tablo 24 Tahmini Maliyet Tablosu

	2018	2019	2020	2021	2022	TOPLAM
Amaç 1	1.026.000	865.000	925.000	975.000	1.020.000	4.811.000
Hedef 1.1	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Hedef 1.2	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Hedef 1.3	506.000	520.000	555.000	580.000	600.000	2.761.000
Hedef 1.4	130.000	150.000	170.000	190.000	210.000	850.000
Hedef 1.5	230.000	35.000	40.000	45.000	50.000	400.000
Amaç 2	7.070.000	13.780.000	15.688.000	11.072.000	11.380.000	58.990.000
Hedef 2.1	5.280.000	11.890.000	13.638.000	8.905.000	9.030.000	48.743.000
Hedef 2.2	920.000	1.010.000	1.110.000	1.217.000	1.340.000	5.597.000
Hedef 2.3	750.000	750.000	800.000	800.000	850.000	3.950.000
Hedef 2.4	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000	700.000
Amaç 3	79.097.000	90.923.000	84.921.000	80.856.000	84.193.000	419.990.000
Hedef 3.1	46.492.000	54.528.000	62.731.000	71.486.000	80.793.000	316.030.000
Hedef 3.2	240.000	290.000	350.000	410.000	480.000	1.770.000
Hedef 3.3	690.000	760.000	840.000	910.000	1.000.000	4.200.000
Hedef 3.4	30.975.000	34.765.000	20.250.000	7.500.000	1.500.000	94.990.000
Hedef 3.5	700.000	580.000	750.000	550.000	420.000	3.000.000
Amaç 4	1.557.000	1.415.000	1.527.000	1.537.000	1.647.000	7.683.000
Hedef 4.1	260.000	160.000	176.000	193.000	210.000	999.000
Hedef 4.2	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	3.750.000
Hedef 4.3	242.000	228.000	244.000	261.000	278.000	1.253.000
Hedef 4.4	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	550.000
Hedef 4.5	195.000	167.000	247.000	223.000	299.000	1.131.000
TOPLAM	88.750.000	106.983.000	103.061.000	94.440.000	98.240.000	491.474.000
GENEL TOPLAM	491.474.000					