

Hacettepe Üniversitesi

2013-2017

STRATEJİK PLANI



**HACETTEPE
ÜNİVERSİTESİ**



Merkeze insanı koyarak başarının yakalanabileceği inancı ile insana hizmet eden, bilimde sınır tanımayan, topluma önderlik eden, yeni bir yönetim anlayışı ile yola çıkan, ortaklıklarını önemseyen ve geliştiren, kaynaklarını en iyi şekilde ve verimli kullanan, üniversite kültürünü oluşturmayı hedef almış, gelenekleri olan, bu hedefe ulaşmak için gerekirse yasal düzenlemeler yapılması için fikirlerini cesurca ifade eden yeni bir üniversite anlayışı hedefimizdir. Bu hedefleri gerçekleştirirken dünyadaki en iyi üniversiteleri sıralayan listelerde bulunduğumuz konumdan çok daha üst sıralara ulaşmak öncelikli amacımızdır.

Bilgilerimizi, yüreklerimizi ve gücümüzü birleştirerek başarmayacağımız bir şeyin olmadığı inancındayım. Bütün Hacettepelilerin 2013-2017 Stratejik Planımızı uygulamamıza yardım edeceklerine ve aktif olarak destekleyeceklerine olan inancım tamdır.

En iyi dileklerim ve saygılarımla.

Prof. Dr. A. Murat TUNCER
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	9
2. DURUM ANALİZİ	13
2.1. Tarihçe	15
2.2. Örgütlenme	16
2.3. Fiziki Durum	20
2.4. İnsan Kaynakları	23
2.5. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	25
2.6. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	26
2.7. Paydaş Analizi	29
2.8. GZFT Analizi	32
2.8.1. Güçlü Yönler	33
2.8.2. Zayıf Yönler	35
2.8.3. Fırsatlar	38
2.8.4. Tehditler	39
2.9. Çevre Analizi	41
3. STRATEJİK PLAN	43
3.1. Misyon	45
3.2. Vizyon	45
3.3. Temel Değerler	46
3.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler	47
4. MALİYETLENDİRME	65
5. KAYNAK İHTİYACI	73
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	77

TABLolar

Tablo 1.1. Strateji Geliştirme Kurulu.....	11
Tablo 2.1. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılım Tablosu.....	21
Tablo 2.2. Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılım Tablosu.....	22
Tablo 2.3. Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılım Tablosu.....	22
Tablo 2.4. Akademik ve İdari Kadroların Gelişim Tablosu.....	23
Tablo 2.5. Paydaş Listesi.....	30
Tablo 2.6. Ürün-Hizmet Matrisi.....	31
Tablo 2.7. GZFT Tablosu.....	32
Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef, Stratejiler ve Sorumlu Birimler Tablosu.....	55
Tablo 4.1. Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşme Tablosu.....	67
Tablo 4.2. Ödenek Durumu Tablosu.....	68
Tablo 4.3. Maliyet Tablosu.....	69
Tablo 5.1. Kaynak Tablosu.....	75

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Akademik Kuruluş Şeması.....	18
Şekil 2.2. İdari Kuruluş Şeması.....	19
Şekil 2.3. 2007-2011 Yıllarına Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları.....	24
Şekil 2.4. 2009-2012 Yıllarında Eğitim-Öğretim Dönemlerine Göre Öğrenci Sayıları.....	27
Şekil 4.1. 2011 Yılı Bütçe Ödenek Dağılımı.....	67
Şekil 4.2. 2011 Yılı Bütçe Ödeneği ve Harcama Durumu.....	68
Şekil 4.3. 2011-2012 Yıllarına Ait Ödenek Durumu.....	69

1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ



Daha İleriye, En İyiye...

Hacettepe Üniversitesi “Stratejik Planlama” çalışmalarına 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9. maddesinde belirtilen; “Kamu İdareleri; 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 değerlendirilmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” hükmü çerçevesinde ve “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile belirlenmiş olan şablona göre hazırlanmıştır. Hazırlık çalışmalarımız iki aşamada gerçekleşmiştir: Üniversite birimlerinin hazırladıkları stratejik planların konsolide edilmesi ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüş ve önerileri ile son halinin verilmesi.

Stratejik Plan çalışmaları 2011 Ağustos ayında Strateji Geliştirme Kurulunun ilk toplantısı ile başlamıştır. İlk toplantıda kurul üyeleri yol haritası belirleyerek bu doğrultuda çalışmalara başlamışlardır. Çalışmalar kapsamında misyon, vizyon, değerler, paydaş analizi, GZFT ve çevre analizleri tamamlanmıştır. 2011 yılının son ayında Üniversite Üst Yönetiminin değişmesi neticesinde yeni yönetimin görüş ve düşüncelerinin stratejik plana yansımaları için önceden yapılan çalışmaları gözden geçirmek ve çalışmalarını sürdürmek üzere 2012 yılı Şubat ayında yeni bir Strateji Geliştirme Kurulu belirlenmiştir (Tablo 1.1). Strateji Geliştirme Kurulu çalışmalara kaldığı yerden devam etmiştir. Kurul incelemelerini sürdürürken Üniversite harcama birimlerinden de birim stratejik planları istenmiş, gelen planlardan Üniversitemiz için gerekli görülen bilgiler alınmış ve birimlerin görüşleri de gözönünde bulundurularak çalışmalara yeniden yön verilmiştir.

Tablo 1.1. Strateji Geliştirme Kurulu

Kurul Başkanı :	Prof. Dr. Ali ÇAĞLAR	Rektör Yardımcısı
Koordinatörler :	Prof. Dr. M. Cahit GÜRAN	Rektör Danışmanı
	Nurgül AYHAN	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Üye :	Prof. Dr. Nuray AKBULUT	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Esra AKI	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. C. Serdar BAYARI	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. İsmail Hakkı BOYACI	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Selahattin GELBAL	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Cemal GÜZEL	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. F. İbrahim TULUNOĞLU	Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Necla Rüzgar KAYIRAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. Meltem TUNCER	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. Fatma Pınar TÜRKMEÑOĞLU (ŞAHİN)	Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. A. Sinan TÜRKYILMAZ	Nüfus Etütleri Enstitüsü Öğretim Üyesi
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Füsün BALKAYA	Konservatuvar Öğretim Üyesi
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Burcu ŞİMŞEK	İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi

* Kurul üyeleri unvan ve soyadlarına göre sıralanmıştır.

2. DURUM ANALİZİ



Daha İleriye, En İyiye...

2.1. Tarihçe

Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesinin başlangıcı sayılan Çocuk Sağlığı Kürsüsü 2 Şubat 1954 tarihinde Ankara Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulmuştur.

Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Sağlığı Enstitüsü ve Hastanesi olarak 1957 yılında şimdiki Sıhhiye Yerleşkesi'nde faaliyete geçmiş ve 1958 yılında da eğitim, öğretim, araştırma çalışmalarına ve kamu hizmetine başlamıştır. 1961 yılında Hacettepede Hemşirelik, Tıbbi Teknoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon alanlarında eğitim yapan Sağlık Bilimleri Yüksekokulu; 1962 yılında Ev Ekonomisi Yüksekokulu açılmıştır. 1963 yılında ise Hacettepe Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi haline getirilerek Temel Bilimler, Hemşirelik, Fizyoterapi-Rehabilitasyon, Tıbbi Teknoloji Yüksekokulları ile Ev Ekonomisi Yüksekokulu bu Fakülteye bağlı olarak yeniden örgütlenmiş ve ayrıca yine Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesine bağlı Diş Hekimliği Yüksekokulu kurulmuştur.

1965 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim kurumlarının koordinasyonunu sağlamak amacıyla Hacettepe Bilim Merkezi ve 1966 yılında Hacettepe Tıp Merkezi kurulmuş, aynı yıl Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi de hizmete girmiştir. Bu şekilde örgütlenen ve gelişen çerkerdeki kuruluşlar, 8 Temmuz 1967 tarih ve 892 sayılı Kanunla Hacettepe Üniversitesi haline getirilmiş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile eğitime başlamıştır. 1969 yılında yüksekokul olarak kurulan Eczacılık ve Diş Hekimliği, 1971 yılında Fakülte haline getirilmişlerdir. Daha sonraki yıllarda kurulan yeni bölümler ve Fakültelerle büyüyen Hacettepe Üniversitesi, ikinci yerleşkesini Ankaraya 17 km. uzaklıkta Beytepe mevkiinde 1500 hektarlık alanda kurmuştur. Bugün ise Beytepe Yerleşkesinin büyüklüğü 5.625.447 m² alana ulaşmıştır.

1981 yılında kabul edilen 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesi sonucu Hacettepe Üniversitesi bugün; 14 Fakülte, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 14 Enstitü ile hizmet vermektedir.

2.2. Örgütlenme

Hacettepe Üniversitesi'nin yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı yasa hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kuruludur.

Rektör; Devlet üniversitelerinde rektör, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder. Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer. Ancak üniversitemizde, hizmetlerin daha etkin yürütülebilmesi amacıyla ek olarak üç tane daha rektör yardımcısı tedviren atanmıştır.

Rektör Yardımcılarının görev paylaşımı şu şekildedir:

1. Hastane Sağlık Sistemi ve Sıhhiye Kampüsü Yönetimi, Döner Sermaye İşletmesi
2. Beytepe Yönetim Sistemi, SKS (Yurtlar, Kafeteryalar, Öğrenci Toplulukları, Ulaşım, Şenlikler vb.)
3. Eğitim ve Öğretim ile ilgili tüm işler, Öğrenci İşleri Dairesi, Eğitim Komisyonu vb.
4. Akademik Kadrolar, Tahakkuk, Üniversite Stratejik Plan ve Politikalarını Geliştirme
5. TEKNOKENT, Kütüphaneler, Üniversite Bilişim Alt Yapısı ve Hizmetleri, Bilimsel Araştırma Birimi ve Projeler, Üniversite Yayın ve Dergiler Konusu
6. Konservatuvar ve Güzel Sanatlar, Sanatçı Öğretim Üyelerinin Sorunları

Rektör, Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur.

Senato; Rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder. Senato, üniversitenin akademik organı olarak işlev görür. Bu kapsamda üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak ve Üniversite Yönetim Kuruluna üye seçmek temel görevleri arasındadır.

Üniversite Yönetim Kurulu; Rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafınca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olarak işlev görmektedir.

Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul düzeyinde yönetim organları aşağıdaki gibidir:

Fakülte organları; Dekan, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulundan oluşur.

Enstitü Organları; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulundan oluşur.

Yüksekokul Organları; Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulundan oluşur.

Fakülte ve yüksekokullar bölüm, anabilim dalı/anasanat dalı ve bilim dalı/sanat dalı olarak yapılır.

Hacettepe Üniversitesi 1983 yılında kabul edilen 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu kapsamında, 14 Fakülte, 14 Enstitü, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 58 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

İdari yönetim örgütünün başında bir genel sekreter; daire başkanları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi memurlar ve diğer görevliler bulunmaktadır. Her fakültede dekana bağlı olarak fakülte yönetim örgütünün başında fakülte sekreteri, enstitü ve yüksekokullarda da enstitü veya yüksekokul sekreteri bulunmaktadır. Bunlara ilaveten Rektörlüğe bağlı Hacettepe Üniversitesi Beytepe Yerleşkesi Yönetim Danışmanlık Sistemi (HÜBEYÖS) ile Hacettepe Üniversitesi Sağlık Sistemi (HÜSAS) adları altında, Beytepe ve Sıhhiye Kampüslerimizin hizmetlerinin daha etkin ve verimli işleyebilmeleri için iki yeni idari birim oluşturulmuştur. Bu idari birimlerin her biri, bir rektör yardımcısının sorumluluğunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitenin tüm birimlerinin işlevi ve performansı hakkında futuristik bir yaklaşımla görüş oluşturmak amacıyla "Üniversite Konseyi" yapılanması üzerinde çalışılmaktadır.

2.3. Fiziki Durum

Üniversitemiz; Sıhhiye Yerleşkesi, Ankara Hacettepe semtinde ve Beytepe Yerleşkesi Beytepe mevkiinde olmak üzere iki büyük yerleşkede konumlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi 7.254.730,86 m² taşınmaz alana ve 859.854,42 m² kapalı alana sahiptir. Bu alanların dağılımı aşağıda özetlenmektedir:

Sıhhiye Yerleşkesinin arazi yüz ölçümü 273.437,67 m², yapı alanı 355.963,08 m²'dir. Dış Hekimliği, Eczacılık, Sağlık Bilimleri, Hemşirelik Fakültesi, Tıp ve Kastamonu Tıp olmak üzere 6 fakülte, Çocuk Sağlığı, Halk Sağlığı, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri, Nüfus Etütleri, Kanser ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü olmak üzere 6 Enstitü ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Yine bu yerleşkede Üniversitemizin Erişkin Hastanesi, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve Onkoloji Hastanesi bulunmaktadır. Bu yerleşke içerisinde öğrenci yurtları, öğrenci misafirhaneleri, kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar ve açık / kapalı otoparklar yer almaktadır.

Üniversitemizin diğer büyük yerleşim birimi olan Beytepe Yerleşkesi Ankara-Eskişehir yolu üzerinde Sıhhiye Yerleşkesine 20 km. uzaklıkta Beytepe Mevkinde konumlanmıştır. Arazi yüz ölçümü 5.625.447 m², yapı alanı 364.991,27 m²'dir. Beytepe Yerleşkesinde Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Hukuk ve İletişim olmak üzere 8 Fakülte, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Bilişim, Fen Bilimleri, Eğitim Bilimleri, Sosyal Bilimler, Nükleer Bilimler, Güzel Sanatlar ve Türkiyat Araştırmaları olmak üzere 8 Enstitü, Mesleki Teknoloji, Yabancı Diller, Spor Bilimleri ve Teknolojisi olmak üzere 3 Yüksekokul ve Hacettepe Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Ayrıca öğrenci yurdu, öğrenci misafirhanesi, anaokulu, kütüphane, kafeterya, kapalı spor salonu ve açık hava spor tesisleri mevcuttur.

Bu iki yerleşke dışında Üniversitemize bağlı çeşitli birimlerin bulunduğu aşağıda belirtilen dört ayrı yerleşim alanı daha bulunmaktadır:

1. Atatürk tarafından 1936 yılında kurulmuş olan Ankara Devlet Konservatuvarı 1982 yılında Üniversitemiz bünyesine katılmış, sanat ve kültür alanında faaliyetlerini Ankara Bahçelievler semtindeki Beşevler Yerleşkesinde sürdürmektedir. 22.883,60 m² arazi üzerine inşa edilmiş 30.064,85 m² yapı alanına sahip konservatuvarda eğitim-öğretim ve uygulama binaları yanında 360 yatak kapasiteli öğrenci yatakhaneleri bulunmaktadır.
2. Opera Yerleşkesi, Ankara İli, Merkez (Altındağ) İlçesi, Yenice Mahallesinde bulunan hazineye ait ve Gazi Üniversitesi Rektörlüğü'ne tahsisli taşınmazın 5.100 m²'lik kısmı 19.07.1997 tarihinde Üniversitemiz adına tahsis edilmiştir. Söz konusu yerde bulunan binada Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu 5.874 m² kapalı alan ile hizmet vermektedir.
3. Ankara'nın Polatlı İlçesinde, Polatlı Yerleşkesinde 1998 yılında kurulan ve 1998–1999 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlayan, Polatlı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile Polatlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.
4. Ankara'nın Bala İlçesinde, Bala Yerleşkesinde 2005 yılında kurulan ve 2005–2006 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlayan, Bala Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılım Tablosu

Hacettepe Üniversitesi Taşınmazların Dağılımı					
Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Alanı (m ²)			Toplam (m ²)	Açıklama
	Üniversite	Maliye/Haz.	Diğer		
Sihhiye Yerleşkesi	242.046,67	0,00	31.391,00	273.437,67	(1)
Beytepe Yerleşkesi	5.236.671,00	388.776,00	0,00	5.625.447,00	(2)
Lodumlu Köyü Mevkii	537.731,00	0,00	0,00	537.731,00	(3)
Mamak/Gülveren	12.176,00	0,00	0,00	12.176,00	
Elmadağ (Yakupabdal) Kayak Merkezi	50.417,20	0,00	0,00	50.417,20	
Bilkent Üniv. İçi	8.830,43	0,00	0,00	8.830,43	
Bartın-İnkumu	30.058,87	0,00	0,00	30.058,87	
İstanbul	3.487,00	0,00	0,00	3.487,00	
Sosyal Bil.M.Y.O. (Opera)	0,00	5.100,00	0,00	5.100,00	
Konservatuvar (Beşevler)	0,00	22.883,60	0,00	22.883,60	
Yenimahalle/Alcaatlı Köyü	0,00	261.519,24	0,00	261.519,24	
FTR Merkezi (Oran)	0,00	0,00	2.078,00	2.078,00	(4)
Kastamonu	15.431,28	217.672,39	10.224,34	243.328,01	(5)
Polatlı	0,00	0,00	12.575,00	12.575,00	(6)
Hatay/İskenderun (Engelliler Reh. Merk.)	0,00	56.161,84	0,00	56.161,84	
Bala	0,00	4.500,00	0,00	4.500,00	(7)
Antalya/Manavgat	0,00	0,00	105.000,00	105.000,00	(8)
Toplam	6.136.849,45	956.613,07	161.268,34	7.254.730,86	

- (1) Üniversitemiz Sihhiye Yerleşkesi 332 Ada 3 Parselde bulunan 31.391 m² Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne ait Otopark 1994 yılında 49 yıllığına Üniversitemiz adına tahsis edilmiştir.
- (2) Üniversitemiz Beytepe Kampus alanı içerisinde yer alan 27.592 ada 1 parseldeki 63 m² ile 27.592 ada 2 parseldeki 10 m² olmak üzere toplam 73 m² şahıs hissesi bulunmaktadır. 73 m² şahıs arazisi alana dahil değildir.
- (3) Lodumlu Köyü mevkii, Beytepe Kampüsümüz, Bilkent Üniversitesi Kampüsü mevkilerinde yapılan imar planı sonucu artık kadastro parsellerinin toplamını göstermektedir.
- (4) Mülkiyeti Türk Eczacılar Birliğine ait olup, Hacettepe Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi tarafından kiralanmıştır.
- (5) Mülkiyeti Orman Genel Müdürlüğüne ait olup, Üniversitemiz tarafından 03.07.2009 tarihinden itibaren 29 yıllığına kiralanmıştır.
- (6) Üniversitemize ait Polatlı Meslek Yüksekokulunun bulunduğu arsa ile üzerinde yer alan binanın mülkiyeti Polatlı Belediyesine ait olup, Üniversitemiz lehine tahsis bulunmamaktadır.
- (7) MEB Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığının 07.04.2008 tarih ve 1230 sayılı yazısı ile Meslek Yüksek Okulu olarak kullandığımız bina 20 yıl süre ile tahsis edilmiştir.
- (8) Çevre ve Şehircilik Özel Çevre Koruma Kurulu Başkanlığının 1 Kasım 2002 tarih ve 4698 sayılı yazısı ile Üniversitemize tahsis edilen alanın 'hassas alan' ilan edilmesi nedeniyle bu bölgede her türlü yapılaşma, tahsis, devir vb. işlemlerin durdurulduğu bildirilmiştir.

Üniversitemiz kapalı alanları toplamı 859.854,42 m²'dir. Büyük bir bölümünü 355.963,08 m² ile Merkez ve 364.991,27 m² ile Beytepe Kampüsleri oluşturmaktadır.

Tablo 2.2. Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılım Tablosu

Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanların Dağılımı				
Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Alanı (m ²)			Toplam (m ²)
	Üniversite	Maliye Haz.	Diğer	
Sıhhiye Yerleşkesi	355.963,08	0	0	355.963,08
Beytepe Yerleşkesi	364.991,27	0	0	364.991,27
Elmadağ (Yakupabdal) Kayak Merkezi	1.254	0	0	1.254
Bartın-İnkumu	1.926,45	0	0	1.926,45
Konservatuvar (Beşevler)	0	30.064,85	0	30.064,85
Sosyal Bil. M.Y.O. (Opera)	0	5.874	0	5.874
FTR Merkezi (Oran)	0	0	2.908	2.908
Polatlı	0	0	6.577	6.577
Bala	0	0	1.512	1.512
Antalya/Manavgat	0	0	9.536	9.536
Kastamonu	0	71.161,77	0	71.161,77
Hatay/İskenderun (Engelliler Reh. Mrk.)	0	0	8.086	8.086
Toplam	724.134,80	107.100,62	28.619	859.854,42

Kapalı mekanlarımızı eğitim, barınma, sağlık, beslenme, kültür, spor ve diğer alanlar (idari, tesis, depo) olmak üzere yedi bölüme ayırabiliriz.

22

Tablo 2.3. Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılım Tablosu

Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı				
Hizmet Alanı	Sıhhiye Yerleşkesi	Beytepe Yerleşkesi	Diğer	Toplam
Eğitim	77.430,71	43.740,99	65.738,62	186.910,32
Sağlık	151.017,97	3.212,60	59.727	213.957,57
Barınma	37.996,62	77.163,34	3.354	118.513,96
Beslenme	15.731,04	13.483	0	29.214,04
Kültür	3.230	21.232	6.900	31.362
Spor	3.787,10	3.200	1.254	8.241,10
Diğer (İdari, Tesis, Depo)	66.769,64	202.959,34	1.926,45	271.655,43
Toplam	355.963,08	364.991,27	138.900,07	859.854,42

2.4. İnsan Kaynakları

Hedeflediğimiz üniversiteye ulaşma çabamızda en kritik kaynak insan kaynaklarımızdır. Üniversitemizde bu amacı gerçekleştirmemiz için yeterli nitelikte insan kaynağımız mevcut olup, yapmamız gereken tüm çalışanlarımızın hedefe odaklanarak katkıda bulunulmasını sağlamaktır.

Üniversitemizde kurum kültürü ve aidiyet duygusu yeterince gelişme gösterememiştir. Kurum kültürü ve aidiyet duygusunun yeterince gelişmemesinin başlıca nedenleri, üst yönetim ve üniversitemiz mensupları arasındaki iletişim eksikliği, üniversitemiz mensuplarını kaynaştırıcı ve aidiyet hissini arttırıcı organizasyonların yapılmaması, üniversitemize ait geleneklerin yeterli düzeyde desteklenmemesidir. Bunlara bağlı olarak da kurum kültürü ve aidiyet duygusu oluşmamakta ve personelimiz motivasyon eksikliği yaşamaktadır.

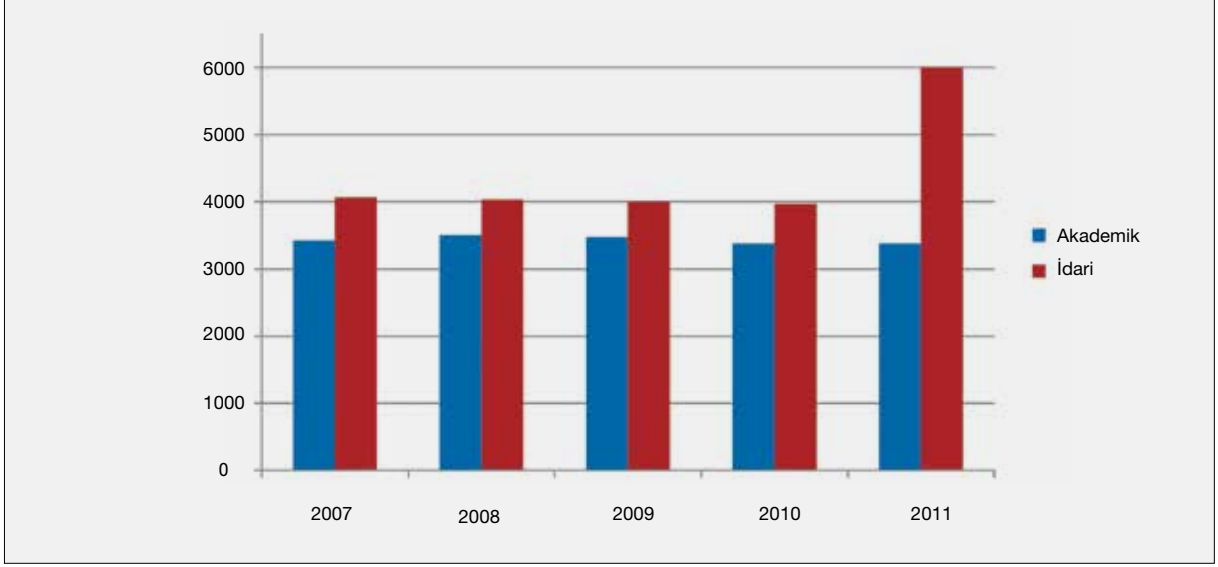
Motivasyon eksikliğini çözümü için ilk atılması gereken adım, buna neden olan sorunların iyi belirlenmesidir. Motivasyon kaybı aslında bir neden olmayıp bir sonuçtur. Sorunların belirlenmesinden sonra çözüm önerileri için ortak hareket edilecek ve katılımcı, adil, şeffaf, liyakata önem veren, idari ve akademik yapılanmanın her aşamasında bezdiri-yıldırmandan (mobbing) uzak, güvenilir bir yönetim anlayışı oluşturulacaktır. Öncelikle öğretim üyelerimizin kadro sorunları en kısa sürede çözülecek ve Üniversitemiz vizyonu ile uyumlu uzun dönemli bir insan gücü planlaması yapılacaktır.

Tablo 2.4. Akademik ve İdari Kadroların Gelişim Tablosu

Akademik ve İdari Kadroların Gelişimi*						
Yıl	İdari Personel	Akademik Personel	Toplam Kadrolu Personel	Geçici İşçi	Sözleşmeli Personel	Genel Toplam
	(a)	(b)	c(a+b)	(d)	(e)	(c+d+e)
2007	4062	3423	7485	63	1784	9332
2008	4032	3504	7536	39	1975	9550
2009	4004	3471	7475	36	2167	9678
2010	3968	3376	7344	31	2148	9523
2011	6002	3378	9380	28	183	9591

*Personel Daire Başkanlığının Şubat 2012 verileridir.

Üniversitemiz yıllar itibari ile insan kaynaklarına bakıldığında; idari ve akademik personel sayımızda büyük bir değişiklik olmazken 2011 yılında idari personel sayısında ciddi bir artış olmuştur. Bunun nedeni ise geçici işçi ve sözleşmeli personelin devlet politikaları doğrultusunda idari kadroya geçirilmiş olmasıdır.



Şekil 2.3. 2007-2011 Yıllarına Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları

Üniversitemizin amaçlarını mevcut insan kaynakları ile gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun için de insan kaynakları yönetiminde etkin ve verimli bir sonuç elde etmek için insan kaynaklarının planlanması, geliştirilmesi, motivasyonu, performans değerlendirilmesi ve ölçümüne yönelik olarak yapılacak ileri analiz teknikleri ve bu yönde çalışmalar gereklidir.

Personelimizin motivasyon eksikliğine yönelik çalışmalara, Üniversitemiz yönetim anlayışındaki değişikliklerle başlanacaktır. Yönetimde geniş katılım ilkesinden hareketle üniversitemiz içinde ilgili tarafların görüşlerini belirtebildiği ve bu görüşlerin uygulamaya dönüştürüldüğü mekanizmalar örneğin; üniversite konseyi, dekan adaylarının seçimle belirlenmesi, öğrenci ve idari personel ile düzenli toplantılar yapılması, üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmeyen her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacak, üniversite bileşenleri ile iletişim kanallarının açık tutulması ile üniversite bileşenlerinin üniversite yönetimine ulaşabilirliği vb. oluşturarak; adil ve şeffaf bir yönetim sağlamak, personelimizin sıkıntılarının önemli bir kısmına çözüm olacaktır.

2.5. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Türkiyede Yükseköğretim T.C. Anayasasının 130. ve 131. maddeleri ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi uyarınca; “Kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri;

- a. Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları, kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun, ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,
- b. 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,
- c. Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- d. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- e. Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarıncı istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,
- f. Eğitim-öğretim seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- g. Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine, bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, 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,
- h. Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- i. Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak. “olarak belirlenmiştir.

Üniversitemiz de bir yükseköğretim kurumu olarak bu görevleri yerine getirmek için 8 Temmuz 1967 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 892 sayılı Kanunla kurulmuştur.

Üniversitemiz idari ve akademik personel atamaları “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Yönetmeliği”ne göre yapılmaktadır. Söz konusu yönetmelik akademik ve idari kesimin atanması için gerekli olan ölçütleri belirlemektedir.

2.6. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemizin faaliyet alanları, sunduğu ürün ve hizmete paralel olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; eğitim, araştırma ve diğer ürün ve hizmetlerdir. Bu hizmetler aşağıda ayrıntısı ile ele alınmaktadır:

Eğitim: Üniversitemizin ana faaliyet alanını eğitim hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemizde, eğitim-öğretim; tıp ve diş hekimliği fakülteleriyle; Ankara Devlet Konservatuvarı'nda yıl esasına göre; diğer fakülte, yüksekokul ve enstitülerde ise yarıyıl esasına göre düzenlenir. Bir öğretim yılı bahar ve güz yarıyıllarından oluşur. Buna ek olarak, yaz yarıyılı da açılabilir. Bu yolla, fiziki kapasitelerin değerlendirilmesine ve başarılı öğrencilerin normal öğrenim sürelerini kısaltmalarına olanak tanınmaktadır.

Akademik birimlerde ilke olarak örgün öğretim gündüz ve ikinci öğretim şeklinde yapılmaktadır. Üniversitemizin öğretim dili Türkçedir. Ancak, yabancı dil bölümlerinin dışında, tamamen yabancı dilde (İngilizce, Fransızca ve Almanca vb.) eğitim yapan birimler ile derslerinin yaklaşık %30'u yabancı dilde eğitim yapan birimler de bulunmaktadır. Bu birimlerin öğrencileri için yabancı dil hazırlık programı sunulmaktadır.

Tıp-Bilim Doktoru Bütünleşik Programı (MD-PhD), Türkiye Tıp Fakülteleri içinde sadece Tıp Fakültemizde uygulanmakta olup, programda kayıtlı, Mart 2012 itibariyle 25 öğrenci bulunmaktadır. Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı, YÖK'ün 15.07.2003 tarih ve 15273 sayılı yönetmeliği ile açılmış ve 2003–2004 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlamıştır. MD-PhD Bütünleşik Programı, adından da anlaşılacağı gibi temel sağlık ve klinik bilim alanında lisansüstü eğitim programını tıp fakültelerindeki standart eğitime entegre ederek oluşturulmuş özel bir eğitim programıdır. Programa kabul edilen ve tıp fakültesi bünyesinde, eğitimleri başarıyla tamamlayan üstün nitelikli öğrencilere mezun olduklarında, tıp doktoru unvanı (MD) yanı sıra felsefe doktoru (PhD) unvanı da kazandırmakta, program 8–9 yılda tamamlanmaktadır.

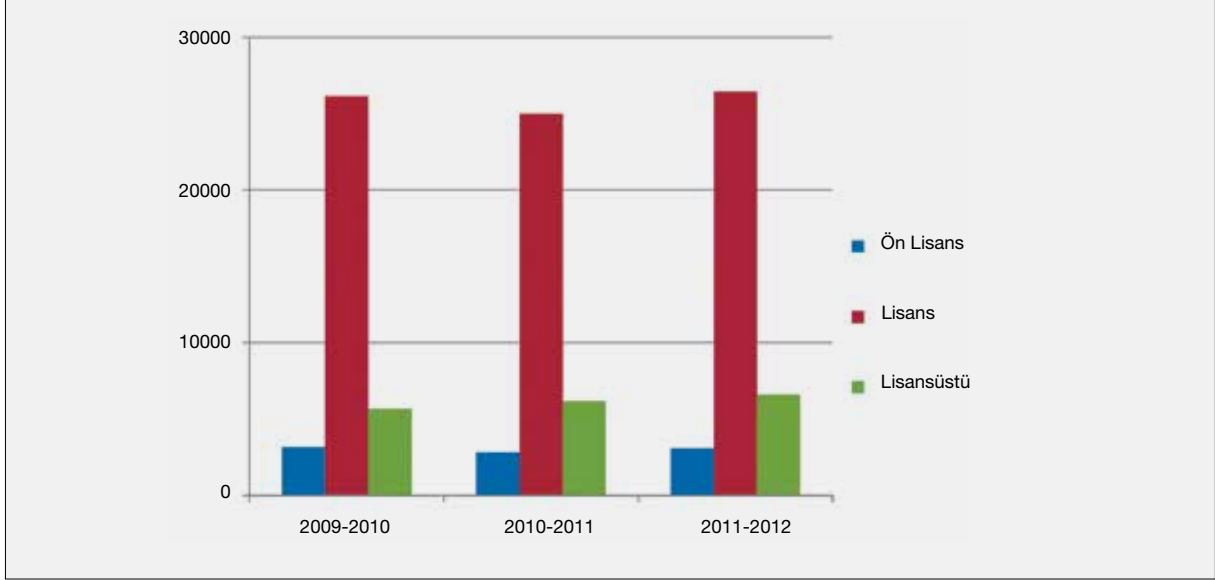
Ayrıca Tıp Fakültesinde Tıpta Uzmanlık Eğitimi ve Yandal Uzmanlık Eğitimi de verilmektedir. Üniversitemizde, toplamda 86 alanda lisans eğitimi verilmekte olup bu alanların tamamında iki yıllık program koşullarını başarıyla yerine getirenlere önlisans diploması verilmektedir. Ayrıca meslek yüksekokulları ile doğrudan iki yıllık önlisans eğitimleri sunulmaktadır. Önlisans, lisans ve lisanüstü programlarda eğitimi desteklemek amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu kanalıyla yabancı dil eğitimleri de yaygın biçimde verilmektedir.

Üniversitemizde 180 alanda yüksek lisans programı yürütülmektedir. Bunun yanı sıra 142 alanda doktora, 13 alanda sanatta yeterlik ve 49 alanda tıpta/diş hekimliğinde uzmanlık eğitimi verilmektedir. Ayrıca Girişimsel Radyoloji ve Nükleer Tıp alanlarında da uzmanlık sonrası eğitim sürdürülmektedir.

Hacettepe Üniversitesi, eğitim alanında AB Hayat Boyu Öğrenme Programı kapsamındaki Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig ve Comenius'a yaygın biçimde katılmaktadır. Euro-Mediterranean University (EMUNI) de bu kapsamda etkinliklerine katıldığımız yurt dışı kurumlarından birisidir. Yurt içinde öğrenci ve öğretim elemanı değişim programı olan Farabi programı Üniversitemizde uygulanmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi tüm kesimlere yönelik örgün eğitim faaliyetleri de yürütmektedir. Hacettepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi ve diğer kanallardan verilen sertifika eğitimleri bu türden eğitimlerdir.

Üniversitemizde, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında toplam 36.138 öğrenciye eğitim verilmektedir. Yıllar itibari ile öğrenci sayılarına bakıldığında önlisans ve lisans öğrenci sayımız azalırken, lisansüstü eğitim gören öğrenci sayısında artış olmuş ve toplam öğrenci içerisinde eğitim görenlerin payı %18'den %20'ye yükselmiştir.



Şekil 2.4. 2009-2012 Yıllarında Eğitim-Öğretim Dönemlerine Göre Öğrenci Sayıları

Araştırma: Üniversitemizin diğer faaliyet alanını araştırma hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemiz öğretim elemanlarının ülke ekonomisine, kültürüne, sağlığı, sosyal ve teknik alanlarda kalkınmasına katkıda bulunabilecek yeni bilgi üretimi özelliği taşıyan projelere Üniversitemizce kaynak sağlanmaktadır. Ayrıca Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAB) kanalıyla olmak üzere TÜBİTAK, SANTEZ, KOSGEB, KALKINMA BAKANLIĞI ve diğer ülke içi kaynaklardan faydalanarak bilimsel araştırma faaliyetlerini yürütmektedir. Yine AB ve diğer yurt dışı kaynaklı araştırma projeleri de artan oranda yer bulmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetlerinin sonuçları dünyada tanınan referans kaynaklarında yaygın etkileri ile görülebilmektedir.

Araştırma potansiyelinin çok yüksek olduğu üniversitemizde öğretim elemanlarımızın sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve fen bilimleri dallarında hazırladıkları projeler, kapsamlı araştırma projeleri, katılımlı araştırma projeleri, güdümlü projeler, altyapı, sanayi işbirliği tez ve destek projeleridir. Bu projeler 7 öğretim üyesinden oluşan "Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu" tıp ve sağlık bilimleri, fen ve mühendislik bilimleri, güzel sanatlar ve sosyal bilimler alt komisyonu ve ilgili alanda uzmanlaşan en az 2 danışman üye raporu doğrultusunda titizlikle değerlendirilmekte, Rektörün onayı ile destek sağlanmasına karar verilmektedir.

Diğer Ürün ve Hizmetler: Üniversitemizin diğer bir faaliyet alanını sağlık hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemiz Araştırma Hastanesi ile en üst düzeyde sağlık hizmeti vermektedir. 728 yatak kapasiteli Erişkin Hastanesi, 261 yatak kapasiteli İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve 135 yatak kapasiteli Onkoloji Hastanesi olmak üzere Üniversitemiz Hastanelerinde toplam 1124 yatak kapasitesi mevcuttur. Bu hastanelerde halk sağlığına dönük klinik ve poliklinik çalışmalar en üst düzeyde yürütülmektedir. Ayrıca öğrencilerin sağlık sorunları Beytepe ve Sıhhiye Yerleşkeleri ile Ankara Devlet Konservatuvarı'nda bulunan Öğrenci Sağlık Mer-

kezlerince çözümlenmektedir. Bu merkezlerde sorunları giderilemeyen öğrenciler Hacettepe Hastanesi'ne ve diğer ilgili hastanelere sevk edilerek tedavi edilmektedir. Sağlık merkezlerinde, öğrencinin sağlık güvencesinin olup olmadığı sorulmakta; olmayanların öğrenci belgesi olarak SGK'ya yönlendirilmesi yapılmakta, olanlara ise T.C. Kimlik Numaraları/öğrenci kimliği ile işlem yapılmaktadır. Yabancı uyruklu öğrenciler eğer T.C. devlet burslusu ise SKS'den sevk kağıdı olarak tedavi olmakta, T.C. devlet burslusu olmayan öğrencilerin özel sağlık sigortası zorunluluğu bulunmaktadır. Merkezlerde muayene, diş tetkikleri, hemşirelik hizmetleri, laboratuvar hizmetleri verilmekte, ayrıca başvuruları halinde üniversite çalışanlarının ve sportif faaliyetlerde bulunanların sağlık kontrolleri yapılmaktadır. Ayrıca öğrencilere koruyucu ve geliştirici ruh sağlığı hizmetleri verilmekte ve tedavi edici klinik programları uygulanmaktadır. Eğitim-öğretim dönemi süresince Beytepe Yerleşkesi Sağlık Merkezinde çalışma saatleri dışında ve tatil günlerinde nöbet sistemi ile acil sağlık hizmetleri kesintisiz sunulmaktadır. Beytepe Yerleşkesi Sağlık Merkezi bünyesinde 112 İl Ambulans servisi kurulmuş ve 03.04.2012 tarihinde çalışmaya başlamıştır. Ayrıca Hacettepe Üniversitesi sağlık kurumları vasıtasıyla, tanı-tedavi, tıbbi görüntüleme, tıbbi görüntüleme ürünleri, organ doku-nakli, tanı-tedavi ürünleri, medikososyal hizmetler, tıbbi malzeme ve aletler gibi birçok sağlık ürün ve hizmeti sunmaktadır. Araştırmalarda kullanılmak üzere deney hayvanlarının ve çeşitli kimyasal maddelerin üretimi, kalibrasyon, ölçüm, kontrol gibi ürün ve hizmetler de sağlanmaktadır.

Üniversitemiz Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesinde öğrencilerimizin boş zamanlarının değerlendirilmesi, Atatürk, Cumhuriyet ve İlkelerine bağlı yurttaşlar olarak yetiştirilmesini sağlayacak fizik-moral, sağlıklarına özen gösteren bireyler olarak düzenli disiplinli çalışma alışkanlıklarının kazandırılması amacıyla kültür faaliyetleri düzenleyen farklı bölümlerden öğrencilerin bir amaç doğrultusunda biraraya gelmesiyle öğrenci toplulukları kurulmuştur. Öğrencilerimizin ilgi duydukları alanların hemen hepsini kapsayacak şekilde olan öğrenci topluluklarının çalışma dalları spor, çeşitli meslekler ve güzel sanatların bir çok dalını içerecek biçimdedir. Öğrenci toplulukları yıl boyunca öğrencilere, akademik ve idari personele yönelik çeşitli konser, panel, film gösterimleri düzenlemektedir. Üniversitemiz bünyesinde basketbol, voleybol, hentbol, masa tenisi, judo, yüzme, atletizm, jimnastik, kros, satranç, aikido, futbol, karate, taekwondo, badminton, eskrim, tenis branşlarında (bayan-erkek) takım olarak Üniversiteler arası turnuvalara katılmaktadır. Ayrıca her yıl geleneksel olarak düzenlenen spor şenliğimize 2.500 kadar sporcumuzun katılımıyla çeşitli dallarda 200 civarı müsabaka yapılmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi araştırma faaliyetlerinin sonucu olarak hakemli ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan çok sayıdaki makalenin yanında kendi bünyesinde yayınlanan hakemli dergilerde pek çok araştırma faaliyetinin sonuçlarını makale olarak yayınlamaktadır. Hacettepe Üniversitesi akademik çalışanları, birçok ulusal ve uluslararası dergide hakemlik, dergi editörlüğü, danışma kurulu ve yayın kurulu üyelikleri görevlerinde bulunmaktadırlar.

Üniversitemiz kendi imkanları ile kitap, broşür basımı ve dergi üretimi faaliyetlerini yürütmektedir. Hacettepe Üniversitesi akademik çalışanları, ulusal ve uluslararası düzeydeki pek çok bilimsel toplantıda (sempozyum, kongre, konferans, seminer, panel vb.) bilimsel araştırma sonuçlarının sunulduğu bilimsel bildiriler ile yer almaktadır. Bu toplantıların bir kısmını da kendi bünyesinde düzenlemektedir.

Hacettepe Üniversitesi'nin konularında uzman olan personeli başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere kamu ve özel kesim kuruluşlarına çeşitli konularda danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Çeşitli konularda bilirkişilik hizmeti de sağlanmaktadır. Sağlık alanında da referans kurum olarak önemli danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Mütercim tercümanlık hizmetleri de yine bu kapsamdadır.

Hacettepe Üniversitesi topluma yönelik aydınlatıcı eğitimlerin yanı sıra yine topluma yönelik konser, sergi, gösteri, müze gibi kültür ve sanat etkinliklerini de toplum yararına sunmaktadır.

2.7. Paydaş Analizi

Yurt içi ve yurt dışı saygın kuruluşlar ile ortaklıkların geliştirilmesi üniversitemizin kapasite ve kaynaklarını geliştirmeye ve Üniversitemizin dünya çapında bir kurum haline gelmesine yardımcı olacaktır. Bu ortaklıkların uzun süreli olması, kurumsal kültürümüzün bir parçası haline gelmesi ve üniversitemizdeki her elemanımızın yararlanabileceği bir yapıda olması temel hedeflerimizden olacaktır. Üniversitemizin iletişim halinde bulunduğu paydaş listemizde paydaşlarımızın önemi ve önceliği hakkında bilgiler verilmiştir. Ürün Hizmet Matrisinde ise paydaşlarımıza sunulan hizmet alanları ile her bir ürün/hizmetin hangi paydaşı ilgilendirdiği bilgisine yer verilmiştir.

Tablo 2.5. Paydaş Listesi

Paydaş Listesi			
Paydaşlar	İP: İç Paydaş DP: Dış Paydaş Y: Yararlanıcı	Neden Paydaş? T: Temel Ortak S: Stratejik Ortak H: Hizmet Alanlar	Önceliği A: İzle-Zayıf/Önemsiz B: Bilgilendir-Güçlü/Önemsiz C: Çıkarlarını gözet-Zayıf/Önemli D: Birlikte çalış-Güçlü/Önemli
Akademik Personel	İP	T	D
İdari personel	İP	T	D
Emekli Personel	DP/Y	H	A
Öğrenciler	İP/DP	T	D
Öğrenci Aileleri	DP	S	B
YÖK	DP	T	D
Üniversitelerarası Kurul	DP	T	D
ÖSYM	DP	T	D
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	T	D
Maliye Bakanlığı	DP	T	D
Sağlık Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	S	D
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	S	D
Sporla İlgili Federasyonlar	DP	S	D
Diğer Bakanlıklar	DP	S	D
Kalkınma Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Valilikler	DP	S	D
Yerel Yönetimler	DP	S	D
TÜBİTAK-TÜBA	DP	S	D
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	S/H	C/D
Yasama Organı	DP	T	D
Yargı Organı	DP	T	D
Sayıştay	DP	T	D
Kamu İhale Kurumu	DP	T	D
Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	S	C
Türk Patent Enstitüsü	DP	S	D
Mezunlar	DP	S	C/D
Üniversiteler (Yurtiçi-Yurt dışı)	DP	S/H	C/D
Medya	DP	S	C
Sosyal Ağlar	DP	S	C
Kamuoyu	DP	T	B/C
Hasta/Hasta Ailesi	DP/Y	S/H	D
Tedarikçiler	DP	S	C
TEKNOKENT	İP	T	D
KOSGEB/Diğer Firmalar	DP	S	C/D
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	DP	T	D
Sporcular	DP	S	D
Potansiyel Öğrenciler	DP	S	C
İşverenler	DP	S	C/D
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	T	D
Yabancı Ülke Araş. Kur. (British Council vb.)	DP	S	C
Dışişleri Bakanlığı	DP	S	D
Milli Savunma Bakanlığı	DP	S	D
Siyasi Partiler	DP	S	D
Yabancı Misyon Tems. (BM ve Alt Birimleri)	DP	S	D
Sanat Kurumları	DP	S	D
Ulusal Ajans	DP	T	D
Avrupa Birliği Bakanlığı	DP	T	D
Gıda Tarım Hayvancılık Bak.	DP	S	D
İçişleri Bakanlığı	DP	S	D
Avrupa Birliği	DP	S	D
Türk Standartlar Enstitüsü	DP	S	D

Tablo 2.6. Ürün-Hizmet Matrisi

Ürün-Hizmet Matrisi			
Birimler	Eğitim Faaliyeti	Araştırma Faaliyetleri	Diğer Ürün ve Hizmetler
Akademik Personel	X	X	X
İdari personel	X	X	X
Emekli Personel			X
Öğrenciler	X	X	X
Öğrenci Aileleri			X
YÖK	X	X	X
Üniversitelerarası Kurul		X	X
ÖSYM	X		X
Milli Eğitim Bakanlığı			X
Maliye Bakanlığı			X
Sağlık Bakanlığı		X	X
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		X	X
Gençlik ve Spor Bakanlığı		X	X
Sporla İlgili Federasyonlar		X	X
Diğer Bakanlıklar			X
Kalkınma Bakanlığı			X
Valilikler			X
Yerel yönetimler			X
TÜBİTAK-TÜBA		X	X
Sivil Toplum Kuruluşları		X	X
Yasama Organı			X
Yargı Organları		X	X
Sayıştay			X
Kamu İhale Kurumu			X
Kredi ve Yurtlar Kurumu			X
Mezunlar		X	X
Üniversiteler (Yurtiçi-Yurtdışı)	X	X	X
Medya		X	X
Sosyal Ağlar			X
Kamuoyu			X
Hasta/Hasta Ailesi		X	X
Tedarikçiler			X
TEKNOKENT			X
KOSGEB/Diğer Firmalar			X
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)			X
Sporcular		X	X
Potansiyel Öğrenciler		X	X
İşverenler		X	X
Kültür ve Turizm Bakanlığı			X
Dışişleri Bakanlığı			X
Yabancı Ülke Araş. Kur.(British Council, vb)			X
Türk Patent Enstitüsü		X	
Milli Savunma Bakanlığı	X		X
Siyasi Partiler		X	X
Yabancı Misyon Tems. (BM ve Alt Birimleri,)			X
Sanat Kurumları			X
Ulusal Ajans			X
Avrupa Birliği Bakanlığı			X
Gıda Tarım Hayvancılık Bak.		X	X
İçişleri Bakanlığı			X
Avrupa Birliği			X
Türk Standartlar Enstitüsü		X	

Not: Eğitim Faaliyeti : Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora, Toplum bilinçlendirme vb.
Araştırma Faaliyeti : Bilimsel Toplantı, Bilimsel Araştırma Projeleri, Laboratuvar Ürün/Hizmetleri vb.
Diğer Ürün/Hizmetler :Sağlık, Bilirkişilik, Danışmanlık, Kitap, Dergi, Sergi, Konser, Müze, Spor Faaliyetleri vb.

2.8. Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Üniversitenin durum analizi sonucunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile etkilenebileceği fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

Tablo 2.7. GZFT Tablosu

GZFT Tablosu	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimlere ait olunması	1. Eskimiş ve yetersiz fiziksel altyapı
2. Sağlık alanında sahip olunan teknik ve teknolojik olanaklar	2. Artan kontenjanlara bağlı olarak artan derslik ve laboratuvar ihtiyacı
3. Tıp Fakültesi tıp-bilim doktoru (MD-PhD) bütünlük programı	3. Kurumun ihtiyaç duyduğu verilerin ortak bir veri tabanında toplanmamış olması
4. Kurucu üniversite özelliğine sahip köklü üniversite olmak	4. İdari personelin kadro yetersizliği, hizmetiçi eğitim, bilişim, ulaşım ve lojman konusundaki sorunları
5. Sağlık hizmetlerinde çeşitlilik ve öncülük	5. Akademik personelin kadro yetersizliği, bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinin yeterince desteklenememesi, gelişen eğitim teknolojilerinin takibi ve kullanımı konusundaki sorunlar
6. Araştırma merkez ve enstitüleri	6. Öğrencilerin barınma, beslenme, ulaşım, ders materyallerine ulaşım sorunu, yabancı dil destekli program azlığı, danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği, burs yetersizliği ve kariyer merkezinin olmamasına ilişkin sorunlar
7. Uluslararası saygın endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı	7. Mezuniyetten sonra üniversite ile mezunlar arasında toplantı, seminer vb. sosyal aktivitelerin yeterince yapılamaması ve mezunlara yeterli fiziki alanların sağlanamaması
8. Önlisans, lisans ve lisansüstü akademik alan ve program çeşitliliği	8. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşim sorunları
9. Yüksek standartta atanma kriterlerine göre seçilmiş akademik kadro	9. Konservatuvarın diğer yerleşkelerle kültürel ve sanatsal katkısındaki sınırlılıklar
10. Üniversite-kamu ve özel sektör işbirliği olanakları	10. Projeler ve patent konusundaki sorunlar
11. Öğrencilere sunulan imkanlar	11. Kurumsal çevre ile olan ilişkilerde yaşanan sorunlar
12. Kültür ve kongre merkezleri	12. Teknolojik altyapı ve teknolojiyi kullanabilme düzeyindeki eksiklikler
13. Çeşitli alanlarda sunulan eğitimler ve sertifika programları	13. Bologna süresi çalışmalarının gereken hızda gerçekleştirilememesi
14. Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği programlarında çeşitlilik ve eğitim işbirlikleri	
15. Müzik, sahne sanatları, güzel sanatlar alanlarında marka değerine sahip olmak	
Fırsatlar	Tehditler
1. Merkez yerleşkenin konumu	1. Mali ve idari özerklik
2. Kampüse sahip olmak	2. Sağlık politikalarındaki değişim
3. Sanayi üniversite işbirliğindeki artış	3. Nitelikli personel istihdamındaki sorunlar
4. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı	4. Tüm dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler
5. Ekonomik alanda nitelikli işgücüne olan talep	5. Teknolojik yapıda dışa bağımlılık
6. Türkiye'nin nüfus yapısı	6. Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuatta sık değişiklikler olması
7. Avrupa Birliği (AB) ve diğer uluslararası işbirliği imkanları	7. Popüler kültüre olan ilginin artması
8. Disiplinlerarası işbirliği	8. Kurumun iradesi dışında belirlenen öğrenci kontenjanları
9. Sosyal medya	
10. Türkiyenin jeopolitik konumu	

2.8.1. Güçlü Yönler

Yapılan çalışmalar neticesinde Hacettepe Üniversitesi'ne stratejik avantaj sağlayacağı düşünülen güçlü yönler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 1. Ulusal ve Uluslararası Akreditasyonlar:** Joint Commision International (JCI)¹, üstün sağlık hizmeti verildiğinin temel bir göstergesidir. Türkiye'de JCI akreditasyonu kazanan ilk üniversite hastanesi olması ve bu akreditasyonu erişkin, çocuk ve onkoloji hastanelerine kazandırması nedeniyle Hacettepe Üniversitesi'ne hizmet bakımından önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu akreditasyon ayrıca sağlık eğitimi veren birimler açısından bakıldığında eğitim alanında da tercih edilme nedeni olarak rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir.
- 2. Sağlık Alanında Sahip Olunan Teknik ve Teknolojik Olanaklar:** İleri düzey teşhis ve tedavi imkanları (cyberknife, brainlab, 4 adet lineer akseleratör ve brakiterapi vb.) sağlayarak hizmet bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca PET-CT Görüntüleme açısından Türkiye'deki başlıca merkezlerden birisi olarak araştırma olanakları bakımından da rekabet avantajına sahip olmaktadır.
- 3. Tıp Fakültesi Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı:** Sağlık alanında Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı ile tek olmasından dolayı fark yaratarak bu alanda lisansüstü eğitimi amaçlayan birçok öğrenci açısından tercih nedeni olmaktadır. Bu yönüyle Hacettepe Üniversitesi eğitim alanında rekabet avantajına sahip olmaktadır.
- 4. Kurucu Üniversite Özelliğine Sahip Köklü Üniversite Olmak:** Kurumsallaşmış ve gelenekleri olan bir üniversite olarak başka üniversitelerin kurulmasına öncü ve örnek olarak aidiyet duygusunu kuvvetlendirmektedir. Bu yönüyle diğer üniversitelerden ayrılmakta, hizmet ve eğitim bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
- 5. Sağlık Hizmetlerinde Çeşitlilik ve Öncülük:** Sağlık alanında ürün/hizmet çeşitliliği ve bu hizmetlerin sunumunda Hacettepe Üniversitesi sağlık kurumlarının öncü konumu tercih edilme nedeni olmakta, ayrıca Hacettepe Üniversitesi'ni referans kurum haline getirmektedir. Bu durum hizmet bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
- 6. Araştırma Merkez ve Enstitüleri:** Hacettepe Üniversitesi araştırma enstitüleri (Nüfus Etütleri, Türkiyat Enstitüsü, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri Enstitüsü vb.) sahip oldukları olanaklar ve buralarda görev alan yüksek bilimsel standartlara sahip personeli ile referans niteliği taşımaktadır. Bu enstitüler Hacettepe Üniversitesi'nin marka değerine katkı yaparak eğitim, araştırma ve hizmet alanlarında rekabet avantajı sağlamaktadır.
- 7. Uluslararası Saygın Endekslerde Yer Alan Bilimsel Yayın Sayısı:** Hacettepe Üniversitesi saygın uluslararası endekslerde yer alan yayın sayısı bakımından Türkiye'de süreklilik arz edecek şekilde en üst sırada yer almaktadır. Bu endekslerde yer alan yayınların bilimsel niteliğinin diğer yayınlara göre yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'ne araştırma ve lisansüstü eğitim bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
- 8. Önlisans, Lisans ve Lisansüstü Akademik Alan ve Program Çeşitliliği:** Program çeşitliliği Hacettepe Üniversitesi'nin öncü konumunu güçlendirmekte, tercih edilme nedeni olarak eğitim bakımından avantaj sağlamaktadır. Ayrıca lisansüstü programların araştırmaya dönük olma özellikleri ile de araştırma alanında rekabet avantajı sağlamaktadır.

1 Sağlık hizmetleri alanında prestijli bir uluslararası akreditasyon kurumu.

9. **Yüksek Standartta Atanma Kriterlerine Göre Seçilmiş Akademik Kadro:** Yüksek atama kriterleri diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha üstün bilimsel niteliklere sahip akademik kadroların istihdamı ile sonuçlanmaktadır. Bu akademik kadrolar eğitim, araştırma ve hizmet bakımından Hacettepe Üniversitesi'ne tartışmasız üstünlük sağlamaktadır.
10. **Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliği Olanakları:** Üç yerleşim biriminde (Beytepe-Polatlı-Ostim) yer alan TEKNOKENT'ler, teknoloji transfer merkezleri, KOSGEB-TEKMER vb. kuruluşları ile üniversite-sanayi işbirliğine katkıda bulunacak olanakları içermektedir. Örneğin, doğrudan sanayi işbirliği temelinde kurulan otomotiv mühendisliği programı ve bu alandaki diğer projeler yeni teknolojilerin yaratılması, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi konularında potansiyel olanaklar taşımaktadır.
11. **Öğrencilere Sunulan İmkanlar:** Öğrencilere yerleşke içinde sağlanan barınma (yurtlar, öğrenci evleri, konukevi, özel kurumların öğrenci evleri), beslenme olanakları, spor olanakları, öğrencilerin sosyal düşünsel ihtiyaçlarının giderilmesine katkı yapan çok sayıdaki öğrenci kulüp ve toplulukları pek çok üniversitenin sağladığı olanakların ileri-sindedir. Hacettepe Üniversitesi yerleşkeleri yaşayan, güvenli ve yeşil yerleşkelerdir. Bu yönleriyle tercih nedeni olarak eğitim bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
12. **Kültür ve Kongre Merkezleri:** Mevcut ve yapımı devam eden kültür ve kongre merkezleri ile Hacettepe Üniversitesi fark yaratmaktadır. Bu olanakların etkin ve verimli kullanımı, eğitim ve hizmet bakımından önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
13. **Çeşitli Alanlarda Sunulan Eğitimler ve Sertifika Programları:** Gerek akademik birimler, gerekse merkezler ve diğer birimler tarafından sunulan çeşitli yaygın eğitimler ve sertifika programları toplumda hayat boyu eğitim anlayışına katkıda bulunmakta, Hacettepe Üniversitesi'ne duyulan güveni artırmada etkili bir faktör olmaktadır. Bazı alanlarda diğer üniversitelerin bu tür faaliyetlerine göre fark yaratmaktadır. Örneğin, 5000 kişi kapasiteli bilgisayar okuryazarlığı sertifika programı, Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Sertifikası (ECDL) programları önemli programlardır. Bu eğitim ve programlar hizmet bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
14. **Ulusal ve Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Hareketliliği Programlarında Çeşitlilik ve Eğitim İşbirlikleri:** EUA, EMUNI, ORPHEUS gibi kuruluş ve programların bir parçası olmak, ayrıca güçlü ve etkili uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarına katılım tercih nedeni olarak eğitim bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
15. **Müzik, Sahne Sanatları, Güzel Sanatlar Alanlarında Marka Değerine Sahip Olmak:** Hacettepe Üniversitesi uzun yıllardır eğitim sunduğu müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü konuma sahip birimlere sahiptir. Özellikle Türkiye'nin, Atatürk'ün talimatı ile kurulan ilk sanat mektebi olan Ankara Devlet Konservatuarını bünyesinde barındıran, yine bünyesinde tek oda tiyatrosu olan ve ayrıca senfoni orkestrasına sahip Üniversite Konservatuarı, önemli bir marka değerine sahiptir. Bu birimler Hacettepe Üniversitesi'nin estetik değerlerine ve birikimine önemli katkı yapmakta, kamuoyunda Hacettepe Üniversitesi imajını güçlendirmektedir. Bunun yanında, sanat müzesine sahip olmak bir yandan kalıcı bir sanat eseri koleksiyonu oluşturmayı devam ettirirken, diğer yandan değişim gösteren yeni sanat biçimlerine açık olmayı sağlamaktadır. Alanlarında marka olan isimleri de yetiştirme öncülüğünü taşımaktadır. Söz konusu birimlerin yetiştirdiği öğrencileri uluslararası dolaşıma girmektedir. Bu yönleriyle eğitim ve hizmet alanlarında rekabet avantajı yaratmaktadır.

2.8.2. Zayıf Yönler

Yapılan çalışmalar neticesinde Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gerektiği düşünülen zayıf yönler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 1. Eskimiş ve Yetersiz Fiziksel Altyapı:** Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerindeki fiziksel altyapı, üniversitenin kuruluşuna paralel olarak eskidir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme gerektirmektedir. Bakım, onarım ve yenilemenin yapılmamasının yaratacağı riskler yüksektir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme faaliyetlerinin masrafları bütçe açısından Hacettepe Üniversitesi'nin yatırım olanaklarını özellikle araştırma, eğitim-öğretim açısından kısıtlamaktadır. Diğer taraftan Hacettepe Üniversitesi fiziksel altyapısı da sürekli olarak yenilenmektedir. Ancak fiziksel altyapının eskiliği göz önüne alınırsa ve özellikle enerji üretimi için yeni yöntemler bulunmazsa önümüzdeki birkaç yıl içinde bu durum, Hacettepe Üniversitesi'nin zayıf bir yönü olarak kalmaya devam edecek gibi görünmektedir. Fiziksel altyapıda ortaya çıkan yetersizliklerde artan taleplerin etkisi büyüktür.
- 2. Artan Kontenjanlara Bağlı Olarak Artan Derslik ve Laboratuvar İhtiyacı:** Varolan merkezi sistem yükseköğretim öğrenci kontenjanlarını, kurumların fiziksel imkanlarının ötesinde artırmaktadır. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'ni mevcut derslikler bakımından olumsuz etkilemektedir. Mevcut haliyle Hacettepe Üniversitesi'nin sahip olduğu derslikler artan kontenjanlara zorlukla da olsa cevap verebilmektedir. Ancak program çeşitliliğini ve seçmeli derslerin sayısını günün ihtiyaçlarına göre artırmak isteyen akademik birimler derslik açığı nedeniyle bunu yapamamaktadır. İlerleyen yıllarda daha da artacağı düşünülen derslik ihtiyacı, Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gereken zayıf bir yönü olarak görünmektedir. Diğer taraftan laboratuvarların yetersizliği, özellikle de ortak kullanıma açık donanımlı sahne, konser salonu, atölye, amfi ve laboratuvarların yetersizliği ve varolanların verimsiz kullanımı ifade edilen hususlar olmaktadır.
- 3. Kurumun İhtiyaç Duyduğu Verilerin Ortak Bir Veri Tabanında Toplanmamış Olması:** Son birkaç yıldır evrak akışı otomasyonu, öğrenci işleri veri tabanı, personel veri tabanı gibi konularda iyileştirmeler yapılmış olmasına rağmen, kurumsal bilginin merkezi olarak kontrol edilebileceği entegre bir sistem oluşmamıştır. Hacettepe Üniversitesi'nin veri tabanı ve diğer bilgi işlem uygulamaları, güçlendirilmesi gereken zayıf bir yön olarak görünmektedir.
- 4. İdari Personele İlişkin Sorunlar:** Sadece Hacettepe Üniversitesi'ne ait bir mesele olmamakla birlikte tüm uygulamalara teknik destek sağlayan idari personele ilişkin sorunlar güçlendirilmesi gereken zayıf alanlar olarak görülmektedir. İdari personelin hizmet-içi eğitim eksikliği, yabancı dil bilen idari personel açığı, dijital okur-yazarlık konusundaki yetersizlikler, idari personelin yükselme ölçütlerinin uygulanmasındaki sorunlar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliği bunlardan birkaçı olarak ifade edilebilir.
- 5. Akademik Personele İlişkin Sorunlar:** Akademik kadroya ilişkin sorunlar iki yönlü olarak düşünülmelidir. Kurum açısından nitelikli akademik kadrolara sahip olmak önemli iken akademik çalışanlar açısından motivasyon eksikliğine yol açmayacak kurumsal uygulamalar önem kazanmaktadır. Akademik personelin kurumsal uygulamalar konusundaki algıları aidiyet duygusunda eksikliklere ve motivasyon azalmalarına neden olmaktadır. Akademik yükselme kriterlerinin alanlara göre belirlenmemiş ve süreklilik kazanmamış olmasına, atama kriterlerinin değişkenliğine bağlı olarak güvensizlikler ve motivasyon eksiklikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan akademik

kadrolarla ilgili diğer iki önemli sorun da, “içeriden beslenme” (inbreeding) ve akademik kadrolar bakımından ters piramit oluşumdur. Doktora sonrası ve ara teknik araştırmacı personel sayısında yetersizlikler olduğu da ifade edilmektedir. Akademik personelin dijital okur-yazarlığı anlamında geliştirilen projeler ve getirilen kriterler önemli iyileşmelere neden olmuştur. Ancak dijital okur-yazarlık konusunda sürekli gelişen eğitim teknolojilerini yakalamaya yönelik yetkinliklerin akademik kadrolar tarafından tam olarak kazanıldığını söylemek de zordur. Akademik personelin araştırma ve eğitim faaliyetlerinin üniversite tarafından yeterince desteklenmemesi, özlük haklarını kullandığı sorunlar akademik personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen diğer hususlardır. Bütün bu sorunlar güçlendirilmesi gereken zayıf yönlerdir.

6. **Öğrencilere İlişkin Sorunlar:** Aslında bir yükseköğretim kurumundaki tüm sorunlar öğrencileri ve onların kurum hakkındaki algılarını etkilemektedir. Ancak bazı sorunların öğrenciler açısından daha büyük önem arz ettiği de bir gerçektir. Bu sorunların tespiti açısından öğrencilerden yeteri kadar geri bildirim alacak mekanizmaların kurulamamış olması önemli bir zayıf yönüdür. Akademik çalışanlar açısından öğrencilere ilişkin tespitler genelde eğitim-öğretim ile ilişkili olmaktadır. Örneğin, değişim programları açısından yetersiz yabancı dil destekli eğitim programlarının yabancı öğrencilerin tercihini olumsuz etkilemesi, danışman-öğrenci ilişkisindeki yetersizliklerin özellikle lisansüstü programlardaki eğitimin niteliğine olumsuz yansımaları gibi tespitler sıkıntılarımızı ortaya koymaktadır. Diğer taraftan yine akademik çalışanlar tarafından eğitim-öğretimin dışında bazı gözlemlerde de bulunmaktadır. Örneğin, düşük ücretli öğrenci barınma olanaklarının yetersizliği, öğrencilerin karar alma mekanizmalarına yeterince katılamamaları, engelliler için tasarım eksikliği (ki bu aynı zamanda kurum çalışanları açısından da geçerlidir) bu türden tespitlerdir. Bunun dışında; yabancı dil eğitiminin öğrenciler açısından sorunları dikkatle incelenmelidir. Öğrencilerin karşılaştığı diğer sorunlar; yetersiz otomasyona bağlı öğrenci işleri sorunları, öğrenci oryantasyonu eksiklikleri, öğrenci danışmanlık (lisans) sistemindeki yetersizlikler, burs sorunları, yetersiz tanıtım faaliyetleri, öğrenci kariyer merkezinin olmaması şeklinde özetlenebilir.
7. **Mezunlarla İlişkiler:** Hacettepe Üniversitesi uzun yıllardır mezun veren köklü bir üniversitedir. Gerek kamuda ve gerekse özel sektörde çalışan pek çok mezunu vardır. Ancak mezunlarını kurumsal tanınmışlığa katkı yapacak bir kaldıraç olarak değerlendirmede eksiklikleri bulunmaktadır. Mezunlarla ilişkiler arzu edilen düzeyde değildir. Öğrencilerine ve mezunlarına hizmet verecek bir kariyer ofisi bulunmamaktadır. Bunun yanında mezunlarını izleyip değerlendirecek bir sistem de mevcut değildir. Mezunlarla ilişkilerdeki bu tarz sıkıntılar, Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gereken bir diğer zayıf yönüdür.
8. **Kurum İçi ve Dışı İletişim ve Sosyal Etkileşim Sorunları:** Hacettepe Üniversitesi, çalışanları, öğrencileri, mezunları ile kalabalık bir camidir. Bu camianın ortak bir aidiyet duygusuna sahip olması bakımından kurum içi ve dışı iletişimin ve sosyal etkileşimin önemi büyüktür. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşimin yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Yönetim ile personel arasında ve birimlerin kendi aralarında daha yoğun iletişim ve bilgilendirmeye ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanlar arasında sosyal kopukluk bir ölçüde yerleşmelerde sosyal hayatı destekleyen etkinliklerin azlığına bağlanabilir. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşim güçlendirilmesi gereken zayıf bir yönüdür.
9. **Konservatuvarın Diğer Yerleşkelerle Kültürel ve Sanatsal Katkısındaki Sınırlılıklar:** Hacettepe Üniversitesi'nin topluma açılan en önemli pencerelerinden birisi olan

Konservatuvarın kültürel ve sanatsal etkinliklerini topluma yaymak bakımından en eksik kaldığı alanlar Üniversitenin yerleşkeleri olmaktadır. Bunda yerleşkeler arasındaki mesafenin önemli etkisi bulunmaktadır. Ancak bu zayıf yönün güçlendirilmesi için çeşitli politikalara ihtiyaç olduğu ortadadır.

- 10. Projeler ve Patent Konusundaki Sorunlar:** Hacettepe Üniversitesi, Bilimsel araştırma projelerine ciddi kaynak ayıran bir Üniversitedir. Ancak çeşitli nedenlerle hem iç hem de dış kaynaklı araştırma projelerinin ve diğer projelerin sayısı arzu edilen düzeyde değildir. Buna paralel olarak Hacettepe Üniversitesi kaynaklı patentlerin yeterli olmadığı da görülmektedir. Projelerin hazırlanmasında yardımcı olan destek birimlerine ve personeline rağmen doğrudan doğruya projeleri hazırlayacak bir proje ofisinin olmayışı bir eksiklik olarak görülmektedir. Teknoparklara, otomotiv mühendisliğindeki işbirliğine ve çeşitli projelere rağmen üniversite-sanayi işbirliği henüz arzu edilen düzeyde değildir ve bu durum proje ve patent konusunu doğrudan etkilemektedir. Projeler ve patent konusu Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gereken zayıf bir yönüdür. Proje ve patent konusunda gerekli idari ve teknik desteği sağlayacak proje ve patent ofislerinin olmayışı bu zayıf yönümüzün en önemli nedenidir.
- 11. Kurumsal Çevre İle Olan İlişkilerde Sorunlar:** Hacettepe Üniversitesi toplumdaki konumunun gerektirdiği ölçüde medyada yeterince yer alamamaktadır. Kurumsal olarak sosyal medya kullanımında eksiklikler vardır. Hacettepe Üniversitesi geçmişten gelen bir üstünlük algısı nedeniyle, kurumsal çevresindeki gelişmeleri yeterince izleyememektedir. Kurumsal çevre ile olan etkileşimindeki yetersizlikten dolayı sahip olduğu olanaklardan yeterince yararlanamamaktadır. Örneğin, kongre ve kültür merkezlerini yeterince verimli kullandığını söylemek olanaklı değildir. Hacettepe Üniversitesi çalışanlarının kültürel ve sanatsal birikimlerini toplum yararına kullanmadaki isteksizlikleri çeşitli nedenlere dayanmakla birlikte temel neden çoğu kez kurumsal çıkarların önüne geçen bireysel çıkarlar olmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin toplum nazarında sahip olduğu saygın konumu korumasında girilecek sosyal sorumluluk projelerinin önemi büyüktür. Sosyal sorumluluk projelerinin yeterli düzeyde olduğu söylenemez.
- 12. Teknolojik Altyapı ve Teknolojiyi Kullanabilme Düzeyindeki Eksiklikler:** Üniversitemizde eğitim, araştırma, sağlık ve idari amaçlı olmak üzere bir çok alanda teknolojiden faydalanılmaktadır. Teknoloji alanındaki sürekli değişim ve yenilenme teknolojik altyapının maliyetlerini arttırmaktadır. Bu durum da teknolojik eksikliklerin giderilememesine ve güncel teknoloji kullanabilme düzeyinin yukarılara taşınmasına sebep olmaktadır. Ayrıca hizmetiçi eğitimlerin yeterli olmayışından personelimiz bilgisayar kullanımı konusunda yeterli düzeye gelememektedir.
- 13. Bologna Süreci Çalışmalarının Gereken Hızda Gerçekleştirilememesi:** Avrupa'da Yükseköğretim alanını güçlendirmek üzere hayata geçirilen ve Ülkemizin de katılımcısı olduğu Bologna süreci eğitim-öğretim programlarından mezun olan kişilerin kazandığı yeterlilikler, Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi, diploma eki, öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği, öğrencilere sunulan olanaklar, öğrencilerin süreçlere katılımı ve kalite güvencesi ana konularını içermektedir. Bu nedenle üniversitenin tüm bileşenlerinin yapılan çalışmalara dahil olmasını gerektiren bir süreçtir. Hacettepe Üniversitesi'nde yürütülen program sayısının fazla olması, kurum içinde öğretim elemanları, öğrenciler, idare personel; kurum dışından ise mezunlar, iş dünyası ve sivil toplum örgütleri ile eğitim-öğretim konusundaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması, yapılandırılmış mezun izleme sisteminin yokluğu otomasyon sistemindeki eksikler ve fiziksel yapının yetersiz olması gibi faktörler süreci doğrudan etkilemekte ve yavaş ilerlemesine neden olmaktadır.

2.8.3. Fırsatlar

Yapılan çalışmalar neticesinde politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler de dikkate alınarak Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik avantajlar kazanabileceği fırsatlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 1. Merkez Yerleşkenin Konumu:** Hacettepe Üniversitesi merkez yerleşkesi tarihi ve kültürel bir doku içerisinde yer almaktadır. Yerleşkede yapılan düzenlemelerde bu doku dikkate alınmış, tarihi ve kültürel dokuyu canlandıracak yenileme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların toplumda yaratacağı olumlu imajın yaratacağı fırsatlar ile belediyelerle yapılan işbirliğinin yaratacağı fırsatlar değerlendirilerek başta Hamamönü semti olmak üzere Üniversite Ankara kent dokusu içerisinde çok önemli kazanımlar elde edebilir.
- 2. Kampüse Sahip Olmak:** Hacettepe Üniversitesi'nin iki büyük kampüsü bulunmaktadır. Bir öğrenci için üniversite yaşamının odak noktası kampüstür. Üniversitemizin kampüsleri, öğrenci ve personele, hayatlarını kolaylaştıracak yaşam imkanları sunmaktadır.
- 3. Sanayi Üniversite İşbirliğindeki Artış:** Sanayinin üniversite ile işbirliği talebinde bir artış söz konusudur. Bu artış özellikle Ar-Ge ve eğitim faaliyetlerinde yoğunlaşmakta, devlet politikaları da özellikle Ar-Ge ve eğitim alanlarında üniversite-sanayi işbirliğine önem vermektedir. Bu husus özellikle üniversitedeki araştırma faaliyetlerinin finansmanı açısından önem arz etmektedir ve önemli bir fırsattır. Gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşım imkanlarının artması bu fırsattan yararlanmayı kolaylaştıracak bir unsurdur. Diğer taraftan dünyadaki küreselleşmenin bir etkisi olarak yabancı yatırımların ülkeye ilgisi artmaktadır. Bu da üniversite-sanayi işbirliğinin önemini artıran ve fırsatın büyüklüğünü gösteren önemli bir gelişme sayılır.
- 4. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP):** ÖYP lisansüstü eğitime olan talebi artırmaktadır. Bu durum lisansüstü programların çeşitlendirilmesi, araştırma olanaklarının artması, bilimsel yayın sayısının artması gibi fırsatların yanında Hacettepe Üniversitesi kurumsal kültürünün ihracı açısından önemli bir fırsatı da barındırmaktadır. Lisansüstü programların açılmasına ilişkin düzenlemeler üniversite içerisindeki bazı disiplinler açısından sıkıntı yaratıyor gibi görünmesine rağmen diğer üniversiteler karşısında mukayeseli üstünlük fırsatı yaratmakta ve ÖYP açısından Hacettepe Üniversitesi'ni üstün konuma taşımaktadır. Yeni açılan çok sayıdaki üniversitenin akademik personel ihtiyacı ÖYP programının yaygınlaşmasına ve Hacettepe Üniversitesi'nin daha çok sayıda ÖYP öğrencisine bünyesinde eğitim vermesine neden olacaktır. Geçmiş, kurduğu pek çok Üniversite ve Fakülte ile dolu olan Hacettepe Üniversitesi, bu program aracılığı ile de Ülkemiz Yükseköğretimine önemli bir katkı yapmaya devam edecektir.
- 5. Ekonomik Alanda Nitelikli İşgücüne Olan Talep:** Ekonomik anlamda gelişmişliğe paralel olarak nitelikli işgücüne olan talep sürekli artmaktadır. Nitelikli işgücüne duyulan talebin Hacettepe Üniversitesi'nin örgün ve yaygın eğitim hizmetleri açısından önemli fırsatlar taşıdığı unutulmamalıdır. Yine gelişmelere paralel olarak yeni meslek dalları ortaya çıkmakta ve bunlara yönelik düzenlemeler yapılmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmeye bağlı yaşam boyu öğrenme gereksinimleri giderek artmaktadır. Kamuoyunun Hacettepe Üniversitesi'ne duyduğu güven dikkate alındığında, üniversitenin eğitim olanaklarını talep doğrultusunda genişletebileceği, örgün eğitimin yanında yaygın eğitim faaliyetlerini artırabileceği öngörülmelidir.
- 6. Türkiye'nin Nüfus Yapısı:** Türkiye'nin nüfus yapısı iki yönlü gelişim göstermektedir. Bir taraftan yaşam süresinin artmasına paralel olarak ve yaşlı nüfusun toplam nüfus içerisindeki payı artarken diğer taraftan genç nüfus da toplam nüfus içerisinde önemli oranda paya sahiptir. Nüfustaki bu gelişmeler sağlık hizmetleri ve eğitim

hizmetleri bakımından fırsatlar içermektedir. Hacettepe Üniversitesi Türkiye'nin en köklü akademik kurumlarından birisi olan Nüfus Etütleri Enstitüsü ile Türkiye'nin nüfus dinamiklerini araştırma ve bu doğrultuda, karar vericilere politika oluşturacak bilgi ve donanım üretme fırsatına sahiptir.

7. **Avrupa Birliği (AB) ve Diğer Uluslararası İşbirliği İmkanları:** AB programlarına dahil olma ve diğer uluslararası işbirliği imkanları artmaktadır. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'nin sunmakta olduğu ürün ve hizmetlerin uluslararası alana açılması bakımından önemli fırsatlar yaratmaktadır. Ayrıca araştırma hizmetlerine dış kaynaklı finansman yaratmak bakımından da fırsatlar söz konusudur. Bologna süreci kapsamında YÖK'ün uluslararası olmaya yönelik çabaları düşünüldüğünde söz konusu fırsatların önemi daha da artmaktadır.
8. **Disiplinlerarası İşbirliği:** Disiplinlerarası işbirliği gereksinimleri tüm dünyada genel bir trend olarak artmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'ndeki program çeşitliliği göz önüne alındığında bu trend Üniversiteye yeni eğitim ve araştırma fırsatları sunmaktadır. Özellikle Hacettepe Üniversitesi'nin her disiplindeki donanımlı insan kaynakları göz önüne alındığında bu fırsatın önemi daha da iyi anlaşılacaktır.
9. **Sosyal Medya:** Türkiye'nin sosyal medya kullanımı yaygınlık arz etmektedir. Hacettepe Üniversitesi, sosyal medyanın sağladığı tanıtım ve iletişim olanaklarını dikkate almalı ve bu yöndeki fırsatları değerlendirmelidir.
10. **Türkiye'nin Jeopolitik Konumu:** Türkiye'nin bulunduğu coğrafyada (Yakın Coğrafya-Balkan, Kafkas, Ortadoğu) farklı ülkelerden Türkiye'ye yönelik eğitim-öğretim talepleri artmaktadır. Özellikle Batı Avrupa, Kuzey Amerika ülkelerinde son yıllarda müslümanlara karşı oluşmuş olan çekinceler, bu potansiyelin önemini daha da artırmaktadır. Hacettepe Üniversitesi bu potansiyel ve talepleri karşılamaya yönelik programlarla önemli fırsat yakalayabilir.

39

2.8.4. Tehditler

Yapılan çalışmalar neticesinde politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler de dikkate alınarak Hacettepe Üniversitesi'ne yönelik stratejik tehditler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

1. **Mali ve İdari Özerklik:** Üniversitelerin mali ve idari açıdan tam özerk olduğu söylenemez. Hacettepe Üniversitesi'nin kaynak yaratma potansiyeli göz önüne alındığında yaratılan kaynağın üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanımı açısından mali ve idari özerkliğin tam olmayışı bir tehdit olarak görülmektedir. Vakıf Üniversitelerinin mali ve idari özerlik açısından sahip oldukları ayrıcalıklar, vakıf üniversitelerine üniversiteler arasındaki yarışta avantaj sağlamaktadır. Ayrıca yükseköğretim alanında kamu üniversitelerine ayrılan kaynakların dağılımında da dengesizlikler bulunmaktadır.
2. **Sağlık Politikalarındaki Değişim:** Ülkedeki sağlık politikalarında hızlı değişiklikler yaşanmaktadır. Sağlık politikalarındaki değişikliklerin üniversitenin sunduğu sağlık hizmetlerine yansımaları açısından bakıldığında bazı önemli risk ve tehditlerin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Sunulan sağlık hizmetlerinin maliyeti bu hizmetler için Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından beklenen ve talep edilen fiyattan yüksektir. Ayrıca sunulan sağlık hizmetlerinin karşılığının alınmasında, SGK tarafından yapılan geri ödemelerde sıkıntılar yaşanmaktadır. Sağlık personeli ile ilgili düzenlemeler (Tam Gün Yasası gibi) ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Sağlık eğitimi ve hizmeti sunan üniversitelere sağlık politikalarını belirlemede yeterince söz hakkı tanınmamaktadır. Ancak sağlık politikalarında meydana gelen hızlı değişikliklerin yarattığı risk ve sorunlar kadar bazı fırsatlar sunabileceği de unutulmamalıdır.

3. **Nitelikli Personel İstihdamındaki Sorunlar:** Nitelikli akademik personel istihdamında ciddi kadro sorunları bulunmaktadır. Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) kadro kullanım izni taleplerinde üniversiteler arasında farklı öncelikler uygulamaktadır. Özellikle hiçbir akademik analize dayanmadan o andaki kadro durumu norm kadroya dönüştürülmüş ve bölümlerin donanımlı yeni akademik kadrolarla desteklenmesi imkansız hale getirilmiş bulunmaktadır. Bununla birlikte öğretim üye ve yardımcılarının sınıfında personel seçiminde belirli gereklilikler çerçevesinde mutlak karar verici olamamak söz konusudur. Keza idari personel seçiminde de merkezi sistem uygulamalarının etkisi bu yönde olmaktadır. Ücret düşüklüğü, norm kadro nedeni ile bilim insanı olma eğilimlerinde düşüş de söz konusudur. Kadro kullanımındaki sıkıntılar, personel alımında karar verici olamama, ücret düşüklüğü gibi hususlar nitelikli personel istihdamı açısından bazı riskler yaratmaktadır.
4. **Tüm Dünyada Meydana Gelen Siyasi, Ekonomik ve Sosyal Değişimler:** Tüm dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler ülkemizde de yansımalarını göstermektedir. Bu gelişmeler çeşitli risk ve fırsatları birlikte taşımaktadır. Söz konusu gelişmelerin yaşandığı ülkelerden ülkemize öğrenci akımı olabileceği gibi bu ülkelerden gelen öğrencilerin finansman olanakları zayıflayabilir. Söz konusu gelişmeler küresel bir eğilime dönüşür ise ülkede meydana gelebilecek gelişmelerin toplumsal taleplerde yaratabileceği değişiklikler ve bu değişikliklerin kurumlar üzerinde yaratabileceği baskılar kolay tahmin edilecek olgular değildir. Olası değişikliklerin üniversite açısından tüm hizmet alanlarında dikkatli değerlendirilmesi gerekir.
5. **Teknolojik Yapıda Dışa Bağımlılık:** Ülkemiz teknolojik bakımdan pek çok alanda dışa bağımlı bir yapıdadır. Bu durum özellikle araştırma faaliyetlerinin önemini artırmaktadır. Ancak diğer taraftan araştırma faaliyetlerinin altyapısının güncel tutulması açısından önemli riskler taşımaktadır.
6. **Yükseköğretimi İlgilendiren Mevzuat Değişiklikleri:** Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuattaki değişiklik beklentileri bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının sunduğu hizmetler (eğitim-öğretim, araştırma, diğer hizmetler) bakımından mevzuatın çok çeşitli oluşu ve sıklıkla mevzuat değişikliklerinin meydana gelmesi yüksek öğretim kurumlarının hizmetler bakımından kendilerini güncel tutmalarını güçleştirmektedir.
7. **Popüler Kültüre Olan İlginin Artması:** Popüler kültür toplumda sanata olan ilgiyi azaltmaktadır. Tüm dünyada etkili olan “popüler kültür” ülkemizde medyadaki farklı yönlendirmelerin de etkisi ile toplumda çok farklı etkiler yaratmaktadır. Bazı olumlu etkilerin yanında çok sayıda olumsuz etkinin de ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi toplumun bilinen klasik sanat dallarına olan ilgiyi azaltması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum Üniversite'nin bilim ve sanat alanındaki birikimini toplum yararına kullanabilmesi bakımından risk yaratmaktadır.
8. **Kurumun İradesi Dışında Belirlenen Öğrenci Kontenjanları:** Öğrenci tercihleri ve kontenjanları yükseköğretimin temel unsurlarının dışında ve yükseköğretim kurumlarının iradesi dışında gerçekleşmektedir. Öğrenci kontenjanları, belki de ülke gerçeklerinin bir gereği olarak, üniversitelerin iradesi dışında belirlenmekte ve bu durum üniversiteleri kullanılan kaynaklar açısından sıkıntıya sokmaktadır. Örneğin; hükümetçe hesaplanan öğrenci maliyetleri çoğu zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Öğrenci tercihlerinde ise farklı haksız rekabet koşulları ortaya çıkmaktadır. Öğretim kadroları, sunulan eğitimin niteliği, fiziksel imkanlar bazen temel tercih nedeni olmamakta, özellikle vakıf üniversiteleri tarafından başarılı öğrencilere sağlanan yük-

sek parasal olanaklar tercihlere yansımaktadır. Yükseköğretim öncesi eğitimin düşük niteliği de üniversitede sunulan eğitim modelini zorlayan bir unsur olmaktadır.

2.9. Çevre Analizi

Yapılan çalışmalar neticesinde GZFT analizinin dışında politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler değerlendirilmiş ve Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik olarak dikkate alması gereken unsurlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 1. Ülkemizde Sağlık Alanında Meydana Gelen Değişiklikler:** Mevcut haliyle ülkede sağlık politikalarında meydana gelen değişiklikler üniversitenin sunduğu sağlık hizmetleri ve sağlık eğitimi bakımından önemli riskler içeriyor gibi görünmektedir. Bu risklerin gerçekleşmemesi için gereken önlemler alınırken risklerin gerçekleşmesi durumunda neler yapılabileceği düşünülmelidir. Risk altında olan iki alan sağlık hizmetleri ve sağlık eğitimi olduğuna göre riskin gerçekleşmesi durumunda üniversitenin güç kazanabileceği bağımsız alan olarak "araştırma" görünmektedir. Üniversiteyi sadece sağlık alanında değil diğer alanlarda, özellikle de dünyada ilgi alanı olarak yükselen meselelerde öncü konumuna getirecek olan unsur da "araştırma" gibi görünmektedir. Üniversite stratejik olarak araştırma hususuna ağırlık vermelidir. Sağlık alanında yapılabilecek bir diğer şey ise Tıp Fakültemiz Halk Sağlığı Anabilim Dalı öncülüğünde "koruyucu sağlık" hizmetlerini öne çıkarmaktır. Özellikle bu alanda Hacettepe Üniversitesi yeterli bilgi, insan kaynağı ve donanıma sahiptir. Pek çok konuda olduğu gibi bu alanda da öncülük yapabilir durumdadır.
- 2. Toplumdaki Sosyal ve Siyasal Gelişmeler:** Toplumdaki sosyal ve siyasal gelişmelere paralel olarak zaman zaman üniversite içinde öğrenciler arasında siyasal görüş ayrılığı gerginlik yaratacak boyutlara ulaşabilmekte ve bu durum, çok sık olmasa da eğitimde aksamalara neden olabilmektedir. Daha güvenli bir ortamın yaratılması amacıyla yeni bir etkileşim modelinin oluşturulması, önem arz etmekte ve öğrenciler ile kurum ilişkilerini güven temelinde sağlamlaştıracak politikalara ihtiyaç bulunmaktadır.
- 3. Afetler (Depremler, Seller, vb):** Afetler toplumsal yaşamı olumsuz olarak etkilemektedir. Dünyada ve Türkiye'de sıklıkla meydana gelen afetlerin üniversiteyi olumsuz etkileme olasılığı vardır. Üniversite hizmetlerinin sunumu afetlerden doğrudan veya dolaylı biçimde olumsuz etkilenebilir. Acil durumlar, afet ve felaketler ile her türlü krizde nasıl hareket edileceğine ilişkin plan ve prosedürlerin oluşturulması önemlidir.
- 4. Dünyada ve Yakın Coğrafyada Meydana Gelen Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Gelişmeler:** Bu gelişmelerin yaşandığı ülkelerde yükseköğretime ilişkin birtakım arayışların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu arayışları üniversite olarak fırsata dönüştürmek, söz konusu ülkeler için model üniversite olma avantajını yakalamak mümkündür. Çekim merkezi olmak veya söz konusu coğrafyalara modüler programlar götürmek üzere hazırlıklı olmak gerekir.
- 5. Dünyada Güzel Sanatlar Alanında Eğitim Modellerinde Değişme Eğilimi:** Dünyada güzel sanatlar alanında eğitim modellerinde değişme eğilimi söz konusudur. Güzel sanatlar alanında eğitim yapmak isteyen kişiler yetenek sınavları ile kabul edilmektedir. Eğitim modellerindeki değişme eğilimi başvuruların azalmasına neden olabilmekte ve dolayısıyla nitelikli aday seçimini kısmen de olsa olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da dolaylı yoldan mezunların donanımlı biçimde akademik hayata katılmalarını olumsuz etkilemektedir. Güzel sanatlar alanında dünyadaki eğitim modelleri izlenerek uygulamalar araştırılmalı, seminer ve sempozyumlar düzenlenerek konunun tartışılması ve model geliştirilmesi sağlanmalıdır.

6. **Öğrenci Seçme Sisteminde Değişiklik Yapılması İhtimali:** Gelecek yıllarda öğrenci seçme sisteminde değişiklik yapılması ihtimali söz konusudur. Böyle bir değişiklik halinde üniversiteyi tercih eden öğrenci profilinde değişiklik olabilir. Gelen öğrenci sayısının kapasiteyle uyumsuzluğu söz konusu olabilir. Potansiyel öğrencilerin niteliklerinin mevcut programlara uyumu ile ilgili standartlar oluşturulması ve olası bir sistem değişikliğine karşı ölçme, değerlendirme ve seçme sınav sistemi üzerinde çalışılması gerekir.
7. **Devlet Personel Mevzuatında Değişiklikler:** Devlet personel mevzuatında değişiklikler söz konusu olabilir. Bu olası değişikliklerin sonuçları yeni eleman almından, yetişmiş nitelikli personelin muhafazasına kadar birçok konuda olabilir. Personel mevzuatındaki değişikliklere hazırlıklı olmak, eşit işe eşit ücret yaklaşımına destek vermek gerekir.
8. **Anayasada ve Yasalarda Öngörülen Yükseköğretime İlişkin Değişiklikler:** Kurum yapısına ve işlevlerine olumlu ve olumsuz etkiler söz konusu olabilir. Söz konusu değişikliklerde aktif rol oynamak, üniversitenin görüşünün yasalara yansımını sağlamak önemlidir.
9. **Enerji ve Çevre Alanında Gerçekleşen Gelişmeler:** Üniversitede enerji ve çevre konusunda çalışan birim ve kişilerin çalışmaları etki yaratabilir, etkilenebilir. Alternatif enerji yatırımlarına proje ve araştırma desteği sağlanabilir. Kampüslerde pilot çalışmalarla alternatif temiz enerji temini, geri dönüşüm uygulamaları veya bu konuda bilinç yaratılması ve teşvik ile özendirme önemlidir. Hacettepe Üniversitesi bu konuda da öncü rolü oynayabilir.
10. **AB Üyelik Sürecinde Yükseköğretim Sisteminde Meydana Gelecek Değişiklikler:** Yönetmeliklerin değişmesi, kredi sisteminin değişmesi gerekebilir. Bologna sürecindeki gelişmeler kapsamında eğitim-öğretim programlarının yeniden yapılandırılması, öğrenci ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi ve kalite güvencesi sağlanması gerekmektedir.
11. **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile İlgili Çalışmalar:** Toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalar giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde kadınların toplum hayatının her alanında daha fazla öne çıktığını ve toplumsal cinsiyet rollerine karşı politikaların geliştirildiğini görmekteyiz. Bu bağlamda özellikle toplumda kadının ataerkil kültürel değerlerden kaynaklanan konumunu toplumsal cinsiyet eşitliği yönünde desteklemek gerekmektedir. Bu nedenle tüm üniversite bileşenlerine yönelik bilinçlendirme ve farkındalık yaratma çalışmalarının yapılması önem arz etmektedir.
12. **Engellilere Yönelik Mevzuat Değişiklikleri:** Engellilerin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik mevzuat değişiklikleri söz konusudur. Toplumda engellilerin konumu giderek daha dikkat çekici hale gelmekte, bu yönde çalışmalar ağırlık kazanmaktadır. Üniversite içerisindeki gerek fiziksel düzenlemeler ve gerekse bu konuda politikaların eksikliği engellilerin üniversite hizmetlerinden yeterince yararlanamaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Engellilere uygun çevre düzenlemelerinin yapılması, eğitim-öğretim olanaklarının yeniden düzenlenmesi, engellilerin yaşam kalitesinin iyileştirilmesi gibi meselelere ilişkin politika geliştirilmesi gereklidir.
13. **Mobbing (İş Yerinde Yıldırma):** Mobbing konusunda toplumda artan tepkiler söz konusudur. Bu tepkiler üniversitenin konuya olan duyarlılığını artırma gereğini doğurmaktadır. Bu konuda uygun denetim ve yaptırım mekanizmalarının oluşturulması gereklidir.
14. **Bilişim Teknolojileri:** Bilişim teknolojileri hızlı biçimde gelişmekte ve değişmektedir. Teknolojik altyapının bu değişime ayak uydurabilmesi belirli maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Bilişim teknolojilerine uyum sağlamayı kolaylaştıracak politika ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim teknolojilerinin üretimi, geliştirilmesi ve toplum hizmetine sunulması öncelikli bir gereksinimdir.

3. STRATEJİK PLAN



Daha İleriye, En İyiye...

3.1. Misyon

Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.

3.2. Vizyon

*İlham verici bir dünya markası olan;
öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan;
değişime ve gelişime liderlik eden
bir üniversite olmaktır.*

3.3. Temel Değerler

Hacettepe Üniversitesi; şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesine uygun hareket eden, sürdürülebilir güçlü bir mali yapıya sahip, çalışanlarına karşı adil ve paydaşları arasında ayırım yapmayan, çeşitliliğe saygı duyan, hakkaniyete ve liyakate önem veren, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, yaptığı işi daha iyi yapabilmek için değişimi zorlayan ve katma değer üreten bir üniversite olarak aşağıdaki temel ilkelere uygun hareket eder.

Öngörülü Olmak: Hacettepe Üniversitesi, öngörü ile pozisyon alır, plan yapar. Plan alternatifler içerir. Bireylerin proaktif davranarak inisiyatif ve sorumluluk almaları teşvik edilir. Sonuçlardan kurumsal ve bireysel tecrübe edinilmesi esastır.

Saygı: Hacettepe Üniversitesi, kurumsal çevresindeki (toplum ve tüm paydaşlar) değerlere saygılı ve duyarlıdır. Hacettepe Üniversitesi tüm eylemlerinde toplumsal norm ve değerleri öncelikle gözetir. Hacettepe Üniversitesi, birey hak ve özgürlüklerine inanır ve saygı gösterir, kendi görev alanında bu hak ve özgürlüklerin genişlemesi için çaba gösterir.

Estetik: Hacettepe Üniversitesi, toplum ve kendi çalışanları ve öğrencileri açısından spor, sanat ve bunlara bağlı estetik kazanımlara önem verir. Estetik değerlerin toplumda ve üniversitede yayılmasına önayak olur.

Katılımcılık: Hacettepe Üniversitesi, çalışanlarının bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlar. Hacettepe Üniversitesi, tüm paydaşlarının görüş ve düşüncelerine değer vererek süreçlerinde bu görüş ve düşünceleri gözetir.

3.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler

Stratejik amaç ve hedefler uygun stratejilerle desteklenmiş ve Hacettepe Üniversitesi'nin beş yıllık "Gelecek Yolculuğu" ile ilgili yol haritası çıkarılmıştır. Aşağıda bu yol haritasına ilişkin olarak amaç, hedef, strateji ve performans göstergeleri sunulmuştur:

1 Stratejik Amaç 1: Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek

Stratejik Hedef 1: Akademik personelin %75'inin "Eğiticilerin Eğitimi Programı"na katılımı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Programa katılan akademik personelin toplam akademik personele oranı.

Performans Göstergesi: Memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Memnuniyet düzeyi.

Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı.

Stratejik Hedef 3: Talep eden öğretim elemanlarının yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Desteklenen akademik personel oranı.

Stratejik Hedef 4: Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlaması çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan akademik birimlerin sayısı.

Stratejik Hedef 5: Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: Uzaktan eğitim altyapısının geliştirilmesi için en az 1 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Uzaktan eğitim verilen programların sayısı.

Stratejik Hedef 7: Bologna sürecine uygun olarak eğitim programlarının yapılandırılması ve akreditasyonu sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Akreditasyonu sağlanan eğitim programlarındaki artış oranı.

Stratejik Hedef 8: Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin güncellenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Güncellenen yönetmelik sayısı.

Stratejik Hedef 9: Üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Dil eğitimi alan öğrenci ve personel sayısı.

Stratejik Hedef 10: Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Bilişim teknolojileri donanımlarının yenilenme oranı.

Stratejik Hedef 11: "Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi" kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımını sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 12: Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Taleplerin karşılanma oranı.

Performans Göstergesi: Yeni projelendirme çalışmalarının tamamlanma oranı.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Performans Göstergesi: Etüt-proje çalışmasının tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 13: Öğrencilerin memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı.

Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyetindeki artış oranı.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 14: Ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı.

Stratejik Hedef 15: Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin %20 oranında artması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyet oranları.

Performans Göstergesi: Projelendirilme oranı.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 16: Lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Değişim programlarına katılım oranı.

Stratejik Hedef 17: 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Düzenlenen organizasyon sayısı.

Performans Göstergesi: Organizasyonlara katılan öğrenci sayısı.

Stratejik Hedef 18: Üniversitemizi yeni kazanan öğrencilerin tüm yönleriyle üniversiteyi tanıyarak üniversiteye intibakı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 19: Öğrencilerin dersleri dışında kişisel gelişimlerine destek sağlamak üzere Üniversite Yaşamı/Sosyal Aktiviteler dersi uygulamaya geçirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

2 Stratejik Amaç 2: Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek

Stratejik Hedef 1: Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: 1631 olan yabancı uyruklu öğrenci sayısı 1711'e çıkarılacaktır.

Stratejik Hedef 2: Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar süreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Proje kabul süresi ile başvuru değerlendirme süresi arasındaki farkın azalma yüzdesi.

Performans Göstergesi: Başvuru sayısındaki artış.

Stratejik Hedef 3: Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Proje başına düşen destekteki artış yüzdesi.

Performans Göstergesi: Desteklenen proje sayısındaki artış oranı.

Stratejik Hedef 4: Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde Merkezi Araştırma Laboratuvarları ve Enstitüleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 5: Proje ve patent ofisleri kurularak proje süreçlerine ve patent başvurularına sekreteryaya desteği sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranları.

Performans Göstergesi: Proje sayısındaki artış oranı.

Performans Göstergesi: Patent başvurusundaki artış oranı.

Stratejik Hedef 6: Atıkların yönetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 7: Üniversitemiz bünyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yönelik politikalar geliştirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 8: Lisansüstü tezlerin %5'inin Üniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yayınlanan tezlerin toplam tezlere oranı.

Stratejik Hedef 9: Bilimsel faaliyetlere (yayın, toplantı, konferans vb.) maddi destek verilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Endekslerdeki yayınların desteklenme sayısı.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Destek talep edilen bilimsel faaliyetlerin karşılanma oranı.

Stratejik Hedef 10: Kitap ve kitap bölümlerinin Hacettepe Üniversitesi atama kriterleri açısından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bölümü olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine göre yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 11: Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen tanıtım toplantı sayısı.

Performans Göstergesi: Dış kaynaklı proje sayısındaki artış oranı.

Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 12: Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 13: Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimini alması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan öğrencilerin yüzdesi.

Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan personelin yüzdesi.

3 Stratejik Amaç 3: Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak

Stratejik Hedef 1: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlanacak.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan akademik personelin yüzdesi.

Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan idari personelin yüzdesi.

Stratejik Hedef 5: Üniversitenin hizmet alanlarında yürütülen bakım onarım, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin etkililiği arttırılacak.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: Üniversitemiz hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 7: Bilgi Yönetim Sistemi ve Bireysel Uygulama Yazılımlarının iyileştirilmesi ve tüm birimlerde kullanımı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 8: İhtiyaç odaklı insan kaynakları planlamasına geçilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 9: E-imza uygulamasını gerçekleştirmek için gerekli altyapı oluşturulacak ve E-imza Destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) faaliyete geçirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 10: Üniversite genelinde satınalma faaliyetleri iyileştirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

4 Stratejik Amaç 4: Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak

Stratejik Hedef 1: Kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yapılan faaliyet sayısı.

Performans Göstergesi: Katılımcıların memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Duyurulan faaliyet sayısı.

Stratejik Hedef 3: Mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi: Mezunların istihdamı ile ilgili çalışmalarının gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Mezunların KPSS, TUS ,DUS gibi sınavlarındaki izleme çalışmalarının gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünün 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 5: Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme sayısı.

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranı.

Performans Göstergesi: Katılımcı sayısı.

Stratejik Hedef 6: MEB ile işbirliği yapılarak Beytepe Yerleşkesi içinde bir lise yapımı için girişim ve projelendirme çalışmaları başlatılacaktır.

Performans Göstergesi: Proje tamamlanma oranı.

5 Stratejik Amaç 5: Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek

Stratejik Hedef 1: Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yapılan işbirliği ve verilen hizmet sayısı.

Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemizde proje pazarı (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma-ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Öğrencilerimizin %60'ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Staj yapan öğrenci sayısının toplam öğrenciye oranı.

6 Stratejik Amaç 6: Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Engellilerin aldığı hizmetlerdeki artış.

Performans Göstergesi: Engellilerin memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sınınsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 artışı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Faaliyetlerdeki artış oranı.

Stratejik Hedef 3: Üniversitemiz öğrenci ve personelinin sağlık kontrolleri ve takipleri yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Check-uptan geçme oranları.

Performans Göstergesi: Tarama sonrası çağrı yapılma oranları.

Stratejik Hedef 4: Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıkıtı kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Malzemelerin etkin kullanım oranı.

Stratejik Hedef 5: Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibarıyla takibi yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranındaki artış.

Stratejik Hedef 6: Hacettepe Üniversitesi paydaşları ile arama konferansları gerçekleştirilerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen arama konferansı sayısı.

Stratejik Hedef 7: Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

53

7 Stratejik Amaç 7: Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi

Stratejik Hedef 1: İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi İdari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler sayısal ortama aktarılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kablolanın gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Öğrenci İşleri Merkezi tadilat ve yenileme işlerinin tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 5: Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Öğrenci İşleri Yazılımının tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

8 Stratejik Amaç 8: Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak

Stratejik Hedef 1 : Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Güncellenen basılı ve elektronik koleksiyon sayısı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının artırılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Arttırılan bilgi kaynakları ve hizmetlerin sayısı.

Performans Göstergesi: RFID Sisteminin tamamlanma oranı.

Performans Göstergesi: Kurulan Self Check sistemi sayısı.

Performans Göstergesi: Makina başına kullanım oranı.

9 Stratejik Amaç 9: Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Projenin tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

Stratejik Hedef 3: Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır.

Performans Göstergesi: Alternatif enerji kullanmaya başlayan birim sayısı.

10 Stratejik Amaç 10: Üniversitemizde "Dumansız Hacettepe" Sloganyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak

Stratejik Hedef 1: Personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20'sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır.

Performans Göstergesi: Tedavi masrafları karşılanan kişi sayısı.

Stratejik Hedef 2: Sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

11 Stratejik Amaç 11: Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi: Kurulan kürsü sayısı.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarına serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef, Stratejiler ve Sorumlu Birimler Tablosu

Stratejik Amaç 1 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Akademik Personel	1. Akademik personelin %75'inin "Eğiticilerin Eğitimi Programı"na katılımı sağlanacaktır.	Akademik personelin eğitim ve diğer sorunlarına ilişkin anketler düzenlenecek, anket sonuçları doğrultusunda gerekli eğitimlerin verilmesi ve diğer sorunlarının çözülmesi sağlanarak personelin memnuniyet düzeyi düzenli olarak ölçülecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	2. Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılabilecektir.		Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	3. Talep eden öğretim elemanlarının yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır.		Akademik Birimler
Eğitim Programları	4. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlaması çalışmaları tamamlanacaktır.	Eğitim-öğretim programlarının güncel, uluslararası niteliklere uygun, ulaşılabilir hale gelmesine yönelik olarak altyapı çalışmaları yapılarak, eğitim programlarının akredite edilmesi, tüm ders materyellerinin açık ders malzemesi olması sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar)
	5. Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır.		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	6. Uzaktan eğitim altyapısının geliştirilmesi için en az 1 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır.		Akademik Birimler
	7. Bologna sürecine uygun olarak eğitim programlarının yapılandırılması ve akreditasyonu sağlanacaktır.		Akademik Birimler
	8. Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin güncellenmesi sağlanacaktır.		Yabancı Diller Yüksek Okulu
	9. Üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personele) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır.		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Eğitim Altyapısı	10. Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır.	Üniversitemiz bilişim teknolojisi donanımı, derslik ve laboratuvarlarının eksiklikleri belirlenerek, eksiklikler doğrultusunda gerekli altyapı düzenlemeleri yapılacak, Üniversitemiz yayınevi kurularak talep edilen yayınların basımı gerçekleştirilecektir.	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	11. "Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi" kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımı sağlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	12. Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır.		

Stratejik Amaç 1			
Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek (Devam-1)			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Öğrenci	13. Öğrencilerin memnuniyet düzeyleri %20 oranında arttırılacaktır.	Anketler düzenlenerek Üniversitemiz öğrencilerinin ihtiyaçları konusunda eksiklikler belirlenerek bu eksiklikler azami ölçüde giderilecek ve iyileşme oranları düzenli olarak takip edilecektir.	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	14. Ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır.		Personel Daire Başkanlığı
	15. Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin %20 oranında artması sağlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	16. Lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır.		Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	17. 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	18. Üniversitemizi yeni kazanan öğrencilerin tüm yönleriyle üniversiteyi tanıyarak üniversiteye intibaki sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	19. Öğrencilerin dersleri dışında kişisel gelişimlerine destek sağlamak üzere Üniversite Yaşamı/ Sosyal Aktiviteler dersi uygulamaya geçirilecektir.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Stratejik Amaç 2
Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı
Teşvik Etmek

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Araştırma Altyapısı	1. Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır.	Bilimsel araştırma faaliyetlerine ilişkin mevzuattaki aksaklıklar belirlenecek, sağlanan maddi desteğin artırılmasını sağlayacak çalışmalar yapılacak ,proje ve patent ofisleri kurularak bilimsel araştırma faaliyetlerine destek hizmetleri verilecektir.	Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	2. Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar süreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	3. Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	4. Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde Merkezi Araştırma Laboratuvarları ve Enstitüleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	5. Proje ve patent ofisleri kurularak proje süreçlerine ve patent başvurularına sekreteryaya desteği sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	6. Atıkların yönetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	7. Üniversitemiz bünyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yönelik politikalar geliştirilecektir.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
Araştırma Çıktıları	8. Lisansüstü tezlerin %5'inin Üniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır.	Araştırma sonuçlarının ulusal ve uluslararası alanda duyurulması sağlanacak, lisansüstü tezlerin yayın haline getirilmesi, atama kriterlerinin alan özelliklerine göre yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
Araştırmacı	9. Bilimsel faaliyetlere (yayın, toplantı, konferans vb.) maddi destek verilmesi sağlanacaktır.	Bilimsel faaliyetler konusunda araştırmacıları teşvik etmek için; eğitimler verilecek ve maddi destek sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi) Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

Stratejik Amaç 2			
Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek (Devam-1)			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Araştırma Çıktıları	10. Kitap ve kitap bölümlerinin Hacettepe Üniversitesi atama kriterleri açısından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bölümü olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine göre yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.	Araştırma sonuçlarının ulusal ve uluslararası alanda duyurulması sağlanacak, lisansüstü tezlerin yayın haline getirilmesi, atama kriterlerinin alan özelliklerine göre yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
Araştırmacı	11. Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır.	Bilimsel faaliyetler konusunda araştırmacıları teşvik etmek için; eğitimler verilecek ve maddi destek sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	12. Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	13. Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimini alması sağlanacaktır.		Personel Daire Başkanlığı

Stratejik Amaç 3**Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak**

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Yönetim Sistemi	1. 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır.	Üniversitesinin süreçleri gözden geçirilerek tüm süreçlerin mevzuata uygun ve birbiri ile entegre hale gelmesi sağlanacaktır.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	2. 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlanacaktır.		Hukuk Müşavirliği
	3. 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır.		Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Çalışanlar	4. 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır.	Üniversitedeki idari ve akademik personelin süreç otomasyonundan faydalanması için gerekli görülen eğitimler verilecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	5. Üniversitenin hizmet alanlarında yürütülen bakım onarım, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin etkinliği arttırılacaktır.	Firmalardan daha etkili hizmet alınması sağlanacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	6. Üniversitemiz hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması sağlanacaktır.	Üniversite hizmetlerine rahat erişim için Hacettepe Üniversitesi Yönetim El Kitabı çıkarılacak, kampüs içine ekranlar kurulacak ve mobil kampus uygulamasına geçilecektir.	Genel Sekreterlik Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	7. Bilgi Yönetim Sistemi ve Bireysel Uygulama Yazılımlarının iyileştirilmesi ve tüm birimlerde kullanımı sağlanacaktır.	Sistem hakkında eğitimler düzenlenerek tüm birimlerin kullanıma geçmesi sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	8. İhtiyaç odaklı insan kaynakları planlamasına geçilecektir.	İnsan kaynakları analizleri ihtiyaç odaklı yapılacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
	9. E-imza uygulamasını gerçekleştirmek için gerekli altyapı oluşturulacak ve E-imza Destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) faaliyete geçirilecektir.	EBYS faaliyete geçirilerek, etkin bir şekilde kullanımı sağlanacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
	10. Üniversite genelinde satınalma faaliyetleri iyileştirilecektir.	Satın alma faaliyetlerinin destek birimlerince gözden geçirilmesi sağlanacaktır.	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

Stratejik Amaç 4			
Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
İç İletişim	1. Kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımları sağlanacaktır.	Personelin kurum kültürünü benimsemelerini sağlayacak faaliyetler yürütülecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	2. Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
Dış İletişim	3. Mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü yeniden yapılandırılarak iç ve dış paydaşlarımızın üniversitemiz ile olan bağlarını, iletişimini, kurum imajımızı ulusal ve uluslararası alanda güçlendirici ve geliştirici faaliyetler yapacaktır.	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	4. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
	5. Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılacaktır.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
	6. MEB ile işbirliği yapılarak Beytepe Yerleşkesi içinde bir lise yapımı için girişim ve projelendirme çalışmaları başlatılacaktır.	Lise yapımı için projelendirme yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

Stratejik Amaç 5			
Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Üniversite-Sektör İşbirliği	1. Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır.	Üniversitemiz-kamu ve özel sektör işbirliğini düzenleyici ve geliştirici bir sistem kurularak faaliyetlerimize sağlanan desteklerin artırılması sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	2. Üniversitemizde proje pazarı (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.		
	3. Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma-ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır		
	4. Öğrencilerimizin %60'ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Amaç 6
Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Hizmet Çeşitliliği	1. 2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmaları sağlanacaktır.	Engelli vatandaşların yerleşkelerimizde karşılaştığı sorunlar tespit edilerek tespitler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	2. Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 artışı sağlanacaktır.		Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Hizmet Kalitesi	3. Üniversitemiz öğrenci ve personelinin sağlık kontrolleri ve takipleri yapılacaktır.	Hizmet kalitesi fayda-maliyet analizleri çerçevesinde ileriye götürülecektir.	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	4. Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıktı kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.		Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	5. Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibariyle takibi yapılacaktır.		Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	6. Hacettepe Üniversitesi paydaşları ile arama konferansları gerçekleştirilerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır.		İç ve dış paydaşlarımızın üniversitemizle olan bağları, iletişimini güçlendirici arama konferansları yapılacaktır.
	7. Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	Acil servis ve yoğun bakım inşaatı yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

62

Amaç 7
Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Fiziki ve Teknolojik Altyapı	1. İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi İdari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır.	Üniversitemizin eğitim ve öğretim kalitesini artırmak için, gerek fiziksel gerekse teknolojik altyapı çalışmaları yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	2. Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler sayısal ortama aktarılacaktır.		Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı
	3. Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kablolanın gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir.		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	4. Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Öğrenci İşleri Merkezi tadilat ve yenileme işlerinin tamamlanması sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	5. Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Öğrenci İşleri Yazılımının tamamlanması sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Amaç 8
Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Kütüphane ve Dökümantasyon	1. Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır.	Eksikliği belirlenen ve geliştirilmesi gereken kütüphane bilgi kaynakları, hizmetleri, ve teknolojik olanaklarının tamamlanabilmesi için gerekli desteklerin azami ölçüde sağlanması çalışmaları yapılacaktır.	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı
	2. Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının artırılması sağlanacaktır.		

Amaç 9
Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Enerji ve Çevre	1. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır.	Yenilenebilir enerji üretimi kaynaklarını araştırıp doğal enerji kullanımı ile ilgili projelendirme çalışması yapılacak, ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları ile işbirliği yapılarak proje hayata geçirilecektir.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	2. Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.		Personel Daire Başkanlığı
	3. Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

Amaç 10
Üniversitemizde "Dumansız Hacettepe" Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak

	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Yaşam Kalitesi	1. Personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20'sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır. 2. Sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.	Sigaranın zararlı konusunda personelimize ve öğrencilerimize bilinçlendirme organizasyonları ve ilaç desteği sağlanarak Üniversitemizde sigara kullanım oranı düşürülecektir.	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

Amaç 11			
Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Beşeri Altyapı	1. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmeyen her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır.	Üniveristemizde düşünce özgürlüğünü sağlamak amacı ile serbest kürsüler kurularak belirlenen dönemlerde Üniversitemiz öğrenci ve mensuplarının düşüncelerini ifade edebileceği platformlar oluşturulacaktır.	Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü)
	2. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarına serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.		

4. MALİYETLENDİRME



Daha İleriye, En İyiye...

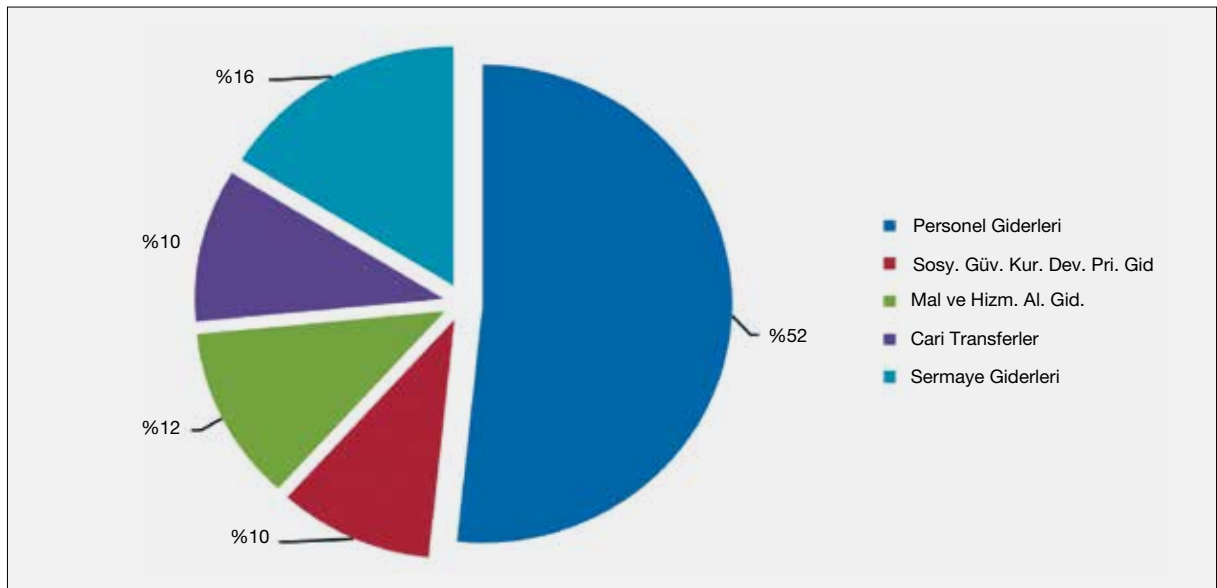
Türkiye’de 103 devlet üniversitesi, 65 vakıf üniversitesi, 7 vakıf meslek yüksekokulu ve 13 diğer yükseköğretim kurumları bulunmaktadır. Üniversitemiz devlet üniversitelerinin bütçeleri arasında hazine yardımı büyüklüğü bakımından ikinci sıradadır.

Tablo 4.1. Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşme Tablosu

Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşmesi (2011 Yılı)										
Bütçe Tertibi	K.B.Ö.*	Eklene	Düşülen	Yıl Sonu Bütçe Öd.	Harcama	Kalan	Harcama/YSB %	Harcama/KBÖ %	KBÖ/ Yıl Sonu Bütçe Öd.	
	a	b	c	d	e	f	(e/d)	(e/a)	(a/d)	
01	Personel Giderleri	231.954.000	8.466.606	5.660.427	234.760.179	221.965.670	12.794.509	94,55	95,70	98,81
02	Sos. Güv. Kur. Dev. Pri. Gid.	45.098.000	1.710.413	836.884	45.971.529	44.521.495	1.450.034	96,85	98,73	98,10
03	Mal ve Hizmet Alım Gid.	52.871.000	21.631.240	1.070.400	73.431.840	69.913.856	3.517.984	95,21	132,24	72,00
05	Cari Transferler	46.493.000	93.602.000	0	140.095.000	139.890.114	204.886	99,86	300,89	33,19
06	Sermaye Giderleri	72.630.000	22.834.997	29.600.000	65.864.997	58.335.914	7.529.083	88,57	80,32	110,28
07	Sermaye Transferleri	0	32.064.138	0	32.064.138	22.089.466	9.974.672	68,90	0	0
Toplam	449.046.000	180.309.394	37.167.711	592.187.683	556.716.515	35.471.168	94,01	123,98	75,83	

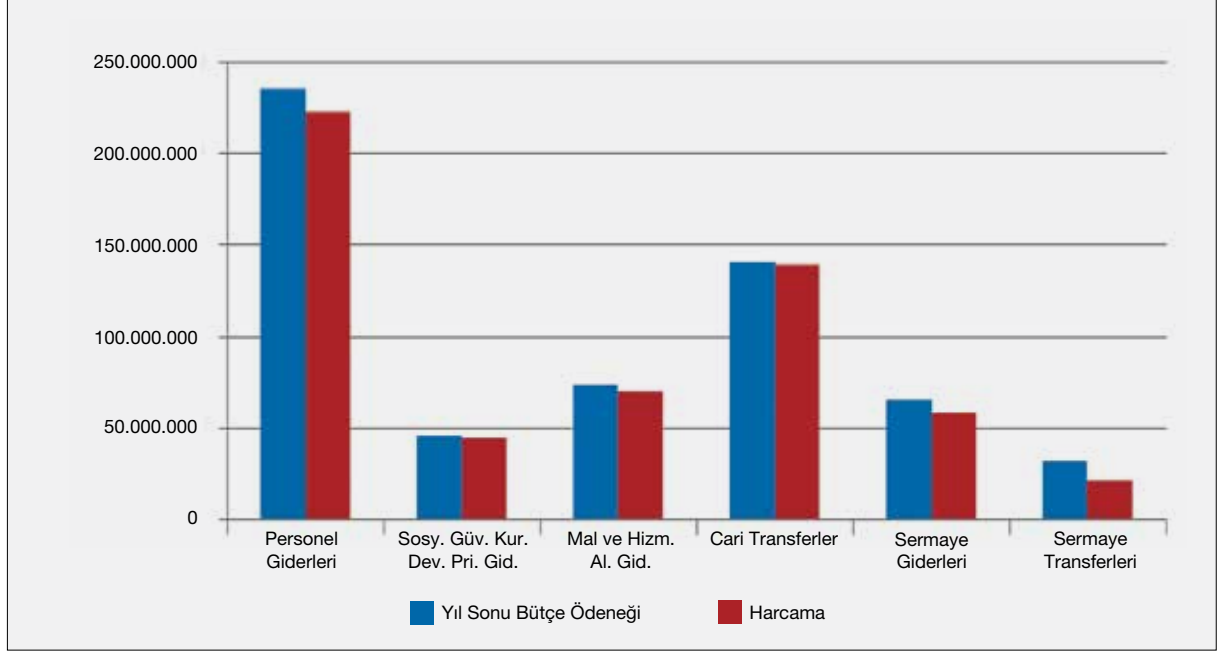
* Kesintili Başlangıç Ödeneği

2011 yılı bütçe ödeneği olan ₺449.046.000'nin %52'si personel giderleri, %10'u Sosyal Güvenlik Kurumu'na devlet primi giderleri, %12'si mal ve hizmet alım giderleri, %10'u cari transferler ve %16'sı sermaye giderleridir.



Şekil 4.1. 2011 Yılı Bütçe Ödenek Dağılımı

Üniversitemize bütçe kanunu ile 2011 yılında toplam ₺449.046.000 ödenek tahsis edilmiştir. Yıl içerisinde ₺180.309.394 ödenek eklenmiş, ₺37.167.711 ödenek düşülmüş olup yılsonu ödeneği ₺592.187.683 olarak gerçekleşmiştir. Bu ödeneğin ₺556.716.515'si harcanmış olup ₺35.471.168 ödenek kalmıştır.



Şekil 4.2. 2011 Yılı Bütçe Ödeneği ve Harcama Durumu

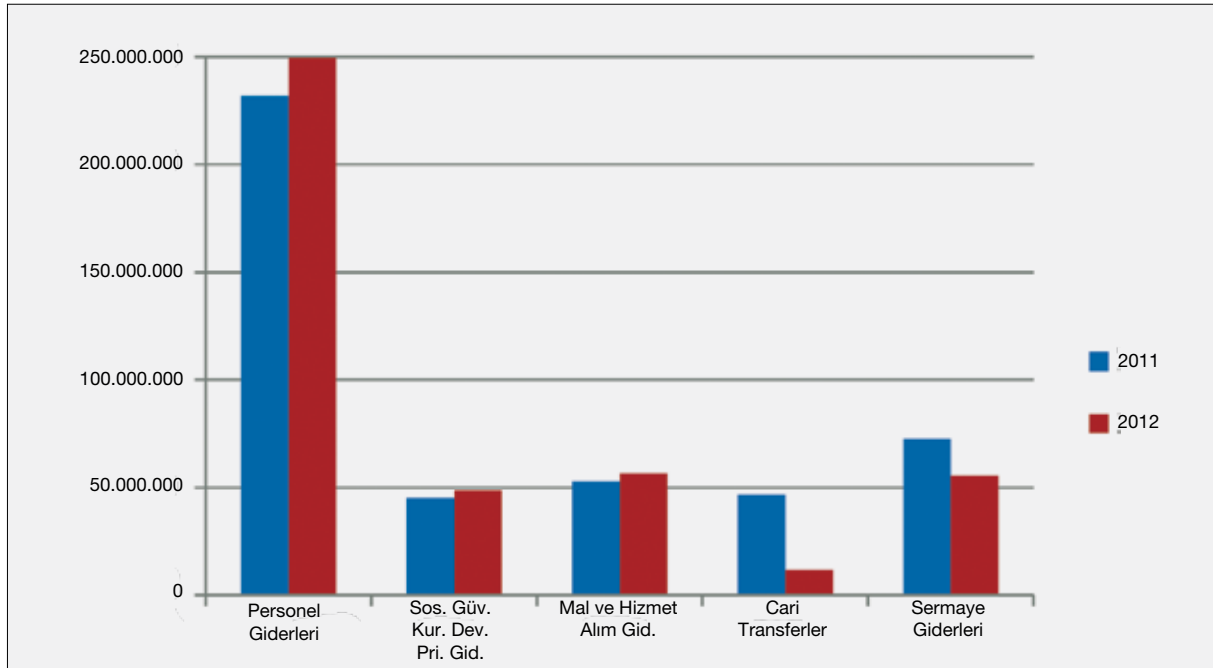
68

Üniversitemize, Bütçe Kanunu ile 2011 yılında ₺449.046.000, 2012 yılında ₺421.618.000 ödenek tahsis edilmiştir.

Tablo 4.2. Ödenek Durumu Tablosu

2011-2012 Ödenek Durumu			
Bütçe Tertibi	Yıllar	Bütçe Ödeneği	
01	Personel Giderleri	2011	231.954.000
		2012	249.433.000
02	Sos. Güv. Kur. Dev. Pri. Gid.	2011	45.098.000
		2012	48.606.000
03	Mal ve Hizmet Alım Gid.	2011	52.871.000
		2012	56.455.000
05	Cari Transferler	2011	46.493.000
		2012	11.553.000
06	Sermaye Giderleri	2011	72.630.000
		2012	55.571.000
Toplam		2011	449.046.000
		2012	421.618.000

2011-2012 yıllarına ait ödenek dağılımları aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.3. 2011 ve 2012 Yıllarına Ait Ödenek Durumu

Üniversitemizin amaçları arasında ilk sırada; eğitim-öğretim sisteminin geleceğe yönelik olarak tekrar yapılandırılması yer almaktadır. Maliyet tablosuna bakılırsa maliyeti en yüksek olan amacımız, bu konuyla ilgili olanıdır. İkinci sırada ise araştırma ile ilgili olan amacımız yer almaktadır.

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu

Maliyet Tablosu					
	2013	2014	2015	2016	2017
Amaç 1	315.480.311	348.774.199	381.538.229	419.231.667	441.142.600
Hedef 1.1	13.176.646	14.149.561	19.888.612	22.917.071	24.114.818
Hedef 1.2	17.668.489	20.973.066	24.068.519	27.313.125	28.740.632
Hedef 1.3	17.069.754	20.330.121	23.391.994	25.601.615	26.939.671
Hedef 1.4	2.048.511	2.199.766	2.314.663	2.434.356	2.561.586
Hedef 1.5	33.241.103	35.695.502	41.559.932	46.709.034	49.150.259
Hedef 1.6	5.610.123	6.024.352	6.339.014	9.666.811	10.172.042
Hedef 1.7	17.679.756	18.985.163	22.976.787	29.128.679	30.651.075
Hedef 1.8	1.626.202	1.746.274	1.837.485	2.932.503	3.085.769
Hedef 1.9	3.592.531	3.857.788	4.059.286	4.269.196	4.492.323
Hedef 1.10	4.611.718	4.952.230	5.210.893	5.480.353	5.766.781
Hedef 1.11	2.848.820	4.059.167	4.271.183	4.492.050	4.726.825
Hedef 1.12	63.607.184	68.303.701	76.871.306	81.846.393	86.124.054
Hedef 1.13	20.962.858	22.510.677	24.686.444	25.963.003	27.319.946
Hedef 1.14	26.952.248	28.942.302	32.454.001	34.132.228	35.916.132
Hedef 1.15	70.579.213	77.790.518	86.853.634	91.344.916	96.119.012
Hedef 1.16	2.672.767	2.870.114	3.020.024	3.176.193	3.342.195
Hedef 1.17	10.882.388	14.685.903	0	0	0
Hedef 1.18	325.000	348.997	1.367.226	1.437.926	1.513.079
Hedef 1.19	325.000	348.997	367.226	386.215	406.401

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu (Devam)

Maliyet Tablosu (Devam)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Amaç 2	144.181.650	154.827.485	173.914.357	184.907.630	194.571.735
Hedef 2.1	17.968.163	19.294.865	21.302.665	22.404.243	23.575.191
Hedef 2.2	3.417.037	3.669.338	3.860.993	4.060.649	4.272.876
Hedef 2.3	52.232.177	56.088.806	62.018.408	65.225.438	68.634.413
Hedef 2.4	24.065.492	25.842.398	32.192.185	35.856.873	37.730.915
Hedef 2.5	2.963.236	3.182.030	3.348.232	3.521.373	3.705.415
Hedef 2.6	3.020.444	3.243.462	3.412.873	3.589.356	3.776.952
Hedef 2.7	3.817.495	4.099.365	4.313.481	4.536.535	4.773.634
Hedef 2.8	3.535.321	3.796.356	3.994.646	4.201.213	4.420.787
Hedef 2.9	14.762.846	15.852.879	16.680.899	17.543.484	18.460.385
Hedef 2.10	3.359.829	3.607.907	3.796.353	3.992.666	4.201.341
Hedef 2.11	5.125.557	5.504.009	5.791.492	6.090.975	6.409.317
Hedef 2.12	4.957.800	5.323.866	7.601.939	7.995.043	8.412.900
Hedef 2.13	4.956.253	5.322.204	5.600.191	5.889.782	6.197.609
Amaç 3	131.937.218	140.669.371	164.016.743	157.994.612	166.252.121
Hedef 3.1	2.734.401	2.936.299	4.089.665	0	0
Hedef 3.2	940.179	0	0	0	0
Hedef 3.3	804.762	864.183	909.321	0	0
Hedef 3.4	5.125.551	5.504.003	8.791.485	0	0
Hedef 3.5	80.453.029	86.393.380	95.905.836	100.865.217	106.136.887
Hedef 3.6	5.227.087	5.613.035	10.906.213	11.470.183	12.069.666
Hedef 3.7	2.360.651	2.534.952	2.667.357	2.805.288	2.951.905
Hedef 3.8	10.933.541	11.740.833	12.354.074	12.992.915	13.671.983
Hedef 3.9	21.503.902	23.091.670	26.297.783	27.657.665	29.103.179
Hedef 3.10	1.854.115	1.991.016	2.095.009	2.203.344	2.318.501
Amaç 4	18.213.615	26.616.895	54.657.939	57.484.352	60.488.743
Hedef 4.1	2.848.820	3.059.167	4.869.756	5.121.576	5.389.252
Hedef 4.2	2.276.735	2.444.840	2.572.538	2.705.566	2.846.972
Hedef 4.3	2.848.820	3.059.167	3.218.951	3.385.406	3.562.343
Hedef 4.4	804.762	0	0	0	0
Hedef 4.5	7.499.953	8.053.721	8.474.379	8.912.597	9.378.409
Hedef 4.6	1.934.525	10.000.000	35.522.315	37.359.207	39.311.767
Amaç 5	22.578.198	25.529.499	20.351.368	21.403.756	22.522.412
Hedef 5.1	7.324.363	7.865.167	8.275.977	8.703.935	9.158.841
Hedef 5.2	6.336.962	8.089.071	0	0	0
Hedef 5.3	7.235.372	7.769.604	10.175.422	10.701.603	11.260.917
Hedef 5.4	1.681.501	1.805.657	1.899.969	1.998.218	2.102.654

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu (Devam)

Maliyet Tablosu (Devam)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Amaç 6	106.109.567	103.154.784	21.064.317	22.153.572	23.311.418
Hedef 6.1	5.092.335	0	0	0	0
Hedef 6.2	4.244.909	4.558.337	4.796.426	5.044.453	5.308.100
Hedef 6.3	5.815.430	6.244.820	6.570.996	6.910.788	7.271.977
Hedef 6.4	4.955.301	0	0	0	0
Hedef 6.5	3.466.866	3.722.847	3.917.297	4.119.864	4.335.186
Hedef 6.6	5.115.033	5.492.706	5.779.598	6.078.467	6.396.155
Hedef 6.7	77.419.693	83.136.074	0	0	0
Amaç 7	15.311.391	23.222.955	50.471.319	43.229.812	45.489.197
Hedef 7.1	3.869.050	4.154.726	9.371.734	0	0
Hedef 7.2	1.458.632	1.566.332	3.648.144	3.836.792	4.037.320
Hedef 7.3	7.081.921	7.615.145	12.012.895	12.634.093	13.294.408
Hedef 7.4	967.263	2.886.752	8.072.925	8.490.384	8.934.130
Hedef 7.5	1.934.525	7.000.000	17.365.621	18.268.543	19.223.339
Amaç 8	15.071.684	16.184.521	17.029.863	19.281.145	20.288.865
Hedef 8.1	10.614.538	11.398.276	11.993.626	13.984.479	14.715.371
Hedef 8.2	4.457.146	4.786.245	5.036.237	5.296.666	5.573.494
Amaç 9	29.946.939	20.433.314	21.500.577	25.612.392	26.951.009
Hedef 9.1	10.918.607	0	0	0	0
Hedef 9.2	8.109.726	8.708.518	9.163.378	9.637.225	10.140.908
Hedef 9.3	10.918.606	11.724.796	12.337.199	15.975.167	16.810.101
Amaç 10	10.315.333	11.076.977	11.412.288	12.023.052	12.651.430
Hedef 10.1	7.235.371	7.769.603	8.175.421	8.598.181	9.047.560
Hedef 10.2	3.079.962	3.307.374	3.236.867	3.424.871	3.603.870
Amaç 11	6.326.094	0	0	0	0
Hedef 11.1	2.724.156	0	0	0	0
Hedef 11.2	3.601.938	0	0	0	0
Toplam	815.472.000	870.490.000	915.957.000	963.321.990	1.013.669.530

*Döner sermaye ve dış kaynaklar (AB, TÜBİTAK vb.) toplam bütçeye dahildir.

5. KAYNAK İHTİYACI



Daha İleriye, En İyiye...

5018 sayılı Kamu Malî 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*” şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik planın önceki bölümlerinde vizyonumuza ulaşmak için gerekli olan amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan maliyetlere yer verilmiştir. Bu bölümde ise Üniversitemizin öngördüğü kaynaklara yer verilmektedir. Planın maliyetlendirilmesinde Üniversite kaynaklarının geçilmemesine özen gösterilmiştir. Bu nedenle bazı stratejilerimizin daha düşük maliyetli stratejilerle değiştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler için tahsis edilmesi öngörülen kaynak ihtiyacı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 5.1. Kaynak Tablosu

Kaynak Tablosu					
Kaynaklar	2013	2014	2015	2016	2017
Hazine Yardımı	456.675.000	503.121.000	540.642.000	579.684.729	621.508.930
Öz Gelir	341.947.000	349.409.000	356.715.000	364.137.261	371.680.600
• Döner Sermaye	295.000.000	300.000.000	305.000.000	310.000.000	315.000.000
• Bilimsel Araştırmalar (DÖSE Payı)	12.960.000	13.673.000	14.469.000	15.312.543	16.205.264
• Diğer Özgelirler	28.577.000	30.060.000	31.214.000	32.412.618	33.657.262
• İkinci Öğretim	498.000	500.000	530.000	561.800	595.508
• Tezsiz Yüksek Lisans	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.105.400	2.216.355
• Yaz Okulu	680.000	710.000	730.000	750.586	771.753
• Kira Geliri	2.432.000	2.566.000	2.772.000	2.994.314	3.234.459
Dış Kaynaklar (AB, TÜBİTAK vb.)	16.850.000	17.960.000	18.600.000	19.500.000	20.480.000
Toplam	815.472.000	870.490.000	915.957.000	963.321.990	1.013.669.530

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME



Daha İleriye, En İyiye...

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanarak izleme ve değerlendirmenin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmıştır.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin performans göstergelerinin ölçülmesi ile bunların belirli bir sıklıkla raporlanması, ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı paydaşların ve ürünlerin değerlendirmesine sunulması, izlemeye olanak sağlayan faaliyetler olacaktır.

Üniversitemiz Stratejik Plan çalışmaları birimler bazında yapıldığından izlenmesi de birimler bazında yapılacaktır. Üniversitemiz birimleri kendi stratejik planlarında yer alan hedeflerinin gerçekleştirmelerini, altı aylık olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ait Faaliyet Otomasyon sistemine giriş yaparak değerlendirebileceklerdir. Birimlerin hedeflerine ne derece ulaştığı da üst yönetim tarafından böylece izlenmiş olacaktır. Birim hedeflerinin izlenip takip edilmesi de Üniversitemiz hedeflerinin çoğunun izlenmesine olanak sağlamış olacaktır. Ayrıca yıllık olarak hazırlanan Üniversitemiz Performans Programı çalışmaları sırasında Üniversitemiz hedeflerinin ne derecede gerçekleşmekte olduğu ikinci bir kontrolle değerlendirilecektir.

Yukarıda bahsi geçen iki izleme mekanizması ile çapraz kontrol imkanı sağlayarak eksikler belirlenecektir. Üniversitemiz ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alan, dünyadaki gelişmeleri yakalayan, katılımcı, şeffaf ve esnek bir yaklaşımla hazırlanan Üniversitemiz Stratejik Planı üst yönetimi ile Üniversitemiz bileşenlerinin irade ve desteği ile hayata geçirilecektir.