



# ADANA ALPARSLAN TÜRKEŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLANI  
2026-2030 Dönemi

*"ATÜ'ü Olmak Bir Değerdir"*



Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
Balcalı Mahallesi, Çatalan Caddesi  
No:201/1 01250 Sarıçam/Adana  
T: 444 01 88 / 0322 455 00 00 F: 0 (322) 455 00 02  
[www.atu.edu.tr](http://www.atu.edu.tr)





ADANA ALPARSLAN TÜRKEŞ  
BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

# 2026-2030 Dönemi Stratejik Planı

---

## SUNUŞ



Bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği, küresel rekabetin bilgi üretimi ve yenilik kapasitesi üzerinden şekillendiği günümüzde; üniversiteler yalnızca eğitim veren kurumlar değil, aynı zamanda stratejik bilgi üreten, yönlendiren ve dönüştüren yapılar hâline gelmiştir. Dijitalleşme, yapay zekâ, savunma ve havacılık teknolojileri, ileri malzemeler, enerji ve sürdürülebilirlik alanlarında yaşanan dönüşüm; yükseköğretim kurumlarının vizyoner, esnek ve sonuç odaklı stratejik planlara sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu anlayışla hazırlanan Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi 2026–2030 Dönemi Stratejik Planı, üniversitemizin önümüzdeki beş yıllık dönemde izleyeceği yol haritasını ortaya koymaktadır.

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi; kuruluş felsefesi itibarıyla bilim ve teknoloji odaklı, uygulama temelli, sanayi ile bütünleşmiş ve ülkemizin stratejik önceliklerine katkı sunan bir üniversite olmayı temel misyon edinmiştir. Üniversitemiz; özellikle savunma sanayii, havacılık ve uzay teknolojileri, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, ileri imalat sistemleri, enerji ve yeşil dönüşüm gibi alanlarda nitelikli insan kaynağı yetiştirmeyi, araştırma ve yenilik kapasitesini artırmayı ve üretilen bilginin toplumsal ve ekonomik değere dönüşmesini öncelemektedir.

2026–2030 Dönemi Stratejik Planı; katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hazırlanmış; akademik ve idari personelimizin, öğrencilerimizin, mezunlarımızın, kamu kurumlarının, özel sektör temsilcilerinin ve diğer dış paydaşlarımızın görüş ve katkılarıyla şekillendirilmiştir. Planın hazırlanma sürecinde mevcut durum analizleri, iç ve dış çevre değerlendirmeleri, güçlü ve gelişime açık yönlerimiz ile risk ve fırsatlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış; On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı programları ve yükseköğretim politikalarıyla uyum gözetilmiştir.

Stratejik plan döneminde üniversitemizin öncelikleri nitelikli ve öğrenci merkezli eğitim-öğretim, uluslararası düzeyde rekabet edebilir araştırma ve geliştirme faaliyetleri, girişimcilik, yenilikçilik ve teknoloji transferinin güçlendirilmesi, sanayi-üniversite-kamu iş birliklerinin derinleştirilmesi, dijital dönüşümün kurumsal süreçlere etkin biçimde entegre edilmesi, sürdürülebilirlik ve çevresel duyarlılık ile kurumsal yönetim, kalite güvencesi ve performans yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi eksenlerinde belirlenmiştir. Bu kapsamda; disiplinlerarası araştırmaların teşvik edilmesi, öncelikli alanlarda araştırma ve uygulama merkezlerinin kurulması, araştırma altyapılarının güçlendirilmesi ve akademik çıktılarının ticarileştirilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, öğrencilerimizin uygulama temelli öğrenme imkânlarının artırılması, girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi ve mezunlarımızın istihdam edilebilirliğinin yükseltilmesi stratejik planın temel bileşenleri arasında yer almaktadır.

Üniversitemiz; yalnızca akademik başarıyı değil, aynı zamanda etik değerlere bağlı, eleştirel düşünebilen, yenilikçi, girişimci ve toplumsal sorumluluk bilinci yüksek bireyler yetiştirmeyi de temel amaç olarak benimsemektedir. Bu doğrultuda, öğrenci destek hizmetlerinin geliştirilmesi, dijital öğrenme ortamlarının yaygınlaştırılması ve yaşam boyu öğrenme anlayışının kurumsal kültürün bir parçası hâline getirilmesi öncelikli hedeflerimiz arasındadır.

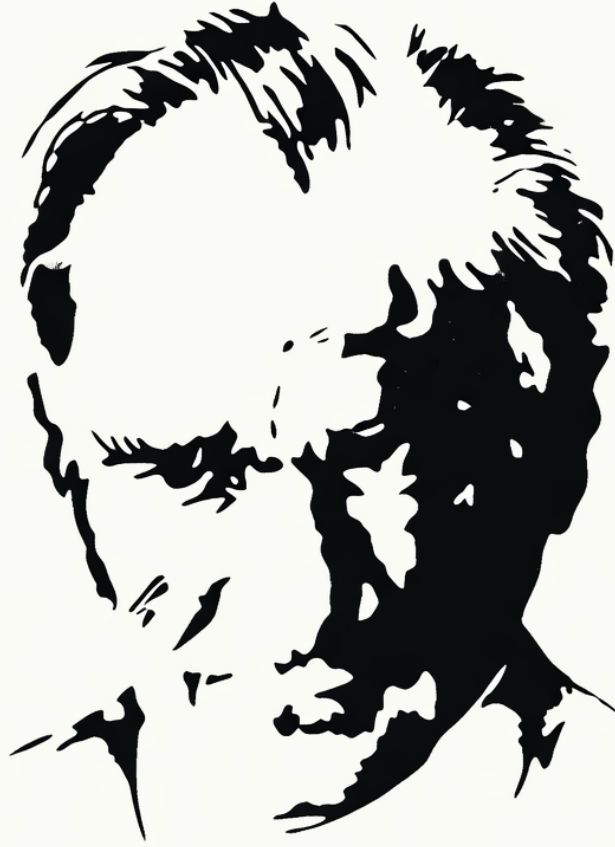
2026–2030 Dönemi Stratejik Planı; ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri ve etkin izleme-değerlendirme mekanizmalarıyla desteklenecek; uygulama süreci düzenli olarak izlenerek gerekli durumlarda güncellenecek ve sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenecektir. Planın başarısı; akademik ve idari personelimizin özverili çalışmaları, öğrencilerimizin dinamizmi ve paydaşlarımızla kurulan güçlü iş birlikleri sayesinde mümkün olacaktır.

Bu vesileyle, stratejik planın hazırlanmasında emeği geçen Stratejik Planlama Ekibine, akademik ve idari personelimize, öğrencilerimize ve tüm paydaşlarımıza teşekkür eder; Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi 2026–2030 Dönemi Stratejik Planı'nın üniversitemiz, bölgemiz ve ülkemiz için hayırlı sonuçlar doğurmasını temenni ederim.

**Prof. Dr. Adnan SÖZEN**

*Rektör*

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*



*M. Atatürk*

*“Hayatta en hakiki mürşit ilimdir fendir, ilim ve fenden  
başka yol gösterici aramak gaflettir, dalalettir, cehalettir.”*

*Mustafa Kemal Atatürk*

# İÇİNDEKİLER

## BÖLÜM 1

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN .....	1
----------------------------------	---

## BÖLÜM 2

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ .....	3
-------------------------------------	---

## BÖLÜM 3

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ .....	4
--------------------------------------	---

## BÖLÜM 4

DURUM ANALİZİ .....	12
A. KURUMSAL TARİHÇE .....	12
B. 2016-2020 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	13
C. MEVZUAT ANALİZİ .....	14
D. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ .....	16
E. PROGRAM – ALT PROGRAM ANALİZİ .....	19
F. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ .....	21
G. PAYDAŞ ANALİZİ .....	22
H. KURULUŞ İÇİ ANALİZ .....	32
1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi .....	32
2. Kurum Kültürü Analizi .....	34
3. Fiziki Kaynak Analizi .....	35
4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi .....	37
5. Mali Kaynak Analizi .....	39
İ. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ .....	39
J. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ .....	42
1. Sektörel Eğilim Analizi .....	42
2. Sektörel Yapı Analizi .....	47
K. GZFT ANALİZİ .....	49

## BÖLÜM 5

GELECEĞE BAKIŞ .....	60
A. MİSYON .....	60
B. VİZYON .....	60
C. TEMEL DEĞERLER .....	60

**BÖLÜM 6**

<b>FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b> .....	<b>61</b>
A. KONUM TERCİHİ.....	61
B. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ.....	62
C. DEĞER SUNUMU TERCİHİ.....	62
D. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ.....	65

**BÖLÜM 7**

<b>STRATEJİ GELİŞTİRME</b> .....	<b>67</b>
A. AMAÇLAR.....	69
B. HEDEFLER.....	89
C. MALİYETLENDİRME.....	100

**BÖLÜM 8**

<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>101</b>
--------------------------------------	------------

# BÖLÜM 1

## BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

### Misyon

ATÜ'nün misyonu; "Temel değerlere ve bilimin evrensel ilkelerine bağlı kalarak; bilim ve teknolojiye yetkin, yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmek, katma değerli teknolojik ürünler geliştirerek bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına hizmet etmek." olarak belirlenmiştir.

### Vizyon

ATÜ'nün vizyonu; "Bilim ve teknolojiye yenilikçi çözümler üreten; araştırma ve eğitimle bilgiyi değere dönüştüren, küresel ölçekte tanınan ve toplumsal gelişime yön veren bir üniversite olmak" olarak belirlenmiştir.

### Temel Değerler

ATÜ'nün temel değerleri:

- İnsana ve doğaya saygı
- Toplumsal sorumluluk
- Liyakat
- Etik değerlere bağlılık
- Girişimcilik, rekabetçilik, yenilikçilik
- Sürdürülebilirlik ve sürekli gelişim
- Bilim ve teknolojiye liderlik
- Kalite odaklılık
- Katılımcılık

## Amaçlar ve Hedefler

EĞİTİM ÖĞRETİM	A1. Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim öğretimi güçlendirmek	H1.1.Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini ve öğrenci memnuniyetini artırmak
		H1.2.Eğitimde uluslararasılaşmayı ve disiplinler arası programları artırmak
		H1.3.Mesleki deneyimi güçlendirerek öğrencilerin mezuniyet öncesi ve sonrası sektör bağlantılarını artırmak
ARAŞTIRMA	A2. Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek.	H2.1. Bilimsel araştırma çıktılarının sayısını ve niteliğini artırmak
		H2.2. Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinin sayısını ve fon çeşitliliğini artırmak
		H2.3. Araştırma altyapısını iyileştirmek
		H2.4. Nitelikli araştırma üretmek için genç insan kaynağı ve araştırmacı gelişimini desteklemek
TOPLUMSAL KATKI	A3. Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.	H3.1. Üniversitenin toplumsal katkı kapasitesini artırmak ve yerel paydaşlarla iş birliğini güçlendirmek
		H3.2. Sürdürülebilirlik kültürünü kurumsallaştırmak ve çevresel duyarlılığı artırmak
		H3.3. Kültürel miras, sanat ve yaşam boyu öğrenme alanlarında toplumla etkileşimi artırmak
		H3.4. Dezavantajlı grupların eğitime, sosyal ve kültürel yaşama katılımını destekleyerek kapsayıcı bir üniversite ortamı oluşturmak
GİRİŞİMCİLİK	A4. Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek.	H4.1. Üniversite genelinde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve farkındalık düzeyini artırmak
		H4.2. Teknopark kurulumu ile yenilikçi fikirlerin ticarileşmesini ve spin-off/ start-up oluşumlarını teşvik etmek
		H4.3. Üniversite-sa nayı işbirliği mekanizmalarını çeşitlendirerek sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi oluşturmak
KURUMSAL KAPASİTE	A5. Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak.	H5.1. Kurumsal yönetim süreçlerinde katılımcı mekanizmaları güçlendirmek
		H5.2. Dijital dönüşüm altyapısını geliştirmek
		H5.3. Mali sürdürülebilirliği güçlendirmek ve kaynak çeşitliliğini artırmak
		H5.4. Fiziksel altyapı, kampüs yaşamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek
		H5.5. Kurumsal kalite güvence sistemini sürdürülebilir hale getirmek

# BÖLÜM 2

## TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

**Tablo 1 Temel Performans Göstergeleri**

Sıra No	Temel Performans Göstergesi	2025 Yılı Sonu Değeri	2030 Yılı Hedef Değeri
1	Öğrenci memnuniyet oranı	%60,30	%75
2	Uluslararası projelerde görev alan öğrenci sayısı	11	25
3	Öğrenci topluluk sayısı	56	100
4	Öğretim elemanı başına düşen SCI-Expanded, SSCI ve AHCI yayın sayısı	0,71	1,2
5	Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) sayısı	43	80
6	Laboratuvar cihaz sayısı	250	350
7	Araştırma projelerinde (BAP, TÜBİTAK vb.) görev alan öğrenci sayısı	45	100
8	Toplumsal katkı faaliyetlerine odaklanan öğrenci topluluklarına katılan öğrenci sayısı	420	820
9	Kültür, sanat ve edebiyat temalı etkinlik sayısı	21	45
10	Engelsiz kampüs uygulamaları için alınan ödül (bayrak, nişan vb.) sayısı	3	7
11	Girişimcilik ve yenilikçilik temalı etkinlik (seminer, kamp, yarışma vb.) sayısı	10	15
12	Teknopark kapsamında faaliyet gösteren şirket sayısı	8	36
13	Üniversite-sanayi iş birliği protokolü sayısı	10	26
14	Bütçe dışı gelirlerin üniversitenin toplam bütçesine oranı	3,89	7,5
15	Kurumsal kalite kültürü farkındalık etkinliği/eğitimi/toplantı sayısı	48	85

# BÖLÜM 3

## STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Üniversitemizin Stratejik Plan hazırlık süreci, 07/02/2025 tarih ve 04/1 sayılı Senato Kararı ile Rektörümüz Prof. Dr. Adnan SÖZEN' in başkanlığında Strateji Geliştirme Kurulunun oluşturulması ve 12/02/2025 tarihli Rektörlük Genelgesinin yayımlanmasıyla başlatılmıştır. Yayımlanan Genelgede, stratejik planın hazırlanmasında üniversitenin tüm personelinin sürece aktif katkı sunmasının beklendiği ve planlama sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesinin gerekliliği özellikle ifade edilmiştir.

Strateji Geliştirme Kurulunun 14/02/2025 tarih ve 2025/1 sayılı Kararı doğrultusunda, üniversitenin tüm akademik ve idari birimlerini temsilen Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuş; ekip bünyesinde İç Paydaş, Dış Paydaş, Farklılaşma ve Bütçeleme ekiplerinin kurulmasına karar verilmiştir. Harcama birimlerinden bildirilen temsilciler esas alınarak oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi, 07/03/2025 tarih ve 2025/3 sayılı Strateji Geliştirme Kurulu toplantısında onaylanarak çalışmalarına resmen başlamıştır.

Stratejik planlama sürecine yön vermek ve dış paydaş görüşlerinin sistematik biçimde alınma-

sını sağlamak amacıyla, Strateji Geliştirme Kurulu'nun 25/02/2025 tarihli ve 2025/2 sayılı Kararı doğrultusunda "Arama Konferansı Stratejik Plan Çalıştayı" düzenlenmiştir. Söz konusu çalıştayda, dış paydaşların Üniversitemize ilişkin değerlendirme, beklenti ve önerileri kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Üniversitemiz Arama Konferansı Stratejik Plan Çalıştayı; Yavuz Selim KÖŞGER' in katılımı ile kamu kurumları, yerel yönetimler ve iş dünyası temsilcilerinin geniş iştirakiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Üniversitemizin geleceğine yön verecek görüş ve katkılar alınmış; şehirle bütünleşen, paydaş odaklı ve sürdürülebilir bir üniversite olma hedefi doğrultusunda paydaş beklentileri değerlendirilerek stratejik planlama sürecine girildi sağlanmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi, planlama faaliyetlerine başlamadan önce sürecin etkin ve sistematik şekilde yürütülmesini teminen ihtiyaç analizi gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda; stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, yürütülecek faaliyetleri, sorumlu birimleri, alt kurul ve komisyonları ile tamamlanma sürelerini içeren Hazırlık Programı hazırlanmıştır. Hazırlık Programı, Strateji Geliştirme Kurulunun 17/03/2025 tarih ve 2025/4 sayılı Kara-

rı ile kabul edilmiş; süreçler takvime bağlanarak 20/03/2025 tarihinde üniversite genelinde duyurulmuştur.

Stratejik Planlama Ekibi tarafından Türkiye’de yükseköğretim sisteminin genel durumu, Üniversitemizin sunduğu hizmetler ve yürüttüğü faaliyetler, paydaş yapısı, kurum içi analizler ve akademik çalışmalar dikkate alınarak kapsamlı değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çerçevede toplantılar düzenlenmiş, diğer yükseköğretim kurumları ile karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilmiş ve mevcut durum analizi tamamlanmıştır. Süreç boyunca İç Paydaş Ekibi, Üniversitemizin ürün, hizmet ve faaliyet alanlarına ilişkin toplantılar yaparak iç paydaş görüşlerini doğrudan almış; Dış Paydaş Ekibi ise yüz yüze görüşmeler ve anket uygulamaları aracılığıyla dış paydaş görüşlerini toplamıştır. İç ve Dış Paydaş Ekipleri tarafından hazırlanan Durum Analizi, Strateji Geliştirme Kurulunun 14/08/2025 tarih ve 2025/6 sayılı Kararı ile uygun bulunmuştur.

Farklılaşma Ekibi ise yürütülen çalışmalar kapsamında; Konum Tercihi, Başarı Bölgesi Tercihi, Değer Sunumu Tercihi ve Temel Yetkinlik Tercihi başlıkları altında analizler gerçekleştirmiştir.

Mevcut durum analizinden elde edilen çıktılar, stratejik planın temel dayanağını oluşturmuş ve misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenme-

sinde esas alınmıştır. Bu doğrultuda Stratejik Planlama Ekibi tarafından oluşturulan misyon, vizyon ve temel değer taslakları; iç paydaş, dış paydaş ve farklılaşma ekipleri tarafından üç ana tema çerçevesinde değerlendirilmiştir. Paydaş anketlerinden elde edilen bulgular, gerçekleştirilen beyin fırtınası çalışmaları ve üst politika belgeleri dikkate alınarak taslaklar geliştirilmiştir. Strateji Geliştirme Kurulu, 12/09/2025 tarih ve 2025/7 sayılı toplantısında misyon, vizyon ve temel değerleri belirlemiş; 16/10/2025 tarih ve 2025/8 sayılı toplantısında ise Üniversitemizin konum tercihini “araştırma odaklı üniversite” olarak devam edilmesi kararlaştırılmıştır.

Üniversitemizin 2026–2030 Dönemi Stratejik Planında yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesine ilişkin çalışmalar; Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı, Girişimcilik ve Kurumsal Kapasite alanlarında oluşturulan Çalışma Grupları tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda her bir alan için amaçlar ve bu amaçlara bağlı alt hedefler tanımlanmıştır. Ortaya çıkan çıktılar arasında bütünlüğün sağlanması ve uyumun artırılması amacıyla, Stratejik Planlama Ekibi Başkanlığına başkanlığında çalışma grubu başkanları ve seçilen temsilcilerinden oluşan Strateji Belirleme Ekibi oluşturulmuştur.



Strateji Belirleme Ekibi toplantılarında alınan kararlar doğrultusunda hazırlanan taslak hedef kartları ve performans göstergeleri Stratejik Planlama Ekibinin değerlendirmesine sunulmuştur. Değerlendirme sürecinde; göstergelerin hedeflerle uyumu, hedefi ölçme kapasitesi ve temel performans göstergelerinin belirlenmesine katkısı esas alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Stratejik Planlama Ekibi tarafından; eğitim alanında 3, araştırma alanında 4, toplumsal katkı alanında 4, girişimcilik alanında 3 ve kurumsal kapasite alanında 5 olmak üzere toplam 19 hedefe ilişkin 61 performans göstergesinin başlangıç değerleri belirlenmiş; amaç ve hedefler üniver-

site bütçesiyle ilişkilendirilerek maliyetlendirme çalışmaları tamamlanarak önce dış paydaşlara sonra Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulmuştur.

Kurul tarafından yapılan kapsamlı değerlendirmeler neticesinde, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi 2026-2030 Dönemi Stratejik Planı, Üniversitemiz Senatosunun 25.12.2025 tarih ve 32/3 sayılı toplantısında alınan karar ile kabul edilmiştir. Kabul edilen plan, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Değerlendirme Raporu doğrultusunda nihai şeklini almıştır.



Tablo 2 ATÜ 2026–2030 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi

ADANA ALPARSLAN TÜRKİŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2026–2030 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER OCAK	2025											
			ŞUBAT	MART	NISAN	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK		
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Hazırlık Çalışmalarını Başlatan ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun Yer Aldığı Stratejik Plan Genelgesinin Hazırlanarak Rektör'ün Onayına Sunulması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Stratejik Plan Genelgesinin Onaylanması	Rektör												
	Stratejik Plan Genelgesinin Harcama Birimleri ile Paylaşarak Kurum İnternet Sayfasında Yayımlanması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Hazırlık Programının Oluşturulması, Stratejik Planlama Sürecinin Hazırlık Programına Uygun Olarak Yürütülmesi, Gerekli Faaliyetlerin Koordine Edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun Uygun Görüşüne ve Rektör'ün Onayına Sunulacak Belgelerin Hazırlanmasından Sorumlu Stratejik Planlama Ekibi'nin Oluşturulması	Rektör												
	Stratejik Planlama Ekibi'nin Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu												
	Hazırlık Programının Oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Hazırlık Programının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Onayına Sunulması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Strateji Geliştirme Kurulu Tarafından Onaylanan Hazırlık Programının Rektör Tarafından Kurum İçerisinde Yayınlanması	Rektör												
	Hazırlık Programının Kurum İnternet Sayfasında Yayınlanması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması	Harcama Birimleri												
	Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Kurulu ve Alt Çalışma Gruplarına Eğitimlerin Verilmesi	Danışmanlık Ekibi / Strateji Geliştirme D.B.												

Tablo 2 ATÜ 2026–2030 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi –Devamı

ADANA ALPARSLAN TÜRKİŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2026–2030 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER OCAK	2025												
			ŞUBAT	MART	NISAN	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK			
DURUM ANALİZİ	Kurumsal Tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi / Alt Çalışma Grupları													
	Mevcut Stratejik Planın Değerlendirilmesi														
	Mevzuat Analizi														
	Üst Politika Belgeleri Analizi														
	Program-Alt Program Analizi														
	Yükseköğretim Sektörü Analizi														
	Kurum İçi Analiz														
	Faaliyet Alanları ile İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi														
	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi														
	Kurum Kültürü Analizi														
	Fiziki Kaynaklar ,Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi														
	Akademik Faaliyetler Analizi														
	Çalışan Memnuniyeti Analizi														
	Mali Kaynak Analizi														
	Kurum Dışı Analiz														
Rakip Analizi Ulusal Rakip Analizi Uluslararası Rakip Analizi Öğrenci Memnuniyeti Analizi Mezunlar Analizi Tedarikçi Analizi Kurumsal Dış Paydaşlar Analizi															
GZFT Analizi (SWOT)															
Durum Analizi Raporunun Strateji Geliştirme Kurulu ve Rektör'e Sunulması															
Hazırlanan Durum Analizi Raporunun Harcama Birimleriyle Paylaşılması ve Kurum Web Sayfasında Yayınlanması	Strateji Geliştirme D.B.														

Tablo 2 ATÜ 2026–2030 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi –Devamı

ADANA ALPARSLAN TÜRKİŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2026–2030 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER OCAK	2025											
			ŞUBAT	MART	NISAN	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK		
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon ve Vizyon Bildirimlerinin Oluşturulması İçin Strateji Geliştirme Kurulu'na ve Stratejik Planlama Ekibi'ne Perspektif Verilmesi	Rektör												
	Paydaşların Katkısının Alınarak, Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere Yönelik Alternatif Çalışmaların Hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Alternatif Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Taslaklarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Alternatif Misyon ve Vizyon ile Temel Değerler Taslaklarının Değerlendirilerek Misyon, Vizyon ve Temel Değerlere Son Şeklinin Verilerek Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu												
FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	Farklılaşma Stratejisine Temel Teşkil Etmek Üzere Akademik Faaliyetler Analizi ve Yükseköğretim Sektörü Analizini İçeren Durum Analizi Bulgularının Rektör'e Raporlanması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Farklılaşma Stratejisinin Belirlenmesi İçin Perspektif Verilmesi	Rektör												
	Verilen Perspektif Çerçevesinde Gerekli Çalışmaların Yürütülmesi	Strateji Geliştirme Kurulu												
	Strateji Geliştirme Kurulu'nun Talebi Doğrultusunda Farklılaşma Stratejisi İçin "Konum Tercihinin", "Başarı Bölgesi Tercihinin", "Değer Sunumu Tercihinin" ve "Temel Yetkinlik Tercihinin" Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi												
	Farklılaşma Stratejisi İçin Ayrıntılı Çalışmaların Strateji Geliştirme Kurulu'na Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Farklılaşma Stratejisine Son Şeklinin Verilerek, Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu												

**Tablo 2 ATÜ 2026–2030 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi –Devamı**

ADANA ALPARSLAN TÜRKİŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2026–2030 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER OCAK	2025													
			ŞUBAT	MART	NISAN	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK				
STRATEJİ GELİŞTİRME	Taslak Amaçlar İle Hedeflerin Harcama Birimleriyle İşbirliği İçerisinde Farklılaşma Stratejisi Çerçevesinde Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi / Harcama Birimleri														
	Taslak Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı İle Alt Program Hedeflerinin Belirlenmesi															
	Hedeflere Ne Ölçüde Ulaşıldığını Ortaya Koyan Performans Göstergelerinin Belirlenmesi															
	Hedefin Gerçekleşmesinden Sorumlu Birim İle Bu Birimin İşbirliği Yapacağı Birim ve/veya Birimlerin Belirlenmesi															
	Hedeflerin Gerçekleşmesini Engellenecek Risklerin Belirlenmesi															
	Hedefe Nasıl Ulaşılabileceğini Gösteren Stratejilerin Belirlenmesi															
	Hedeflerin Gerçekleşmesini Engellenecek Risklerin Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi															
	Hedeflere İlişkin Toplam Tahmini Maliyetlerin Belirlenmesi															
	Hedeflere İlişkin Tespitler İle İhtiyaçların Belirlenmesi															
	Sorumlu Olunan Hedeflere İlişkin Taslak Hedef Kartlarının Hazırlanması		Harcama Birimleri													
Taslak Amaçlar İle Hedef Kartlarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Değerlendirmesine Sunulmak Üzere Nihai Hale Getirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi															
Taslak Amaçlar İle Hedef Kartlarının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.B.															
Taslak Amaçlar İle Hedef Kartlarının Değerlendirilerek Nihai Hale Getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu															

Tablo 2 ATÜ 2026–2030 Stratejik Plan Hazırlık Takvimi –Devamı

ADANA ALPARSLAN TÜRKİŞ BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2026–2030 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMALARI		SORUMLU BİRİM / BİRİMLER OCAK	2025											
			ŞUBAT	MART	NISAN	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK		
İZLEME	Amaç ve Hedefleri Gerçekleştirmeye Yönelik Faaliyetlerin, Sorumlu Birimlerin ve Faaliyete İlişkin Zaman Aralığının Belirlenmesi	Harcama Birimleri												
TASLAK STRATEJİK PLAN	Stratejik Plan Taslağının Stratejik Planlama Ekibi'nin Uygun Görüşüne Sunulması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Stratejik Plan Taslağının Strateji Geliştirme Kurulu'nun Uygun Görüşüne Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Stratejik Plan Taslağının Değerlendirilmek Üzere Strateji Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	Strateji Geliştirme D.B.												
NİHAİ STRATEJİK PLAN	Strateji Bütçe Başkanlığının Değerlendirme Raporunda Belirttiği Hususlar Dikkate Alınarak Taslak Planda Gerekli Düzeltmelerin Yapılması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Nihai Stratejik Planın Strateji Geliştirme Kurulunun Uygun Görüşüne Sunulması	Stratejik Planlama Ekibi												
	Nihai Stratejik Planın Onaylanması	Rektör												
	Nihai Stratejik Planın Strateji Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	Strateji Geliştirme D.B.												
	Nihai Stratejik Planın Üniversite Web Sayfasından Duyurulması	Strateji Geliştirme D.B.												
	Nihai Stratejik Planın İç ve Dış Paydaşlar İle Paylaşılması	Strateji Geliştirme D.B.												

## DURUM ANALİZİ

### A- Kurumsal Tarihçe

Türkiye'nin bilim ve teknoloji temelli kalkınma vizyonuna ivme kazandırmak amacıyla kurulan Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (ATÜ), 14 Nisan 2011 tarihli ve 27905 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan, 31 Mart 2011 tarihli ve 6218 sayılı Kanun ile Adana'da yeni bir devlet üniversitesi olarak yükseköğretim sistemine dâhil edilmiştir. Kuruluşunu takiben akademik faaliyetlerine Adana Büyükşehir Belediye Tiyatrosu'na ait tarihi binada başlayan Üniversite, 2012-2016 yılları arasında geçici binalarında hizmet vermiş ve 2017 yılında Sarıçam ilçesinde inşa edilen modern yerleşkesine taşınarak kurumsal gelişiminde önemli bir aşamayı geride bırakmıştır.

28 Şubat 2019 tarihli ve 30700 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan, 21 Şubat 2019 tarihli ve 7167 sayılı Kanun ile Üniversitenin adı "Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir. Bu değişim Türk fikir ve devlet hayatında önemli bir yeri bulunan Alparslan Türkeş'in ilke ve değerleri doğrultusunda şekillenen bir misyona da işaret etmektedir. Bu bağlamda ATÜ; bilimsel gelişmeyi, milli ve manevi değerlerle

uyumlu toplumsal sorumluluk bilincini, kalkınma odaklılığı ve stratejik vizyonu bir araya getiren bütüncül bir yükseköğretim anlayışını benimseyerek sadece bilgi üreten değil, aynı zamanda bu bilgiyi toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştüren bir düşünce ve uygulama merkezi olmayı amaçlamaktadır.

Zaman içerisinde gerçekleştirilen yapısal düzenlemeler ve akademik genişleme ile birlikte ATÜ, bugün itibarıyla; Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bilgisayar ve Bilişim Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Bilişim Teknolojileri Meslek Yüksekokulu ve Yabancı Diller Yüksekokulu olmak üzere toplam sekiz temel akademik birim ve araştırma uygulama merkezleri ile eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kuruluşundan bu yana araştırma ve istihdam odaklılık, yenilikçilik ve uluslararasılaşma ilkeleri doğrultusunda yapılandırılan ATÜ; gelişen akademik kadrosu, modern altyapısı ve proje temelli yaklaşımıyla gerek Adana'nın ve Çukurova bölgesinin kalkınmasına gerekse Türkiye'nin stratejik

hedeflerine katkı sunan genç ve dinamik bir üniversitedir.

## B-2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

ATÜ 2021-2025 Dönemi Stratejik Planı kapsamında faaliyetler beş ana stratejik amaç, bu amaçların altında 17 hedef ve bu hedeflere yönelik olarak 40 performans göstergesi belirlenmiştir.

Amaç 1. Araştırma odaklı üniversite kimliğini sürdürülebilir kılmak

Amaç 2. Eğitim ve öğretim niteliğini geliştirmek ve uluslararasılaşmak

Amaç 3. Üniversite sanayi işbirliğini geliştirmek ve girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak

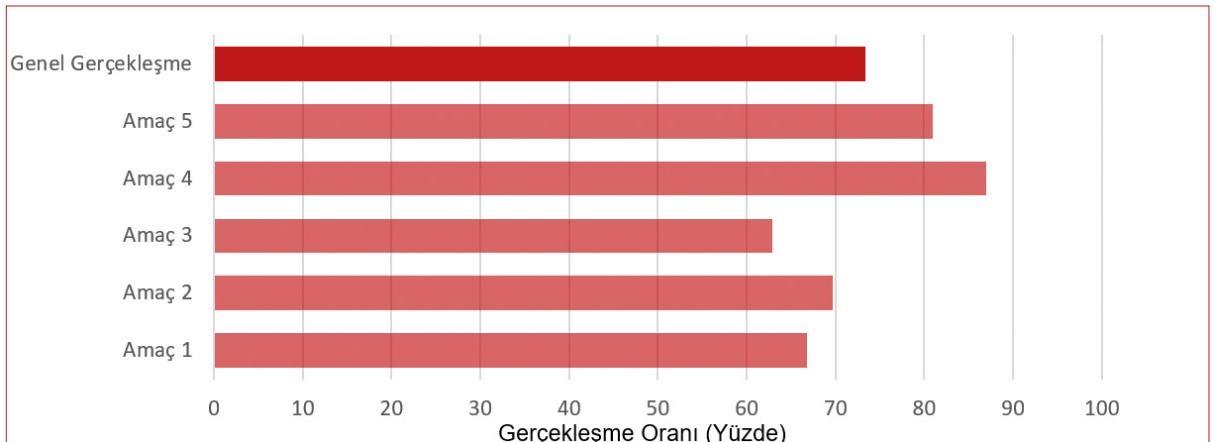
Amaç 4. Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak

Amaç 5. Kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve yönetimde sürekli iyileştirme sağlamak

Stratejik planın başarı düzeyi, izleme raporları kapsamında yıllık hedef-performans değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Her bir stratejik amaç için hesaplanan gerçekleşme oranları Şekil 1'de sunulmuştur:

Planın uygulanma süreci, küresel ölçekte etkili olan COVID-19 pandemisi ve 6 Şubat 2023 Kah-

ramanmaraş merkezli depremler gibi olağanüstü gelişmelerden doğrudan etkilenmiştir. Pandemi, eğitim süreçlerinden araştırma faaliyetlerine kadar birçok alanda belirsizlik ve yeniden yapılanma gerekliliği doğururken; deprem felaketi Adana ili özelinde yıkımlara neden olmuş, Üniversitenin akademik işleyişinde önemli kesintilere yol açmıştır. Buna ek olarak, salgın sonrası dönemde yaşanan küresel ekonomik daralma, bilimsel ve kültürel faaliyetlere ayrılan mali kaynakların azalmasına neden olmuş; özellikle laboratuvar, atölye gibi fiziki alanların yeniden düzenlenmesi yüksek maliyetler doğurmuş, araştırma destekleri üzerinde finansal baskılar oluşturmuştur. Bu durum, bazı stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini doğrudan sınırlandırmış ve performans göstergeleri açısından riskler yaratmıştır. ATÜ'nün 2021-2025 dönemi stratejik planında yer alan amaçların ortalama gerçekleşme oranı %73,37'dir. Plan gerçekleştirmeleri incelendiğinde, olumsuz dışsal koşullara rağmen üniversitenin stratejik yönetim kapasitesini önemli ölçüde koruduğu, özellikle toplumsal katkı ve kurumsal gelişim alanlarında hedeflerine yüksek oranda ulaştığı görülmektedir. Plan uygulama döneminden elde edilen deneyimler, karşılaşılan yapısal zorluklar ve çıkarılan dersler, GZFT analizine girdi sağlayarak, 2026-2030 Stratejik Plan dönemi için vizyon ve misyonun gözden geçirilmesinde, amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde ve farklılaştırma stratejisinin oluşturulmasında anahtar bir rol oynamıştır.



Şekil 1. 2021-2025 Dönemi Stratejik Amaçlara Göre Gerçekleşme Oranları

## C-Mevzuat Analizi

Yükseköğretim kurumlarının kuruluş, görev ve sorumlulukları Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130. maddesinde tanımlanmaktadır. Buna göre "Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur".

Yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkelerin belirlenmesi ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araş-

tırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemek amacı ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. ATÜ idari yapısı, bunlara ek olarak Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatının Kuruluş ve Görevlerine İlişkin Esasları Hakkında 124 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine uygun olarak düzenlenmiştir. ATÜ tüm faaliyetlerini 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, ilgili yıl Bütçe Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili yönetmeliklerle, bunların verdiği yetkiye dayanarak çıkarılan yönergelere uygun olarak yürütülmektedir. Üniversitemize görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitemizin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat ve yasal yükümlülüklerle ilişkin açıklamalara Tablo 3'te yer verilmiştir.



Tablo 3 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim-öğretim hizmeti sunmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (Md. 130)</li> <li>2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12, 43, ek Md. 23)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program ve faaliyet çeşitliliğinde ulusal-bölgesel stratejilere ve toplumsal ihtiyaçlara duyarlı uzmanlaşma sağlanmalıdır.</li> <li>Eğitim teknolojileri geliştirilmelidir.</li> <li>Bölgesel aktörlerle iş birliği geliştirilmelidir.</li> <li>Uygulamalı eğitim kapasitesi geliştirilmelidir.</li> <li>Uluslararasılaşma kapasitesi geliştirilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müfredat ve faaliyet tasarımı süreçlerinin ulusal plan ve stratejiler, bölgesel ihtiyaçlar ve sektörel dönüşümlerle eşleştirilmesi.</li> <li>Üniversitenin tüm düzeylerde milli ve evrensel değerlerle donanımlı, toplumsal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirme kapasitesinin artırılması.</li> <li>Yaşam boyu öğrenim kapasitesinin artırılması, dijital dönüşüm ve açık bilim uygulamalarının yaygınlaştırılması, bilim iletişimi kapasitesinin geliştirilmesi.</li> <li>Uygulamalı eğitim ve staj olanaklarının sanayi iş birliği ile geliştirilmesi.</li> <li>Uluslararası anlaşmaların sayı ve niteliğinin artırılması, ihtisas alanlarda uluslararası iş birlikleri geliştirilmesi.</li> </ul>
Bilimsel araştırmalar yapmak, Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri yürütmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12)</li> <li>5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun</li> <li>6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik alanlarda Ar-Ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri ve bu faaliyetlerin kurumsal altyapısı geliştirilmelidir.</li> <li>Araştırma altyapılarının sürdürülebilirliği ve ticarileştirme süreçleri sistematik hale getirilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapılarının teknik ve beşerî kaynaklarla desteklenerek etkin kullanımının sağlanması.</li> <li>Araştırma olanaklarının ve buna ilişkin özendirme sistemlerinin geliştirilmesi.</li> <li>Bilimsel çıktılarının yaygınlaştırılması, bu çıktılarla politika yapıcı ve uygulamacı kurumlar arasında etkileşimi artıracak mekanizmaların kurulması.</li> <li>Proje geliştirme ve teknoloji transferine yönelik kurumsal yapıların güçlendirilmesi.</li> <li>Girişimcilik ve fikri mülkiyet süreçlerine yönelik farkındalık ve eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması.</li> <li>Üniversite, sanayi ve toplum iş birliklerinin projeler yoluyla çeşitlendirilmesi.</li> </ul>
Öğrencilerin fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimlerini desteklemek, kariyer rehberliği yapmak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 46, 47)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık, psikolojik danışmanlık, kariyer planlama, barınma, kültür-sanat ve spor alanlarında öğrenci merkezli hizmetler artırılmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiziksel ve sosyal altyapının çeşitliliği ve erişilebilirliğinin artırılması.</li> <li>Kariyer planlama, rehberlik ve mezun izleme mekanizmalarının bütüncül kurumsal bir yapıya kavuşturulması.</li> <li>Kamu ve özel sektörle iş birlikleri aracılığıyla mezunların istihdamına yönelik destek mekanizmalarının oluşturulması.</li> <li>Üniversite bütçesinden ve dış kaynaklı geliştirilecek kaynaklar yoluyla, desteklenen öğrenci sayısının artırılması</li> </ul>
Bütçe kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12).</li> <li>4734 sayılı Kamu İhale Kanunu</li> <li>5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu</li> <li>2886 sayılı Devlet İhale Kanunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaynaklar stratejik öncelikler doğrultusunda kullanılmalıdır.</li> <li>İç kontrol ile izleme ve değerlendirme mekanizmaları mevzuata tam uyum için güçlendirilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetmelik, yönerge ve diğer düzenlemelerin ihtiyaç dahilinde güncellenmesi.</li> <li>Kaynak kullanımında performans ve önceliklendirme yaklaşımının benimsenmesi.</li> <li>Akademik kadro ve yatırım planlamasının stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi.</li> <li>Satın alma, ihale ve yatırım süreçlerinde denetim kapasitesinin artırılması.</li> <li>Strateji, bütçe ve operasyon uyumunu sağlayacak karar destek sistemlerinin geliştirilmesi.</li> </ul>

## D-Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri analizi, üniversitelerin ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu ve etkin bir rol üstlenmesine yönelik kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yıllık Program ve sektörel, tematik ve bölgesel strateji belgelerinin yanı sıra yükseköğretim alanına ilişkin strateji belgeleri doğrultusunda yapılan taramalar; üniversitelerin mesleki ve yapısal dönüşüm, sektörel yetkinlik geliştirme, teknoloji üretimi ve transferi, girişimcilik, kültürel gelişim ve kapsayıcı eğitim alanlarında çok boyutlu sorumluluklar üstlenmesi gerektiğini göstermektedir.

2026-2030 Stratejik Planında, On İkinci Kalkınma Planı başta olmak üzere tüm ulusal politika belgeleri ile bölge planı incelenerek stratejilere altlık teşkil eden dikey, yatay ve tematik bağlantılar kurulmuştur. Bu belgelerde öne çıkan; nitelikli insan kaynağı yetiştirme, üniversite-sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi, dijital ve yeşil dönüşüm, istihdama duyarlı programlar ve uluslararasılaşma gibi öncelikler ATÜ'nün planlama yaklaşımına yön vermiştir. Stratejik plan bu kapsamda, evrensel bilgi üretimine katkı sağlayan, dijital ve yeşil dönüşüm odaklı, sürdürülebilirlik merkezli ve rekabetçi bir yükseköğretim modeli inşa etme kararlılığını yansıtmaktadır. Tablo 4, ana hatları itibarıyla üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini göstermektedir.



Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	306, 350, 893, 696 numaralı politika paragrafları	• Dijital ve Yeşil Dönüşüm Odaklı Eğitim ve Program Geliştirme: Dijital ve yeşil (ikiz) dönüşümle uyumlu, esnek ve uygulamalı müfredat geliştirilmesi, sürdürülebilirlik odaklı davranışları kazandırmaya yönelik içeriklerin eğitim programlarına entegrasyonu ve geleceğin meslekleriyle uyumlu programların açılması
	364, 379, 432, 437, 451, 458, 473, 498, 518, 520, 525, 607, 620, 636, 639, 695 numaralı politika paragrafları	• Sektörel Beceri Geliştirme ve İşbirlikli Eğitim: Turizmden finans teknolojilerine, kimya sanayiinden otomotive, makine, yazılım, savunma, ulaştırma, e-ticaret ve mühendislik gibi sektörlerde iş gücü ihtiyacını karşılayacak programların geliştirilmesi, müfredatın sektör ihtiyaçlarına göre güncellenerek kamu-özel sektör işbirliği içinde uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi
	427.1, 427.3, 498, 539, 544, 565, 572, 574, 591, 708, 691 numaralı politika paragrafları	• Ar-Ge, Yenilikçilik ve Teknoloji Transferi: Sürdürülebilir üretim, temiz enerji, biyoteknoloji ve fikrî mülkiyet gibi alanlarda bilinçlendirme çalışmaları yapılması, Ar-Ge kapasitesinin artırılması, araştırma altyapılarının güçlendirilmesi, yurt içi ve dışı akademisyenlerle işbirliklerinin desteklenmesi ve teknoloji transfer süreçlerinin etkinleştirilmesi.
	565, 572, 574 numaralı politika paragrafları	• Fikrî Mülkiyet ve Patent Okuryazarlığı: Patent, telif ve fikrî haklar konusunda öğrenci ve araştırmacıların yetkinliklerini artırmak için müfredat entegrasyonu, seminerler, atölyeler, TTO'lar üzerinden destekleyici faaliyetler ve ulusal teknoloji yatırımları izlenerek farkındalık artırılması
	539, 544, 683, 685, 686 numaralı politika paragrafları	• Akademik İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi ve Uluslararasılaşma: Doktora ve doktora sonrası araştırmacılara yönelik istihdam ve burs programlarının yaygınlaştırılması, yurt dışındaki araştırmacıların üniversite faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi, uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısının artırılmasıyla birlikte yükseköğretimde uluslararası görünürlüğün geliştirilmesi
	675, 682.7, 809 numaralı politika paragrafları	• Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi: Dijital içerik üretimi, akredite edilebilir uzaktan eğitim, üçüncü yaş üniversitesi gibi modellerle hayat boyu öğrenmenin yaygınlaştırılması; erişilebilir ve çeşitlendirilmiş eğitim ortamları oluşturulması.
	684, 680, 668, 692 numaralı politika paragrafları	• Kariyer ve Mesleki Gelişimi: Mezun izleme sistemleri, kariyer merkezleri, OSB temelli meslek liseleri eşleştirmeleri ve mesleki eğitim programlarının güçlendirilerek sektörel ihtiyaçlara uygun, beceri temelli kariyer geliştirme olanaklarının desteklenmesi
	682.1, 682.2, 682.3, 682.4, 682.5, 683, 690, 693 numaralı politika paragrafları	• Üniversite Yönetimi ve Kurumsal Yönetişim: Veriye dayalı karar süreçleri, stratejik ortaklıklar, performans takibi, esnek istihdam, kurumsal kalite yönetimi ve yönetim yapılarının güçlendirilmesi gibi kurumsal kapasite odaklı dönüşümlerin hayata geçirilmesi
	508, 687, 882 numaralı politika paragrafları	• Çevresel Sürdürülebilirlik ve Kampüs Yönetimi: Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, sıfır atık uygulamaları ve çevre bilinciyle ilişkili eğitim faaliyetleriyle üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu yapılar hâline getirilmesi.
	688, 688.6, 583, 588, 966, 968 numaralı politika paragrafları	• Dijitalleşme ve Siber Güvenlik: 5G ve nesnelerin interneti gibi yeni nesil dijital teknolojilere yönelik insan kaynağı yetiştirilmesi, bulut bilişim ve açık kaynak yazılım geçişlerinin teşvik edilmesi, siber güvenlik altyapısı ve bilgi güvenliği sistemlerinin güçlendirilmesi
	563, 747, 743, 729, 723, 727, 728, 763, 768, 720.1 numaralı politika paragrafları	• Kadın, çocuk, yaşlı, engelli, göçmen ve gençlerin dahil olduğu gruplara yönelik sosyal sorumluluk, eğitim ve farkındalık faaliyetlerinin artırılması; kooperatifçilik, iş-aile dengesi, kadına yönelik şiddet, sağlık okuryazarlığı gibi alanlarda çok disiplinli ve katılımcı programlar geliştirilmesi.

Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi-Devamı

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	783, 785, 791, 793 numaralı politika paragrafları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültürel gelişim ve Türk Dili Bilinci: Kütüphanelerin dijitalleştirilmesi, okuma alışkanlıkları ve Türkçe'nin akademik kullanımının desteklenmesi, e-kitap yayıncılığının artırılması ve kültür ekonomisine yönelik dijital beceri eğitimiyle kültürel üretkenliğin teşvik edilmesi.</li> </ul>
	938, 940, 942, 943, 947, 949, 960, 961, 979 numaralı politika paragrafları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu Politikaları ve Yönetişim Kapasitesi: STK'larla işbirliği, yerel mütevelli heyetlerine hazırlık yapılması, kamu strateji ve iç kontrol birimlerinin kapasite gelişimi, izleme değerlendirme ve veri sistemlerinin entegrasyonu, kamu hizmetlerinin şeffaf ve anlaşılır tanıtımı, düzenleyici etki analizlerinin güçlendirilmesi gibi alanlarda eğitim, rehberlik ve uygulama faaliyetlerinin desteklenmesi</li> </ul>
Orta Vadeli Program 2025-2027	III-1, s.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beşerî sermayenin kalitesini artırmak amacıyla, başta mesleki ve teknik eğitim olmak üzere, tüm örgün ve yaygın eğitim programlarının, orta vadede geleceğin işlerine yönlendirecek şekilde yapılandırılması.</li> </ul>
	III-1, s.29	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini desteklemek amacıyla, Ar-Ge ve tasarım merkezleri ile teknoloji geliştirme bölgeleriyle entegrasyonun artırılması, girişim ofisleri modeliyle kuluçka merkezleri oluşturulması, girişimcilerin uzmanlık alanlarına yönlendirilmesi</li> </ul>
	III-1, s.32	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siber güvenlik ve kamu yönetiminde dijitalleşme alanlarında kurumsal kapasitenin artırılması, bu alanlarda uzman insan kaynağı yetiştirmeye yönelik programlar geliştirilmesi</li> </ul>
	III-1, s.33	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapay zekâ alanında tematik uzmanlaşmayı destekleyecek şekilde araştırma merkezi ve kümelenme yapılarının geliştirilmesi</li> </ul>
	III-1, s.34, III-2, s.39	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meslek yüksekokullarının yönetiminde özel sektörün aktif rol alması, işbirliklerinin geliştirilmesi, öğrenci becerilerinin kamu özel sektör ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi</li> </ul>
	III-1, s.34-35	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milli Teknoloji Hamlesi çerçevesinde öğrenci ve mezunların bilimsel proje ve teknoloji yarışmalarına katılımını desteklemek amacıyla, ihtiyaç duyulan makine, teçhizat ve sarf malzemelerinin bir arada bulunduğu proje atölyeleri kurulması ve mevcut altyapıların bu doğrultuda güçlendirilmesi.</li> </ul>
	III-2, s.39-40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörler arası işbirliğini teşvik edecek istişari mekanizmalar / yerel mütevelli heyetler oluşturulması</li> </ul>
	III-2, s.39	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savunma sanayi, yapay zeka, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ve uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli insan kaynağı yetiştirmek</li> </ul>
	III-2, s.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genç araştırmacıların desteklenmesi, yurt dışındakiler dâhil kısmi çalışma olanaklarının geliştirilmesi,</li> </ul>
	III-6, s.56-57	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesleki ve teknik yüksekokul mezunlarına yönelik mezun takip sistemi geliştirilmesi</li> <li>Kamu hizmetlerinin verimlilik ve tasarruf ilkeleriyle yürütülmesi, tasarruf tedbirlerine uyum için izleme ve değerlendirme yapılması</li> <li>Mali yönetim ve kontrol uygulamalarının etkinliğinin artırılması, iç denetim birimlerinin idari kapasitesinin artırılması, iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesi</li> <li>İhtiyaç fazlası veya ekonomik ömrünü tamamlamış araçların tasfiyesi, yeni araç ediniminde ekonomiklik ölçüsünde yerli ve çevreci araçlara öncelik verilmesi</li> </ul>

## E- Program – Alt Program Analizi

Program–Alt Program Analizinde performans esaslı program bütçeleme sistemi çerçevesinde üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programlara ilişkin genel bir değerlendirme sunulmaktadır. Uygulama dönemine ait

alt program hedeflerinin gerçekleşme durumu özetlenmekte; başarıya katkı sağlayan unsurlar ile hedef sapmalarının temel nedenleri analiz edilmekte, hedeflerin doğruluğu ve mevcut çevresel koşullar ışığında güncelleme ihtiyacı değerlendirilmektedir. Program–Alt Program Analizi Tablosu Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5 Program – Alt Program Analizi**

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	<b>Araştırma Altyapıları</b> -Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	Laboratuvar sayısı plan hedefine yaklaşıp da bazı birimlerde araştırma altyapısı hâlâ yetersizdir. Yenilenebilir enerji üretim kapasitesi belirlenen hedefe ulaşmamış, sistem araştırma altyapısıyla entegre edilememiştir.	Altyapı eksikliği bulunan bölümlere öncelik verilerek laboratuvar yatırımları yapılması, mevcut altyapıların bakım- onarımı için destek mekanizması kurulması ve yenilenebilir enerji sistemlerinin araştırma birimlerinin kullanımına entegre edilmesi
	<b>Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</b> -Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	SCI vb. endekslerde nitelikli yayın sayısının artırılması hedeflenmiş, üretkenlikte akademik birimler arasında farklılıklar tespit edilmiştir. TÜBİTAK, AB projelerinde artış hedeflenmiş, ancak proje başvuru ve rehberlik mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Sanayi Ar-Ge iş birliği istenen düzeyde artırılmamış, sektörel çeşitlilik sağlanamamıştır.	Yayın kalitesini özendirecek farklılaştırılmış sistemler oluşturulması; akademik birimler için proje yazım destek atölyeleri ve danışman havuzu kurulması; sanayi iş birliklerinin çeşitlenmesi amacıyla sektör- temsilci eşleşme modeli gibi uygulamaların yaygınlaştırılması.
Hayat Boyu Öğrenme	<b>Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri</b> -Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	STK ve kamu kurumlarıyla geliştirilen bölgesel proje sayısı istenen düzeye ulaşmamış, yeterli düzeyde sanayi işbirliği geliştirilememiş, İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Teknoloji Transfer Ofisi ile Sürekli Eğitim Merkezi'nin topluma erişimi sınırlı kalmıştır.	İlgili araştırma merkezleri aktifleştirilerek kapasitesi geliştirilmeli; sektör ihtiyacına göre dijital beceriler, yeşil dönüşüm gibi alanlarda modüler sertifika programları geliştirilmeli, bu programlar bölgesel kamu kurumları ve sanayi kuruluşlarıyla ortak planlanmalıdır.

Tablo 5 Program – Alt Program Analizi–Devamı

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretim	<b>Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler</b> - Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Personel memnuniyet oranı hedeflenen düzeyde değildir, akademisyenlerin uluslararası fonlara erişimi sınırlı ve akademik kariyer destekleri gelişime açıktır.	Akademik personel için uluslararası fon ve araştırma programları konusunda mentorluk ve benzeri desteklerin sunulması; araştırma ve yayın stratejileri konularında imkanların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması; nitelikli yayına özendirme politikaları geliştirilmesi
	<b>Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim</b> - Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Akredite program, çift ana dal/yan dal programlarının ve uzaktan eğitim ders oranının artırılması; öğrenci başına düşen öğretim elemanı sayısına ilişkin limitler hedeflenmiştir. Ancak bazı bölümlerde bu göstergelere ulaşmakta zorluk yaşanmaktadır.	Kalite güvence sistemlerinin güçlendirilerek tüm programların akreditasyon süreçlerine dâhil edilmesi; uzaktan eğitim altyapısının teknik ve içerik yönlerden zenginleştirilmesi; öğretim elemanı planlamasının bölüm düzeyinde öğrenci yoğunluğu dikkate alınarak yeniden yapılandırılması.
	<b>Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı</b> -Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Öğrencilere yönelik danışmanlık ve sosyal destek hizmetlerinin bütüncül bir yapıya sahip değildir. Üniversite tarafından barınma hizmeti verilmemekte birlikte barınma hizmeti veren KYK'ya yurt için kampüse yakın arsa tahsisi sağlanmakta olup, beslenme kapasitesi yetersizdir. Psikolojik ve sosyal destekler sınırlı olup stratejik hedefler belirlenirken yeterince göstergelere yer verilmemiştir.	Danışmanlık, psikolojik destek ve kariyer hizmetlerine ilişkin kurumsal kapasitenin geliştirilmesi; kampüs içinde kültürel ve sosyal gelişimi destekleyen alanların artırılması; öğrencilerin aktif rol alacağı toplumsal katkı projelerinin özendirilmesi.
Yönetim ve Destek Programı	<b>Teftiş, Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri</b> -Hukuki danışmanlık ve muhakemat hizmetleri, kamuoyu ilişkilerinin yürütülmesi, kurumsal uluslararası iş birliği faaliyetleri, iç denetim faaliyetleri ile diğer teftiş denetim ve danışmanlık hizmetleri yürütülmesi	İç kontrol sistemleri yeterince dijitalleştirilmemiş, izleme-değerlendirme süreçleri karar alma mekanizmalarına entegre edilmemiştir.	İç kontrol ve denetim süreçlerinin veriye dayalı yürütülmesi için dijital izleme sistemleri kurulması; iç denetim raporlarının doğrudan stratejik yönetim toplantılarında değerlendirilerek performans yönetimiyle ilişkilendirilmesi, kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi.

## F- Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**Tablo 6 Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi**

Faaliyet Alanı	Ürün / Hizmetler
<b>A – Eğitim Öğretim</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ön lisans/Lisans/Lisansüstü Eğitim Programları</li> <li>2. Yabancı Dil Hazırlık Programı</li> <li>3. Çift Ana Dal ve Yan Dal Programları</li> <li>4. Ulusal ve Uluslararası Öğrenci/Öğretim Elemanı Değişim Programları</li> <li>5. Uluslararası İşbirliği Faaliyetleri</li> <li>6. Sürekli Eğitim Programları</li> <li>7. Basılı Kitap, Dergi, E-Kitap, E-Dergi ve Elektronik Veri Tabanı Erişimi</li> <li>8. Uzaktan Eğitim Programları</li> <li>9. Uygulamalı Mühendislik Eğitimi</li> </ol>
<b>B – Araştırma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilimsel Araştırma Projeleri</li> <li>2. Bilimsel Yayınlar</li> <li>3. Bilimsel Toplantılar</li> <li>4. Laboratuvar Analiz Hizmetleri</li> <li>5. Üniversite-Sanayi İşbirliği Faaliyetleri</li> </ol>
<b>C – Toplumsal Katkı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kültür, Spor ve Sanat Etkinlikleri</li> <li>2. Bilimsel ve kültürel organizasyonlar</li> <li>3. Konferans, sempozyum, seminer vb. etkinlikler</li> <li>4. Yaşam boyu eğitim hizmetleri</li> <li>5. Danışmanlık ve Bilirkişilik</li> <li>6. Tanıtım ve Halkla İlişkiler</li> <li>7. Yabancı Uyruklu Öğrencilere Türkçe Eğitimi</li> <li>8. Çevre Bilinci ve Doğayı ve Hayvanları Koruma Faaliyetleri</li> <li>9. SODES Projeleri ve benzer Sosyal Sorumluluk Projeleri</li> </ol>
<b>D – Girişimcilik</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öğretim elemanları ve öğrencilere yönelik fikri ve sınai mülkiyet hakları konusunda verilen hizmetler</li> <li>2. Lisans ve lisansüstü düzeyde verilen girişimcilik ve inovasyon konularındaki dersler</li> <li>3. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi Programları (SEM)</li> <li>4. Girişimcilik Tezsiz/Tezli Yüksek Lisans Programı</li> <li>5. Girişimcilik Öğrenci Topluluğu</li> <li>6. Çukurova Teknokent Ortaklığı</li> <li>7. Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi Hizmetleri</li> </ol>
<b>E – Kurumsal Kapasite</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personel Hizmetleri</li> <li>2. Kurumsal Akreditasyon ve İzleme Çalışmaları</li> <li>3. Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları</li> <li>4. Kalite ve Akreditasyon Çalışmaları</li> <li>5. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme</li> <li>6. İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Hizmetleri</li> <li>7. İdari ve Destek Hizmetleri</li> <li>8. Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler</li> <li>9. Kütüphane ve Dokümantasyon Hizmetleri</li> <li>10. Yapı İşleri İlgili Diğer Hizmetler</li> <li>11. Bilgi İşlem İle İlgili Hizmetler</li> <li>12. Hukuk ve Mevzuatla İlgili Hizmetler</li> <li>13. Basın ve Halkla İlişkiler İle İlgili Hizmetler</li> <li>14. Güvenlik ve Temizlik Hizmetleri</li> <li>15. Burs Hizmetleri</li> <li>16. Destek ve Yardım Hizmetleri</li> </ol>

## G- Paydaş Analizi

Stratejik yönetim anlayışı, kurumların yalnızca iç dinamikleriyle değil, aynı zamanda çevresindeki aktörlerle kurduğu ilişkiler üzerinden de şekillendiğini kabul eder. Bu bağlamda, paydaş analizi, üniversitemizin stratejik yönelimlerini belirlerken iç ve dış paydaşlarının beklentilerini, algılarını ve önerilerini sistematik biçimde değerlendirmeyi amaçlayan kritik bir araçtır. Üniversiteler için paydaşlar yalnızca hizmet sunulan gruplar değil; aynı zamanda karar alma, kaynak kullanımı, toplumsal etki ve kurumsal meşruiyet süreçlerinde doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan aktörlerdir.

ATÜ 2026–2030 Stratejik Planı'nın hazırlık sürecinde yürütülen paydaş analizi, üniversitemizin mevcut durumu, bölgesel sorumlulukları ve ulusal/uluslararası vizyonu çerçevesinde şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda; akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar, kamu kurumları, özel sektör temsilcileri, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve diğer yükseköğretim kurumları gibi çok çeşitli gruplardan geri bildirimler toplanmıştır. Söz konusu analiz çalışmaları, yalnızca mevcut memnuniyet düzeylerini tespit etmekle kalmayıp; aynı zamanda beklenti, ihtiyaç ve öneriler doğrultusunda üniversitemizin stratejik



hedeflerine yön verecek öncelikli alanları tanımlamayı da mümkün kılmıştır. Bu yönüyle paydaş analizi, stratejik planlama sürecine katılımcı, veri temelli ve bütüncül bir bakış açısı kazandırmakta; kurumsal gelişim sürecinin sahaya dayalı ve sürdürülebilir bir temelde inşa edilmesini desteklemektedir.

Bu kapsamda faaliyetlerin sağlıklı yürümesi adına öncelikli olarak, üniversiteyi etkileyen veya üniversite faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumlar gözden geçirilerek paydaşlar belirlenmiştir. Belirlenen paydaşların ihtiyaçları, beklentileri, güçleri ve ilişkileri analiz edilmiştir. Böylelikle paydaşlar, ilgilerine göre gruplandırılıp önceliklendirilmiştir.

### *Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi*

Paydaş analizi kapsamında ilk olarak paydaşların tespiti için ATÜ'nün ürün, hizmet ve işleyişi ile ilgili olan, bunları etkileyen veya bunlardan etkilenen kişi, grup, birim veya kurumlar belirlenerek iç/dış paydaş tabloları güncellenmiştir. Paydaş önceliklendirilmesi, stratejik planlama sürecinde kaynakların etkin kullanılmasını, stratejik hedeflerin doğru belirlenmesini ve paydaşlarla sağlıklı iletişim kurulmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda paydaşların etkileri ve ATÜ için taşıdıkları önem ağırlıklandırılarak öncelik düzeyleri belirlenmiştir.



Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Stratejisi
Akademik Personel	İP	5	5	25	Birlikte çalış
Akademik Birimler	İP	5	5	25	Birlikte çalış
İdari Birimler	İP	5	5	25	Birlikte çalış
Teknik Personel	İP	5	4	20	Birlikte çalış
İdari Personel	İP	4	4	16	Birlikte çalış
Sözleşmeli/Yardımcı/Hizmetli Pers/İşçi	İP	4	3	12	Birlikte çalış
Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenciler	İP	3	2	6	İzle
Öğrenciler	DP	5	5	25	Birlikte çalış
Yükseköğretim Kurulu	DP	5	5	25	Birlikte çalış
Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı	DP	5	5	25	Birlikte çalış
Akreditasyon Kuruluşları	DP	5	5	25	Birlikte çalış
Mezunlar	DP	4	5	20	Birlikte çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	4	5	20	Birlikte çalış
Aday Öğrenciler	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Sayıştay	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Adana Valiliği	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Bakanlıklar ve Merkezi Kamu İdareleri	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Adana Sanayi Odası	DP	5	4	20	Birlikte çalış
Kamu İhale Kurumu	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Adana Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyeleri	DP	4	4	16	Birlikte çalış
KOSGEB	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Çukurova Kalkınma Ajansı	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Diğer Ulusal Üniversiteler	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	4	4	16	Birlikte çalış
Türk Patent ve Marka Kurumu	DP	3	5	15	Çıkarlarını gözet
Türk Standartları Enstitüsü	DP	3	5	15	Çıkarlarını gözet
Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Öğrenci Aileleri	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Adana Ticaret Odası	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Adana Ticaret Borsası	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Basın ve Yayın Kuruluşları	DP	3	4	12	Çıkarlarını gözet
Meslek Örgütleri	DP	3	4	12	Çıkarlarını gözet

Tablo 7 Paydaşların Önceliklendirilmesi-Devamı

Paydaş adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Stratejisi
İldeki Kamu Kurumları	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Özel Sektör Kuruluşları ve İşverenler	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Tedarikçiler	DP	3	4	12	Çıkarlarını gözet
Yurtdışı Üniversiteler	DP	3	4	12	Çıkarlarını gözet
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	4	3	12	Çıkarlarını gözet
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	3	3	9	Bilgilendir
Bağışçılar	DP	3	3	9	Bilgilendir
Bankalar	DP	3	3	9	Bilgilendir

### Paydaşların Değerlendirilmesi

ATÜ 2026–2030 Stratejik Planı'na kapsayıcı girdiler sağlamak amacıyla, paydaş görüşlerinin kurumsal stratejiyle ilişkilendirilerek değerlendirilmesini hedefleyen bütüncül bir araştırma süreci yürütülmüştür. Bu kapsamda, akademik ve idari personel, mevcut öğrenciler, mezunlar, bölge iş dünyasını temsil eden firmalar ve yükseköğretim kurumlarını içeren geniş bir yelpazede memnuniyet ve beklenti analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu nicel bulgulara derinlik kazandırmak ve karşılıklı etkileşimi artırmak amacıyla sürece ni-

tel bir boyut eklenmiş; tüm bölgesel paydaşların katılımıyla bir arama konferansı düzenlenmiştir. Konferans aracılığıyla, ATÜ'nün kurumsal stratejisini şekillendirecek temel öncelikler, güçlü yönler, gelişim alanları ve potansiyel iş birliği imkânları çok paydaşlı bir ortamda tartışılmış ve değerlendirilmiştir. Bu süreç, stratejik planın sahadan beslenen, uygulanabilir ve sürdürülebilir hedeflere yönelmesini mümkün kılacak önemli bir kurumsal öğrenme zemini sunmuştur. Tablo 8 bu çalışmalara esas paydaş ürün/hizmet matrisini göstermektedir.



**Tablo 8 Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi**

Paydaş adı	A-Eğitim Öğretim									B-Araştırma					C- Toplumsal Katkı								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Akademik Personel																							
Akademik Birimler																							
İdari Birimler																							
Teknik Personel																							
İdari Personel																							
Sözleşmeli/Yardımcı/Hizmetli Pers/işçi																							
Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenciler																							
Öğrenciler																							
Yükseköğretim Kurulu																							
Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı																							
Akreditasyon Kuruluşları																							
Mezunlar																							
Sosyal Güvenlik Kurumu																							
Aday Öğrenciler																							
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kur.																							
Sayıştay																							
Adana Valiliği																							
Bakanlıklar ve Merkezi Kamu İdareleri																							
Adana Sanayi Odası																							
Kamu İhale Kurumu																							
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi																							
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı																							
Adana Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Bld.																							
KOSGEB																							
Çukurova Kalkınma Ajansı																							
Diğer Ulusal Üniversiteler																							
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı																							
Türk Patent ve Marka Kurumu																							
Türk Standartları Enstitüsü																							
Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi																							
Öğrenci Aileleri																							

Tablo 8 Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

Paydaş adı	A-Eğitim Öğretim									B-Araştırma					C- Toplumsal Katkı								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Adana Ticaret Odası																							
Adana Ticaret Borsası																							
Basın ve Yayın Kuruluşları																							
Meslek Örgütleri																							
İldeki Kamu Kurumları																							
Özel Sektör Kuruluşları ve İşverenler																							
Tedarikçiler																							
Yurtdışı Üniversiteler																							
Sivil Toplum Kuruluşları																							
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu																							
Bağışçılar																							
Bankalar																							

Paydaş adı	D- Girişimcilik							E- Kurumsal Kapasite																
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Akademik Personel																								
Akademik Birimler																								
İdari Birimler																								
Teknik Personel																								
İdari Personel																								
Sözleşmeli/Yardımcı/Hizmetli Pers/ İşçi																								
Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenciler																								
Öğrenciler																								
Yükseköğretim Kurulu																								
Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı																								
Akreditasyon Kuruluşları																								
Mezunlar																								
Sosyal Güvenlik Kurumu																								
Aday Öğrenciler																								
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kur.																								
Sayıştay																								
Adana Valiliği																								
Bakanlıklar ve Merkezi Kamu İdareleri																								
Adana Sanayi Odası																								

**Tablo 8 Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi-Devamı**

Paydaş adı	D- Girişimcilik							E- Kurumsal Kapasite															
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Kamu İhale Kurumu																							
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi																							
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı																							
Adana Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Bld.																							
KOSGEB																							
Çukurova Kalkınma Ajansı																							
Diğer Ulusal Üniversiteler																							
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı																							
Türk Patent ve Marka Kurumu																							
Türk Standartları Enstitüsü																							
Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi																							
Öğrenci Aileleri																							
Adana Ticaret Odası																							
Adana Ticaret Borsası																							
Basın ve Yayın Kuruluşları																							
Meslek Örgütleri																							
İldeki Kamu Kurumları																							
Özel Sektör Kuruluşları ve İşverenler																							
Tedarikçiler																							
Yurtdışı Üniversiteler																							
Sivil Toplum Kuruluşları																							
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu																							
Bağışçılar																							
Bankalar																							

İlk aşamada yürütülen ve ATÜ'nün sunduğu ürün ve hizmetler bağlamında yapılan değerlendirmeler incelendiğinde;

**Eğitim – Öğretim Faaliyetleri:** Eğitim-öğretimin yabancı dilde verilmesinin sağladığı nitelikli öğrenci avantajı karşısında bazı bölümlerde öğrenci tercihlerinin görece azlığı bölümlerin kapanma riskine sebep olmaktadır. Aynı zamanda Üniversitenin genç, dinamik ve alanında yetkin,

gelişime açık bir kadroya sahip olması önemli bir avantaj olarak değerlendirilmiştir. Akademik personel memnuniyet anketi sonuçları; eğitim hizmetlerinden memnuniyetin %66 seviyesinde gerçekleştiğini göstermektedir. Gelişme ihtiyacı; sınıf, laboratuvar ve derslik altyapılarında iyileştirmeler etrafında toplanmıştır. Ayrıca akademik destek hizmetlerinin daha etkili düzenlenmesi gerektiği ve programların izlenmesi-değerlendi-

rilme süreçlerinde eksiklikler olduğunu işaret etmiştir. Buna çerçevede öneriler incelendiğinde;

- Eğitim programlarının güncelliğini sağlamak üzere iç ve dış paydaşlarla etkileşimin artırılması
- Fiziksel öğrenme alanlarının (laboratuvar, amfi, sınıf) altyapı bakımından güçlendirilmesi
- Danışmanlık, rehberlik ve bilgiye erişim gibi akademik destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması
- Akademik kadro sayısının planlı şekilde artırılması
- Eğitim-öğretim süreçlerine dair sistematik değerlendirme ve geri bildirim döngülerinin kurulması öne çıkmaktadır.

**Araştırma Faaliyetleri:** Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında atılan adımlar memnuniyetle karşılanmaktadır. Bu tür programların artırılması, bunun yanı sıra araştırma projelerinin katma değerli ürünlere odaklanması, laboratuvarlarda teknik cihaz altyapısının geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Yürütülen araştırmalar, akademik personelin araştırma altyapısına yönelik genel memnuniyet oranını %60 olarak ölçmüştür. Yayın ve veri tabanı erişiminde yüksek oranlara ulaşılmış (%76-78), ancak kongre destekleri ve fon temini gibi alanlarda düşük memnuniyet bildirilmiştir. Bu çerçevede öneriler incelendiğinde;

- Kurum içi araştırma destek sistemlerinin (BAP, proje teşvikleri) erişilebilirliğinin artırılması
- Dış kaynaklı proje üretimi ve uluslararası iş birliği ağlarının genişletilmesi
- Akademik personele yönelik araştırma performansını artıracak rehberlik ve bilgilendirme etkinliklerinin artırılması
- Araştırma altyapılarının fiziksel ve dijital olanaklarla desteklenmesi öne çıkmaktadır.

**Toplumsal Katkı Faaliyetleri:** Gelişmekte olan ve inşaat faaliyetleri devam eden kampüste, kültürel ve sosyal yaşam alanlarının geliştirilmesi; kampüsün şehir merkezine uzaklığı göz önünde tutularak topluma ve şehre yönelik etkinliklerin artırılması gerektiği değerlendirilmiştir.

**Girişimcilik Faaliyetleri:** Projelerde üretilen ürünlerin ticarileştirilmesi yönünde akademisyenlerin farkındalığının; kurumsal yapı, eğitim ve

etkinliklerle geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

**Kurumsal Kapasite Faaliyetleri:** Paydaşlar, kurumsallaşma sürecinde bulunan ATÜ'de fiziksel altyapının tamamlanarak idari personelin teknik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini değerlendirmiştir.

Akademik ve idari personel, üniversitenin genel fiziksel altyapısı hakkında %60-64 oranında memnuniyet bildirmiştir. Detaylı incelendiğinde, kütüphane ve internet hizmetlerinden yüksek oranda memnuniyet (%71-81) ifade edilirken; derslik, laboratuvar, ofis alanları, otopark, sosyal alanlar ve ulaşım gibi başlıklarda memnuniyet oranlarının %50-62 aralığında kaldığı görülmüştür. Özellikle idari personel açısından ulaşım, temizlik, teknik destek gibi destekleyici hizmetlerde memnuniyetin %58'e kadar düştüğü tespit edilmiştir. Buna göre;

- Eğitim-öğretim süreçlerini destekleyen derslik, laboratuvar, stüdyo ve atölye alanlarının nicelik ve nitelik açısından iyileştirilmesi
- Ofis ve idari hizmetlerin yürütüldüğü alanlarda temizlik, erişilebilirlik gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi
- Otopark alanlarının yeniden düzenlenmesi, açık ve kapalı sosyal alanların artırılması
- Kampüs içi ve kampüs-dışı ulaşım olanaklarının gözden geçirilmesi, servis ve erişim çözümlerinin geliştirilmesi
- Kültürel ve sportif faaliyetlere olanak tanıyacak yeni mekânların (etkinlik salonları, sergi alanları, dinlenme noktaları) oluşturulması öne çıkmaktadır.

Paydaş analizleri kapsamında ikinci olarak öğrencilerle yürütülen araştırmalarda, eğitim programları ve öğretim faaliyetlerine yönelik genel memnuniyetin %65 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretim araçlarının kullanımı, ders kaynaklarının dönem başında sunulması ve derslerin planlı yürütülmesi gibi konularda memnuniyet oranı %70'in üzerindedir. Buna karşın, iş hayatına hazırlık, uygulamalı dersler, staj ve kariyer destekleri, öğrenci toplulukları ile uluslararası ofis hizmetlerine yönelik memnuniyet %60'ın

altındadır. Akademik danışmanlık hizmetlerinde genel memnuniyet %62 olup, danışmanlara erişim konusunda %65 düzeyinde memnuniyet bildirilmiştir; ancak akademik takip ve kariyer bilgilendirmelerinde bu oran %60'ın altına düşmektedir. En yüksek memnuniyet oranı %77 ile Öğrenci Bilgi Sistemine yöneliktir. Sisteme erişim, bilgilere ulaşım ve belge alımı açısından yüksek düzeyde memnuniyet gözlemlenmiştir. Üniversitenin genel faaliyet ve süreçlerine ilişkin memnuniyet ise %61 seviyesindedir. Öğrenciler, alanlarına özgü becerileri kazanma, teknoloji kullanımı ve mesleki yeterliliklerin aktarımı konularında benzer düzeyde geri bildirim vermiştir. Bu veriler bir arada değerlendirildiğinde;

- Uygulamalı derslerin ve teknik etkinliklerin güçlendirilmesi
- Kariyer ve staj destek hizmetlerinin yapılandırılması
- Akademik danışmanlık sisteminin etkinleştirilmesi
- Uluslararasılaşma bilgilendirmelerinin artırılması
- Öğrenci bilgi sistemleri başarısının diğer alanlara yaygınlaştırılması gerektiği değerlendirilmiştir

Dış paydaş analizi kapsamında yürütülen üçüncü araştırmada mezun lisans ve yüksek lisans öğrencilerine uygulanan memnuniyet anketiyle, üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetleri mezun gözüyle değerlendirilmiştir. Genel memnuniyet oranı %70 olarak tespit edilmiş; mezunlar etik bilinç, takım çalışması, bireysel gelişim gibi konularda %74 ve üzeri memnuniyet bildirmiştir. Ancak, istihdama katkı (%66), iş bulma ve sektörel uyum (%66) gibi alanlarda daha düşük oranlar dikkat çekmiştir. Mezun Takip Sistemine üyelik ve memnuniyet oranı da %68'de kalmıştır. İyileştirme tedbirleri kapsamında; ders içerikleri ve ders işleme yöntemlerinin güncellenmesi, iş dünyası uyumu, bilişim teknolojileri, değişim programları, staj ve sanayi işbirliği, kariyer merkezinin daha etkin çalışması gibi tedbirler yönünde kanaat bildirenlerin oranı %84 ve üzerinde gerçekleşmiştir. Bu veriler bir arada değerlendirildiğinde;

- İş yaşamı beklentilerine göre programların revize edilmesi, sektör temsilcilerinin sürece dâhil edilmesi,
- Üniversite-Sanayi iş birliğinin artırılması, ortak projeler, mentorluk programları ve uygulamalı eğitim (iş yerinde eğitim, sanayi stajı) imkânlarının genişletilmesi,
- Kariyer merkezi ve değişim programlarının etkinliğinin artırılması,
- Mezun Takip Sistemine katılım ve etkileşimin artırılması gerektiği değerlendirilmiştir.

Dış paydaşlarla yürütülen dördüncü anket çalışmasında, Adana Ticaret Odası üyesi firmalar ve diğer yükseköğretim kurumlarından elde edilen veriler ışığında, birim bazlı genel memnuniyet düzeyinin %74 olduğu tespit edilmiştir. Paydaşların üniversitemizin temel değerlerine (Cumhuriyet ilkelerine uygunluk, güvenilirlik, bilimsel özerklik, eğitim ve hizmet kalitesi vb.) yönelik memnuniyet düzeyi genel olarak %80'in üzerindedir. Üniversitenin faaliyet alanlarına (yenilikçilik, Ar-Ge, çevrecilik, etik değerlere bağlılık, iletişim, paydaş iş birlikleri vb.) ilişkin memnuniyet düzeyi de benzer şekilde ortalama %80 olarak belirlenmiştir. Akademik ve idari personelin yaklaşımına dair memnuniyet oranı %79 olup, bu çerçevede görev bilinci, iletişim, yetkinlik ve ulaşılabilirlik olumlu değerlendirilmiştir. Üniversitenin yönetim, eğitim-öğretim, Ar-Ge ve toplumsal katkı alanlarında dış paydaşlarla iş birliği kurma düzeyi %72 olarak ölçülmüş; özellikle tanıtım ve kalite güvencesi alanlarında iş birliğinin geliştirilmesi gerektiği ortaya konmuştur. Üniversitemizin faaliyetleri hakkında bilgiye erişim konusunda web sitesi en yüksek memnuniyet aracı olarak öne çıkarken, radyo/TV araçları görece düşük düzeyde kullanılmaktadır. Kurumsal tanınırlık açısından Adana ve Akdeniz bölgesinde %76 ve üzeri, ulusal ve uluslararası düzeyde ise görece daha düşük tanınırlık tespit edilmiştir. Üniversitemizin bölgesel katkısına ilişkin olarak; sanayi iş birliği, ekonomik ve teknolojik gelişime sağladığı katkılar %80'in üzerinde değerlendirilmiş; buna karşın kültürel gelişim ve Ar-Ge alanlarında gelişim ihtiyacı vurgulanmıştır. Genel olarak paydaşlar; üniversitenin en güçlü yönünü akademik kapasite olarak değerlendirmiş, eğitsel yeterlilik-

lerin de bu gücü desteklediğini ifade etmiştir. Öte yandan sosyokültürel/sportif etkinlikler ve öğrenci niteliği konularında iyileştirme ihtiyacı bulunduğu belirtilmiştir. Bölgesel konumun fırsat sunduğu, doğal afetlerin ise tehdit oluşturabileceği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu çalışmaya dayanarak;

- Ar-Ge ve kültürel katkı alanlarında gelişim sağlanması
- Ulusal ve uluslararası tanınırlığın güçlendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

### *Stratejik Plan Çalıştayı*

Paydaş analizinin ikinci aşamasında; Üniversitemizin mevcut kapasitesini, şehrimizin ve bölgemizin sahip olduğu potansiyeli, ülkemizin Türkiye Yüzyılı vizyonundaki konumunu ve küresel gelişmeleri bütüncül biçimde dikkate alarak hazırlanan ATÜ 2026–2030 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında, Arama Konferansı – Stratejik Plan Çalıştayı 26 Şubat 2025 tarihinde geniş katılımı gerçekleştirilmiştir.

Konferansta, dış paydaşlarımızın sektörleri ve faaliyet alanları göz önünde bulundurularak dokuz masa oluşturulmuş; her bir masaya ilgili sektör temsilcileri, kamu ve özel kurum yetkilileri ile sivil toplum aktörleri davet edilmiştir. Katılımcılara, Üniversitemizin stratejik öncelikleriyle uyumlu olacak şekilde “Araştırma–Geliştirme”, “Toplumsal Katkı”, “Liderlik, Yönetişim ve Kalite”, “Eğitim ve Öğretim” olmak üzere dört ana başlık altında yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, Üniversitemizin güçlü yönleri ile geliştirilmesi gereken hizmet ve faaliyet alanları yerel ve ulusal bazda sistematik biçimde analiz edilmiş, bu rapor aracılığıyla söz konusu değerlendirmeler stratejik planlama sürecine veri temelli bir zemin oluşturacak şekilde sunulmuştur.

**Eğitim–Öğretim Faaliyetleri:** Paydaşlar, Üniversitemizdeki lisans programlarının İngilizce olması ve Uygulamalı Mühendislik Eğitiminin iş gücü piyasasında avantaj sağladığını vurgulamıştır. Bununla birlikte, eğitim süreçlerinin daha nitelikli hale gelmesi için staj mentorluğu, tasarım

yetkinliği, laboratuvar uygulamaları, çağın öncelikli teknolojilerine dayalı müfredat güncellemeleri (ör. yapay zekâ, yeşil enerji) ve ikinci yabancı dil eğitimi gibi alanlarda iyileştirmeler önerilmiştir. Ayrıca, meslek yüksekokulu programlarının açılması (makine, kimya, elektrik teknikeri vb.), Kimya Mühendisliği ve Finans Mühendisliği gibi yeni lisans programları ile Moda Tasarımı, Tarım Teknolojileri ve Elektrikli Araçlar gibi sektörel ihtiyaçlara cevap verecek bölümlerin kurulması önerilmiştir.

**Araştırma–Geliştirme Faaliyetleri:** Üniversitenin Ar-Ge potansiyeli, özellikle Teknoloji Transfer Ofisi aracılığıyla sanayiyle kurulan iş birliklerinde öne çıkmaktadır. Paydaşlar; ürün geliştirme, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, dijitalleşme, yapay zekâ uygulamaları, yeşil dönüşüm ve karbon azaltımı gibi temalarda daha güçlü ortaklıklar kurulmasını önermiştir. Ortak laboratuvarlar, disiplinlerarası projeler ve girişimciliğin teşvik edilmesi öne çıkan önerilerdendir. Ek olarak, bölgesel gereksinimlere yanıt verecek araştırma merkezlerinin (ör. Yapay Zekâ, Gıda ve Biyoteknoloji, Otonom Araç Teknolojileri) kurulması tavsiye edilmiştir.

**Toplumsal Katkı Faaliyetleri:** Konferans kapsamında, şiddet ve madde bağımlılığı gibi bölgesel sosyal sorunlara yönelik üniversitenin daha aktif rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ulaşım sorunlarına çözüm üretmek, güvenli kampüs imajını güçlendirmek ve toplumda üniversiteye yönelik olumlu algıyı artırmak öncelikli hedefler arasında yer almıştır. Bilim şenlikleri, toplum sağlığına ilişkin eğitimler, dezavantajlı gruplara yönelik projeler ve kültürel mirasa dayalı turizm eğitim programları toplumsal katkıyı artırmak üzere önerilmiştir.

**Liderlik – Yönetişim – Kalite Faaliyetleri:** Paydaşlar, bölgenin lojistik avantajlarını üniversitenin stratejik gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirmiştir. Ancak şiddet ve güvenlik algısı gibi zayıf yönler üniversite tercihini etkileyebilecek bir tehdit olarak görülmüştür. Kurumsal kapasitenin artırılması için, dijitalleşme, yapay zekâ destekli yönetim, şeffaf ve katılımcı yönetim mekanizmaları, sürekli geri bildirim kültürü ve kalite gü-

vencesine dayalı süreçlerin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Akademik ve idari personelin mesleki gelişimini destekleyecek eğitim, mentorluk ve ödüllendirme sistemleri önerilmiştir.

ATÜ Arama Konferansı / Stratejik Plan Çalıştay'ında elde edilen bulgular, Üniversitemizin hem mevcut başarı alanlarını hem de gelişim fırsatlarını kapsamlı bir şekilde ortaya koymuştur. Eğitim-öğretimden araştırmaya, toplumsal katkıdan yönetişime uzanan bu değerlendirmeler, ATÜ'nün 2026–2030 Stratejik Planı'nın sahaya dayalı, uygulanabilir ve geleceğe dönük bir vizyonla şekillendirilmesini mümkün kılmaktadır.

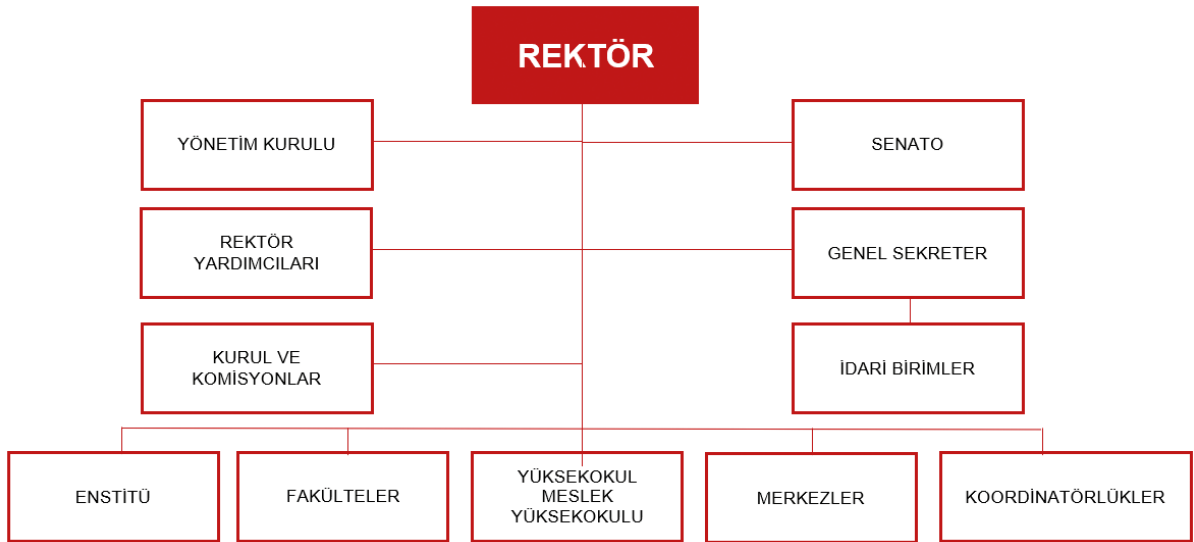
## H- Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz ile insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmiştir. Şekil 2 ATÜ'nün organizasyon şemasını göstermektedir.

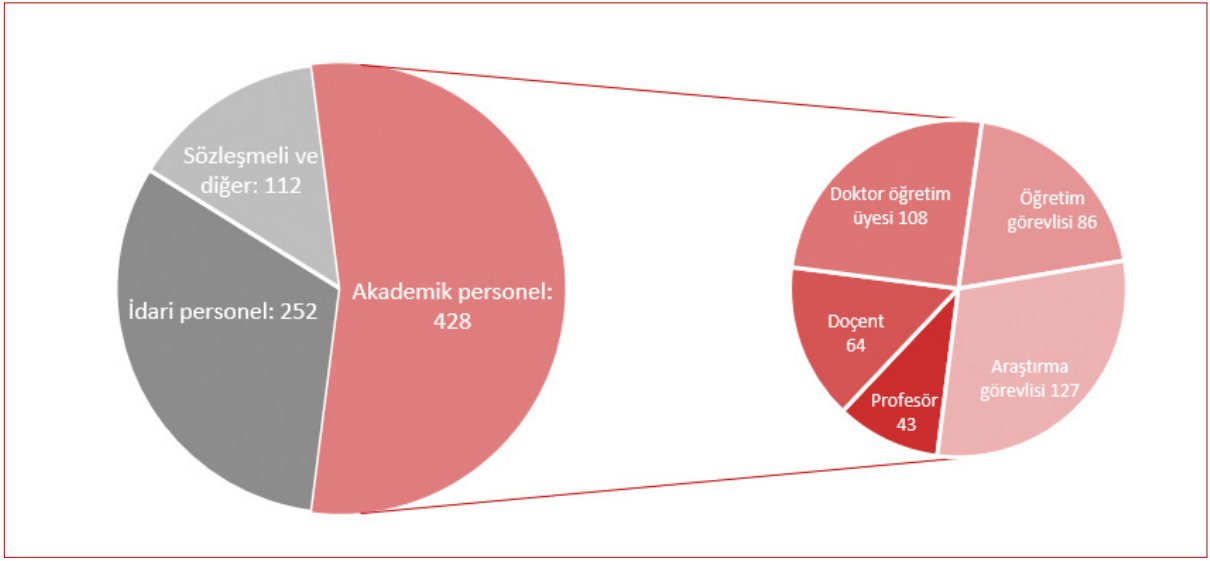
## 1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi bakımından en önemli unsurlardan biridir. Hedeflere ulaşılması; insan kaynaklarının doğru planlanması ve niteliklerinin geliştirilmesi ile olanaklı hale gelmektedir. ATÜ'de insan kaynaklarının planlanması ve yönlendirilmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve hedeflenen amaçlara daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak bakımından insan kaynakları ihtiyaç analizi yapılmıştır. Bu çalışma ile ATÜ birimlerinde ihtiyaç dışı kadro ve personel yığılmalarının önlenmesi, gerek duyulan alanlara personel, kadro ve pozisyon takviyesi yapılmasını sağlamaktadır. ATÜ insan kaynakları 428 akademik personel, 253 idari personel ve 112 diğer (sözleşmeli çalışanlar ve sürekli işçiler) personel olmak üzere toplam 793 kişiden oluşmaktadır.

2025 yılı itibarıyla Üniversitemiz akademik personelinin yaklaşık % 10'u profesör, % 15'i doçent, % 25'i doktor öğretim üyesi, % 20'si öğretim görevlisi ve % 30'u araştırma görevlisi kadrosunda görev yapmaktadır.



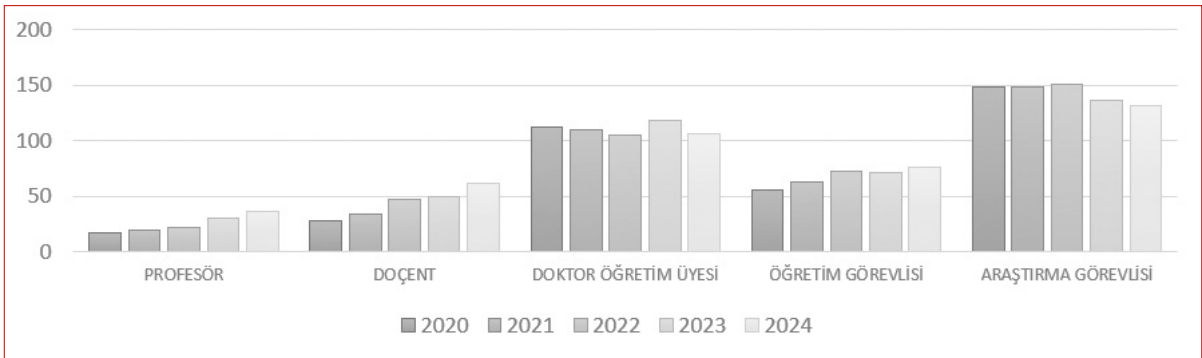
**Şekil 2.** ATÜ Organizasyon Şeması



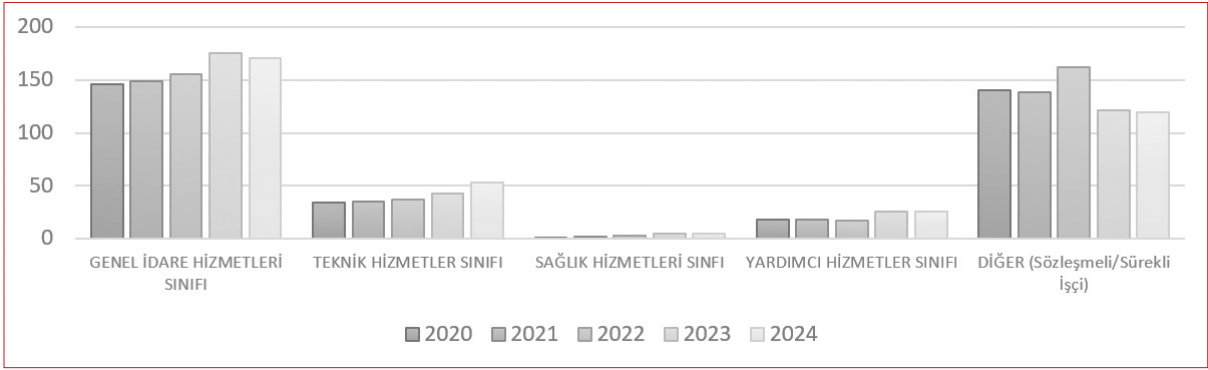
**Şekil 3.** ATÜ İnsan Kaynakları Genel Görünümü

ATÜ'de görev yapan akademik personelin yıllar itibarıyla dağılımı Şekil 3'te gösterilmektedir. Buna göre akademik yükselmeler sebebiyle profesör ve doçent sayıları yıllar içinde istikrarlı bir artış gösterirken araştırma görevlisi oranı yıllar içinde azalma sergilemektedir.

ATÜ'de görev yapan idari personelin yıllar itibarıyla dağılımı Şekil 4'te gösterilmektedir. Buna göre idari personelin % 46'sı Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, %15'i Teknik Hizmetler Sınıfı, % 2'si Sağlık Hizmetleri Sınıfı, % 6'sı Yardımcı Hizmetler Sınıfı, % 31'i Diğer Personel (Sözleşmeli Personel, Sürekli İşçi) statüsünde görev yapmaktadır.



**Şekil 4.** Akademik Personel Sayıları



**Şekil 5.** İdari Personel Sayıları

ATÜ insan kaynakları genç ve dinamik bir insan kaynakları envanteri üzerine bina edilmiştir. ATÜ' de görev yapan tüm personel yaş bağlamında değerlendirildiğinde; %1,4'ü 21-25 arası yaş aralığında, % 9,5'i 26-30 arası yaş aralığında, % 21'i 31-35 yaş aralığında, % 26'sı 36-40 arası yaş aralığında, % 33,5'i 41-50 arası yaş aralığında ve % 8,6'sı 50 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Diğer yandan personelin % 42'si kadın, % 58'i erkek olması itibarıyla dengeli bir cinsiyet dağılımı görülmektedir.

Üniversitemizin kurumsal gelişimi ve akademik yapılanması doğrultusunda kurulan yeni fakülteler ve meslek yüksekokulları, öğrenci sayısında hızlı bir artışı beraberinde getirmiştir. Artan öğrenci sayısı, akademik ve idari insan kaynağına olan ihtiyacı hem sayısal hem de niteliksel açıdan artırmış; birimlerin çeşitlenmesiyle personel ihtiyaçları da farklılaşmıştır. Bu doğrultuda, 2025 yılında tamamlanan norm kadro çalışmalarıyla mevcut ve gelecekteki kadro ihtiyaçları sistematik biçimde analiz edilerek belirlenmiş; 2026-2030 dönemine yönelik insan kaynağı planlamasının daha etkin ve verimli yürütülmesi için temel oluşturulmuştur.

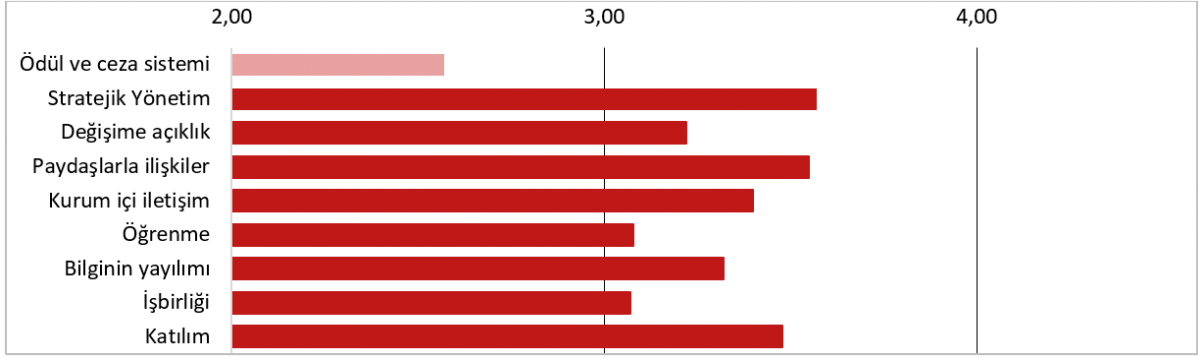
## 2. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler, normlar ve davranış biçimlerinin bütünüdür. Üniversitelerde sunulan hizmetlerin kapsamı kadar bu hizmetle-

rin nasıl sunulduğu da hizmet kalitesi açısından belirleyici önemdedir. Bu nedenle kurumsal kültür, yalnızca geçmiş performansın bir yansıması değil; aynı zamanda üniversitenin gelecekteki yönelimine dair güçlü bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Üniversitelerin stratejik planlama süreçlerinde kurum kültürünü iyi analiz etmesi ve bu yapıyı dikkate alarak geleceğe yönelik hedeflerini şekillendirmesi gerekmektedir.

Ancak, zaman içerisinde şekillenen ve kurumu yönlendiren kültürel yapının kısa vadede radikal biçimde değiştirilmesi gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bu nedenle kurumsal kültür, sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde, tedrici bir dönüşümle geliştirilmelidir. Bu amaçla, üniversitemiz bünyesindeki kurum kültürünü değerlendirmek üzere 2025 yılı içerisinde akademik ve idari personele yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 787 kişilik toplam personel sayısı üzerinden yapılan anket çalışmasına %35,6 katılım oranı ile 280 personel katılmış, akademik personel katılımı %42,34, idari personel katılımı ise %27,17 olarak gerçekleşmiştir.

Anket bulgularına göre, çalışanların kurum içi iletişim, bilgi paylaşımı, stratejik yönetime katılım ve değişime açıklık gibi başlıklarda memnuniyet düzeyleri genel olarak ortalamanın üzerindedir. Özellikle stratejik yönetim boyutunda, üst yönetimin süreci sahiplenmesi olumlu bir yön olarak öne çıkmaktadır. Buna karşın, iş birliği, kurumsal öğrenme ve ödül-ceza sistemine ilişkin adalet



**Şekil 6.** Kurum Kültürü Boyutları

ve şeffaflık gibi alanlarda memnuniyet düzeyleri ortalamanın altında kalmıştır. Bu durum, bireysel ve kurumsal gelişimi destekleyici mekanizmaların güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Tüm boyutlar değerlendirildiğinde, özellikle fikirlerin ifade edilmesi, birimler arası koordinasyon ve katılıma dayalı yönetim gibi alanlarda gelişime açık yönler olduğu görülmektedir. Bu tablo, üniversitemizin henüz genç bir yükseköğretim kurumu olması ve kurumsallaşma sürecinin gelişme aşamasında bulunmasıyla da ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın güçlendirilmesi, yönetim ilkelerinin tüm düzeylerde işlerlik kazanması ve izleme-değerlendirme mekanizmalarının daha katılımcı bir anlayışla yapılandırılması gereklidir.

Kurum kültürü analizinin ikinci aşamasında, çalışan memnuniyeti ve bağlılık düzeyleri ölçülerek iş doyum ve aidiyet başlıkları incelenmiştir. Akademik personelin iş doyum % 74, kurumsal aidiyet düzeyi ise % 75 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların % 82'si işini severek yaptığını belirtmiştir. Bu oranlar genel olarak olumlu bir tablo sunsa da özellikle araştırma faaliyetlerine destek, mali kaynaklara erişim ve yönetim süreçlerindeki sınırlılıklar uzun vadede dikkatle izlenmesi gereken alanlar olarak değerlendirilmiştir.

İdari personel açısından da % 70 oranında iş doyum önemli bir motivasyon göstergesidir. Ancak, hizmet içi eğitimlerin sınırlılığı, kariyer ge-

leşim fırsatlarının yetersizliği ve katılım mekanizmalarındaki eksiklikler, iş doyum ve kurumsal aidiyetin sürdürülebilirliği açısından risk unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki stratejik eylem önerileri geliştirilmiştir:

- Kurumsal aidiyeti destekleyecek sosyal, kültürel ve akademik etkileşim alanlarının çeşitlendirilmesi,
- Tüm personel gruplarının karar alma süreçlerine etkin biçimde katılımını sağlayacak platformların oluşturulması,
- Ödül, teşvik ve takdir sistemlerinin yaygınlaştırılması ve şeffaf biçimde işletilmesi,
- Kurumsal vizyonun iç paydaşlarla düzenli olarak paylaşılması, birim içi değerlendirme toplantıları ve geri bildirim temelli düzeltici iyileştirmelerin PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü çerçevesinde uygulanması,
- Kurum imajını ve çalışan bağlılığını artıracak iç iletişim ve tanıtım çalışmalarının planlanması.

### 3. Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle üniversitemizin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşınmazların özellikleri ve sayıları belirlenmektedir. Bu analiz ile sadece üniversitemizin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilere odaklanılmamış, ek olarak üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların taşınması gereken nitelikler de incelenmiştir.

Üniversitemiz yerleşkesi, Adana İli Sarıçam İlçesi Balcalı Mevkii 202 ada, 52 parselde toplam 1.431.673,82 m<sup>2</sup>'lik arazide yer almaktadır. Üniversitemiz, I. etap inşaatların tamamlanması ile birlikte 2017-2018 eğitim-öğretim yılında yerleşkede hizmet vermeye başlamıştır. ATÜ Yerleşkesine ait kapalı ve açık alan bilgileri Tablo 9'da yer almaktadır.

Üniversitemizde, enerji duyarlı yapılar olarak tasarlanan binalarımızın çatılarına 2024 yılında yapılan ve yapımına devam eden güneş enerji sistemi (GES) uygulaması devam etmektedir. Bu kapsamda ilk etapta Mühendislik Fakültesi 2.Etap kapsamındaki A, B, D bloklar, YADYO binası ve Rektörlük Binası çatı uygulamaları tamamlanmış, yaklaşık 750 kw kurulu güç enterkonnekte sistemine bağlanmıştır.

**Tablo 9 Kapalı Alanların Sayısal Dağılımı**

Yerleşke Birimi / m <sup>2</sup>	Kapalı Alan	Açık Alan	Zemin	Araştırma ve Eğitim	İdari	Sosyal	Ortak Alan
Rektörlük Binası	16.252	17.323	5.161	145	11.807	0	4.300
Mühendislik Fakültesi 1.Etap Binası	23.566	18.248	6.764	21.023	663	487	1.392
Merkezi Kafeterya Binası	11.608	22.788	5.375	0	5.375	5.558	675
Yabancı Diller Yüksekokulu Binası	11.000	5.878	3.016	7.975	2.453	572	584
Rektörlük Tören Alanı Ek Binası	2.425	20.628	1.100	1.070	0	206	1.148
Giriş Kapısı Kapalı Alan	170	2.000	170	0	50	0	120
Bilişim Teknolojileri MYO	3.852	2.468	3.852	3.549	87	122	94
Prefabrik Bina II	921	8.528	921	878	0	0	43
Prefabrik Bina III	921	8.528	921	878	0	0	43
Prefabrik Şantiye Binası	406	2.339	339	0	220	100	86
Merkezi Araştırma Laboratuvarı Binası	2.827	17.182	1.390	2.063	93	40	631
Açık Spor Tesisleri Soyunma Ünitesi	340	467	340	0	54	0	286
Açık Spor Tesisleri Kafeterya Binası	487	1.011	487	0	0	246	241
Sığınak Binası	2.044	1.667	1.010	696	77	144	1.127
Kademe Binası	2.054	290	1.027	773	880	0	401
Antrenman Spor Salonu	7.437	5.100	3.940	2.000	1.000	1.221	3.216
Mühendislik Fakültesi 2.Etap A Blok	5.650	2.900	1.342	700	2.070	0	2.880
Mühendislik Fakültesi 2.Etap B Blok	4.500	2.600	1.150	550	1.800	0	2.150
Mühendislik Fakültesi 2.Etap C Blok	1.150	2.600	1.100	640	180	0	330
Mühendislik Fakültesi 2.Etap D Blok	5.700	1.200	1.560	2.455	473	0	1.212
<b>Toplam</b>	<b>103.310</b>	<b>143.745</b>	<b>40.965</b>	<b>45.395</b>	<b>27.282</b>	<b>8.696</b>	<b>20.959</b>

Üniversitemizde spor tesisleri işletmeye alınmış; dört tenis kortu, iki basketbol sahası, iki voleybol sahası ve bir adet sentetik zeminli mini futbol sahası içerir durumda 5716 metrekare alanda hizmet vermektedir. Antrenman spor salonunda fitness salonu, kardiyo odası, hakem odaları, revir, soyunma odaları, duşlar, kantin, mutfak, sosyal tesis vb. alanlar yer almaktadır.

Üniversitemizin devam eden inşaatları kapsamında; 2021 yılında yer teslimi yapılan "ATÜ Mühendislik Fakültesi 2. Etap Binaları Yapım İş'i (17000 m2)" iş'i 2025 yılında tamamlanmıştır. "ATÜ Kütüphane Binası (6.000 m2), Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi 1.Etap Binası (6.000 m2) ve Altyapı İşleri Yapımı İş'i" 06.08.2024 tarihinde yer teslimi yapılmış, inşaat çalışmaları devam etmekte olup söz konusu inşaatların 2026 yılında tamamlanması öngörülmektedir.

#### 4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

ATÜ, kuruluş vizyonunu destekleyen bir anlayışla teknoloji ve bilişim altyapısını kurumsal gelişimin temel bileşenlerinden biri olarak görmektedir. Bilginin üretilmesi, yönetilmesi ve erişilebilirliğinin sağlanması açısından dijital yetkinlik ve altyapı düzeyi, yükseköğretim kurumlarında akademik faaliyetlerin sürekliliği için kritik öneme sahiptir. ATÜ, bilim ve teknoloji üniversitesi kimliği doğrultusunda bu alanı stratejik bir öncelik olarak ele almakta ve sürekli gelişim yaklaşımını benimsemektedir.

Üniversitenin mevcut bilişim altyapısı, gelişmiş bir donanım yapısıyla desteklenmektedir. Sistem odasında konumlanan 7 fiziksel ve 50 sanal sunucu, 4 depolama ünitesi, 2 disk tabanlı yedekleme sistemi, 1 güvenlik duvarı, 1 ağ tabanlı IP telefon santrali ile üniversite yerleşkesinde yer alan 105 anahtarlama cihazı, 120 kablosuz erişim noktası ve 110 güvenlik kamerası ile kampüs genelinde kesintisiz ve güvenli hizmet sunulmaktadır. Bu altyapı; enerji sürekliliği, fiziksel güvenlik ve sistem izlenebilirliği açısından kurumsal ihtiyaçlara cevap verecek düzeydedir.

Bilişim hizmetlerinin dijitalleşme ekseninde sürdürülebilir şekilde yürütülmesi amacıyla hem kurum içi geliştirilmiş hem de tedarik edilmiş çok sayıda yazılım sistemi aktif olarak kullanılmaktadır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen uygulamalar; akademik bilgi sistemleri, web içerik yönetimi, bütçe ve araç takip sistemleri, uluslararası öğrenci başvuru yazılımı, memnuniyet ve değerlendirme anketleri sistemi ve yönetim modülleri gibi birçok dijital hizmeti kapsamaktadır. Bunlara ek olarak öğrenci bilgi sistemi, BAP otomasyonu, PDKS, EBYS, akademik teşvik başvuru sistemi gibi yazılımlar ile Microsoft lisanslı yazılımları, Matlab, Ansys, antivirüs yazılımı gibi üçüncü taraf yazılımlar da idari ve akademik süreçleri desteklemektedir. Üniversite web siteleri, bilgi ve doküman yönetim sistemleri gibi platformlar kamu bilişim standartlarına uygun olarak yapılandırılmakta ve güncel yazılım mimarileriyle desteklenmektedir.

Tüm bu altyapı, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çerçevesinde ve Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi, BTK, USOM gibi ulusal otoritelerin yayımladığı strateji belgeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Bununla birlikte, mevcut kapasitenin ötesine geçilerek kurumsal hedeflerle uyumlu, geleceğe dönük planlamaların ortaya konulması ve bu doğrultuda teknoloji ve bilişim alanında stratejik yönelimlerin yapılandırılması önem arz etmektedir. Bu gereklilik, üniversitenin büyüyen öğrenci kitlesi, çeşitlenen akademik programları ve artan dijital işlem hacmi dikkate alındığında daha da belirgin hâle gelmektedir.

Bu kapsamda, mevcut bilişim altyapısının yenilenmesi, genişletilmesi ve güvenli hale getirilmesine yönelik stratejik adımların 2026–2030 stratejik plan dönemi içerisinde hayata geçirilmesi öngörülmekte olup, bu doğrultuda izlenecek gelişim adımları aşağıda sunulmuştur:

- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'nin sürdürülebilirliğinin, düzenli periyotlarla gerçekleştirilen iç ve dış denetim süreçleriyle güvence altına alınması,

- 2018 yılından bu yana periyodik olarak gerçekleştirilen sızma testlerinin, bilgi sistemlerinin güvenlik düzeyinin değerlendirilmesi ve olası zafiyetlerin önlenmesi amacıyla kesintisiz şekilde devam ettirilmesi,
- Ağ güvenliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere mevcut önlemlerin güncellenmesi ve yeni güvenlik uygulamalarının hayata geçirilmesine yönelik çalışmaların kararlılıkla devam ettirilmesi,
- Sistem odasındaki kullanım süresi sona ermiş donanım bileşenlerinin, performans ve güvenlik gereksinimlerine uygun olarak güncel teknolojilerle değiştirilmesi,
- Yeni yapıların faaliyete geçiş sürecine paralel olarak, çağdaş standartlara uygun bilişim altyapı bileşenlerinin temin edilerek kurulumlarının planlı biçimde gerçekleştirilmesi,
- Üniversitenin artan dijital ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, internet altyapı hızının kademeli olarak 5 Gbps seviyesine çıkarılması,
- Üniversiteye ait web içeriklerinin, kamu internet siteleri için belirlenen erişilebilirlik ve kullanılabilirlik ilkeleri doğrultusunda güncellenmesi,
- Mevcut yazılımların güvenlik, performans ve sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda revize edilmesi; ihtiyaç duyulması halinde modern teknolojilerle uyumlu yeni yazılımların tedarik edilerek kurumsal altyapıya entegre edilmesi,
- Öğrenci ve personel geri bildirimlerinin sistematik biçimde analiz edilerek, dijital hizmetlerin içerik, erişilebilirlik ve işlevsellik açısından ihtiyaçlara duyarlı şekilde geliştirilmesi,
- Dijital sistemleri kullanan personelin teknik farkındalık düzeyini artırmaya yönelik eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerinin düzenli hale getirilmesi,
- Teknoloji ve bilişim altyapısının etkin yönetimi ve sürdürülebilirliği için nitelikli personel sayısının kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda artırılması.

Bu hedefler belirlenirken mevcut altyapının kapasitesi, güvenlik düzeyi, kullanıcı beklentileri ve hizmet sürekliliği gibi çok boyutlu kriterler dikkate alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, bazı yazılım ve donanım bileşenlerinin güncel standartları karşılama noktasında yetersiz kaldığı, belirli sistemlerin ekonomik ömrünü tamamladığı ve kullanıcı deneyimine ilişkin geri bildirimlerin henüz sistematik şekilde teknoloji planlamalarına yansıtılmadığı görülmüştür. Ayrıca, internet erişim hızı, içerik erişilebilirliği ve bilişim personeli kapasitesi gibi alanlarda da artan ihtiyaçlara paralel gelişim gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede; güvenlik denetimlerinin sürekliliği, altyapı bileşenlerinin yenilenmesi, erişilebilirlik standartlarının sağlanması, yazılım güncellemeleri, personel eğitimi ve kullanıcı odaklı iyileştirmeler gibi adımlar önümüzdeki dönemin öncelikli çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde yapılandırılan bu çalışmalar, ATÜ'nün dijital dönüşüm kapasitesini güçlendirmeye ve bilişim altyapısında sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik olarak planlanmıştır.

Stratejik plan süresince bu eksiklerin giderilmesine yönelik iyileştirme adımları uygulamaya alınacaktır. Bu bağlamda yapılacak yatırımlar sadece teknik bir yenileme olarak değil; aynı zamanda dijitalleşme olgunluğunu artıran, kurumsal kapasiteyi güçlendiren ve hizmet kalitesini iyileştiren bir dönüşümün parçası olarak değerlendirilecektir. ATÜ, teknoloji ve bilişim altyapısına yönelik bu stratejik yaklaşımıyla yalnızca teknik kapasitesini değil, aynı zamanda dijital dönüşüm vizyonunu da güçlendirmeyi; artan akademik birim sayısı ve büyüyen öğrenci kitlesinin ihtiyaçlarına sürdürülebilir, güvenli ve erişilebilir dijital hizmetlerle yanıt vermeyi hedeflemektedir.

### 5. Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, ATÜ bütçesi dikkate alınarak stratejik planda yer alan amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin gerçekçi ve uygulanabilir bir biçimde belirlenmesini sağlamaktır. Kurumsal hedeflerin gerçekleş-

tirilmesi doğrultusunda, plan döneminde bütçe dışı gelirlerin artırılması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. ATÜ'nün 2026-2030 Stratejik Plan dönemi için öngörülen tahmini kaynak büyüklüğü 9.262.982.051,00 TL olarak hesaplanmaktadır. Tahmini kaynaklara Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo 10 Tahmini Mali Kaynaklar**

Kaynaklar / TL	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam
Özel Bütçe	1.451.236.000	1.638.363.000	1.834.966.000	2.036.812.000	2.240.493.000	9.201.870.000
Döner Sermaye	10.010.000	11.011.000	12.112.100	13.323.310	14.655.641	61.112.051
Genel Toplam	1.461.246.000	1.649.374.000	1.847.078.100	2.050.135.310	2.255.148.641	9.262.982.051

### İ-Akademik Faaliyetler Analizi

2026-2030 Stratejik Plan Akademik Faaliyetler Analizi üniversitemizin başarılı olduğu alanlar ile geliştirilmesi gereken alanların incelenmesini içermektedir. Üniversitemizin temel akademik faaliyetleri olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı başlıkları altında güçlü performans gösterdiği alanlar ve geliştirilmesi gereken alanlar kapsamlı olarak değerlendirilmiş ve bu bağlamda yapılması gerekenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitemizin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. Faaliyet alanlarının güçlü yönlerinden nasıl faydalanılacağı ve zayıf yönlerinin nasıl iyileştirileceğine dair çözüm önerileri araştırılmıştır.

Üniversitemizin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Üniversitemiz akademik faaliyetlerinin analizi, Tablo 11'de sunulmuştur.



**Tablo 11 Akademik Faaliyetler Analizi**

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü yönler	Zayıf yönler / Sorun alanları	Ne yapılmalı?
<b>Eğitim-Öğretim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin, YÖK Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında akredite edilmesi</li> <li>• Genç, dinamik ve alanında yetkin akademik kadronun varlığı</li> <li>• Disiplinler arası çalışmaya elverişli akademik ortam ve araştırma kültürü</li> <li>• Sanayi ile bütünleşik yapı sayesinde öğrenciler için uygulamalı eğitim ve staj olanaklarının güçlenmesi</li> <li>• Teknofest başta olmak üzere ulusal ve uluslararası yarışma ve projelerde önemli başarılar kaydedilmesi</li> <li>• Nitelikli akademik personel seçimini önceleyen atama ve yükseltme kriterlerinin benimsenmiş olması</li> <li>• Elektronik ve basılı kaynak bakımından güçlü kütüphane altyapısı</li> <li>• Lisansüstü programlara yönelik artan başvuru eğilimi</li> <li>• Uluslararası değişim programlarına katılım olanaklarının varlığı</li> <li>• MYO ve lisans düzeyinde güncel ihtiyaçlara yönelik yeni programların açılması</li> <li>• Eğitim ortamlarının teknolojiye entegre modern altyapılarla desteklenmesi (sınıflar, laboratuvarlar, kütüphane vb.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisansüstü eğitim programlarının yeterli sayıda olmaması,</li> <li>• Araştırma laboratuvarlarında uzman personel ve donanım eksikliği,</li> <li>• Laboratuvar ekipmanlarının bakım/onarım bütçelerinin yetersizliği</li> <li>• Kütüphaneye ve mimarlık stüdyolarının fiziksel alan yetersizlikleri</li> <li>• Bazı bina, laboratuvar ve sosyal alan altyapılarının eksikliği</li> <li>• Öğrencilerin sosyal gelişimini destekleyecek alanların sınırlılığı</li> <li>• Yerleşkenin şehir merkezine uzaklığı ve yakın çevredeki katı atık tesisi gibi çevresel etkenler</li> <li>• Mezunlarla iletişim ve mezunların izlenmesinde kapasitenin yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanı kadrolarının stratejik ihtiyaçlar doğrultusunda güçlendirilmesi</li> <li>• Akademik program çeşitliliğinin artırılması, MYO ve lisansüstü düzeyde yeni programların açılması</li> <li>• Uluslararası akademik kadro istihdamı teşvik edilmesi</li> <li>• Üniversitenin tanınırlığını artıracak bilimsel ve kültürel etkinlikler düzenlenmesi</li> <li>• Derslik ve laboratuvarlar, yeni teknolojilere uyumlu hale getirilmesi</li> <li>• Öğrencilerin sosyal, kültürel ve mesleki gelişimini destekleyen kampüs içi etkinliklerin artırılması</li> <li>• Mezun takip sistemleri ve iş birlikleri güçlendirilerek mezunların istihdamının desteklenmesi</li> </ul>
<b>Araştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanayi ve yurtdışı paydaşlarla ortak yürütülen yayın sayısının görece yüksek olması,</li> <li>• Üniversitenin coğrafi konumu itibarıyla sanayi ve iş sahalarına yakınlığı</li> <li>• Çukurova Üniversitesi ve Teknokent ile akademik iş birliği imkânlarının bulunması</li> <li>• Araştırma motivasyonu yüksek, genç akademik kadro</li> <li>• Üniversite ve birim yönetimlerinin araştırma kültürünü olanaklar dâhilinde teşvik etmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programlarının akreditasyon süreçlerinin devam ediyor olması</li> <li>• Dış kaynaklı ulusal ve uluslararası proje destek programlarına başvurunun düşük olması</li> <li>• TÜBİTAK ve benzeri kurumların fon kaynaklarına sunulan araştırma projelerinin başvuru süreçlerinde tanınırlıktan kaynaklı güçlükler yaşanması</li> <li>• Üniversite bazında patent ve tescil sayısının az olması</li> <li>• Uluslararası araştırma projelerini destekleyecek bir birimin bulunmaması</li> <li>• Üniversite ev sahipliğinde bilimsel etkinlik sayısının sınırlı kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ve uluslararası fon programlarına erişimi artıracak biçimde kurumsal kapasitenin geliştirilmesi</li> <li>• Program akreditasyonlarının teşvik edilerek araştırma- eğitim bütünlüğünün sağlanması</li> <li>• Üniversite bünyesinde bilimsel etkinlik organizasyonlarının teşvik edilerek görünürlüğün artırılması</li> <li>• Üniversitenin araştırma tanınırlığını yükseltecek stratejik yayın ve patent politikalarının uygulanması</li> <li>• Akademik çalışmaların toplumsal etki boyutuyla görünürlük kazanması için iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi</li> </ul>

Tablo 11 Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü yönler	Zayıf yönler / Sorun alanları	Ne yapılmalı?
<b>Girişimcilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik faaliyetlerini destekleyen yapılar arasında Sürekli Eğitim Merkezi ve Döner Sermaye dışında Teknoloji Transfer Ofisi'nin de potansiyel bir işlev görmesi</li> <li>Sürekli Eğitim Merkezi ve Döner Sermaye İşletmesi aracılığıyla akademisyenlerin danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi</li> <li>Girişimcilik temalı lisansüstü programlar, öğrenci toplulukları ve seminer, panel ve etkinlikler yoluyla farkındalık oluşturulması</li> <li>Sanayi, ticaret ve meslek odalarıyla sürdürülen iş birliklerinin girişimcilik temelli etkileşimi desteklemesi</li> <li>Öğrencilerin uygulamalı girişimcilik projelerine yönelme eğilimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik kültürünün tüm personele yayılmamış olması</li> <li>Danışmanlık hizmetlerinin kurumsal düzeyde yeterince yapılandırılmamış olması</li> <li>Döner sermaye ve danışmanlık süreçlerinde bürokratik işlemlerin ağır işlemesi</li> <li>Özel sektör ve kamu kurumlarıyla girişimcilik eksenli iş birliklerinin sınırlı kalması</li> <li>Teknopark ve mentorluk eksikliği, üniversite bünyesinde girişimcilik desteklerinin bütüncül bir yapıya kavuşmamış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci ve personel için girişimcilik eğitimi ve ticarileşme danışmanlıklarının yaygınlaştırılması</li> <li>Mevcut iş birliklerinin kurumsallaştırılması ve yeni stratejik ortaklıkların geliştirilmesi</li> <li>Teknoloji Transfer Ofisi'nin kurumsal kapasitesinin artırılması ve etkili hale getirilmesi</li> <li>Teknopark kurulum sürecinin başlatılması ve girişimcilik ekosistemi bileşenlerinin entegre şekilde yapılandırılması</li> <li>Girişimcilik alanında görev alan akademik personele teşvik ve ders yükü düzenlemesi sağlanması</li> <li>Danışmanlık ve döner sermaye işlemlerinde bürokrasinin sadeleştirilmesi ve süreç optimizasyonu yapılması</li> </ul>
<b>Toplumsal Katkı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal ilişkiler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü'nün kurulmasıyla birlikte toplumsal katkı faaliyetlerinin daha planlı ve kurumsal bir yapıya kavuşması</li> <li>Üniversite binalarının "Engelsiz Üniversite" kapsamında turuncu bayrak olarak erişilebilirlik konusunda örnek uygulamalar sunması</li> <li>Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla toplumun ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda sertifikalı eğitimlerin yaygınlaştırılması</li> <li>Sürekli Eğitim Merkezi aracılığı ile toplumun ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda öğretim üyelerimize sertifikalı eğitimler sunulma potansiyeli</li> <li>Ortaöğretim öğrencilerine yönelik düzenli bilgilendirme seminerleri ve kampüs gezileri ile kurumsal farkındalık yaratılması</li> <li>TÖMER aracılığıyla verilen Türkçe eğitimlerinin uluslararası öğrencilerin üniversite-toplum uyumuna katkı sağlaması</li> <li>Yerleşkenin Sarıçam ilçesinde bir çekim merkezi haline gelerek bölgenin sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerleşke yaşam altyapısının (ulaşım, güvenlik, sosyal alanlar, yeme-içme vb.) yeterince gelişmemiş olması</li> <li>Yerleşke çevresinde katı atık arıtma tesisinin bulunması nedeniyle oluşan çevresel ve algısal olumsuzluklar</li> <li>Akademisyenlerin sosyal sorumluluk projelerine katılımının sınırlı düzeyde kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerleşke yaşam kalitesini artıracak yatırımların yapılması; öğrenci ve personelin sosyal refahını güçlendirmeye yönelik mekânsal ve hizmet odaklı iyileştirmelerin hayata geçirilmesi</li> <li>Sosyal etki ve erişim alanı genişletilerek ortaöğretim, STK ve yerel yönetimlerle daha yoğun iş birliklerinin geliştirilmesi</li> <li>Uluslararası öğrencilerin topluma entegrasyonunu artıracak kültürel, sosyal ve akademik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi</li> <li>Sürekli eğitim kapsamında bölgesel ihtiyaçlarla uyumlu yaşam boyu eğitim programları geliştirilmesi</li> <li>Akademik teşvik sistemine toplumsal katkı göstergelerinin entegre edilmesi; gönüllü katılımı artıracak yapıların desteklenmesi</li> </ul>

## J-Yükseköğretim Sektörü Analizi

ATÜ'nün stratejik yönelimine yön verecek dış çevre değerlendirmesi kapsamında, yükseköğretim sektöründeki makro düzey gelişmeler ve bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu analiz, üniversitenin faaliyet alanına etki eden fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, sektörel eğilimlerin izlenmesi ve kurumsal önceliklerin şekillendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1. Sektörel Eğilim Analizi

ATÜ'nün dış çevresine ilişkin fırsat ve tehditleri sistematik biçimde değerlendirmek amacıyla PESTLE analizi yürütülmüştür. Bu analiz, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel eğilimlerin üniversitemiz üzerindeki olası etkilerini ortaya koymakta ve bu doğrultuda kurumsal düzeyde nasıl bir dönüşüm gerektirdiğine dair yol gösterici veriler sunmaktadır.



Tablo 12 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Üniversitelerin yükseköğretimde kendi odak alanlarını (araştırma, eğitim, girişim) net biçimde belirleyememesi	Başarılı üniversitelere ek kaynak ve görünürlük sağlanması	Yeni kurulan veya sıralamada ön planda olmayan üniversitelerin görünürlük sorunu yaşaması	ATÜ araştırma odaklı bir üniversite olarak stratejik yönelimini açık biçimde tanımlamalı; bu doğrultuda akademik yapılanmasını, performans göstergelerini ve kaynak tahsis sistemini yeniden yapılandırmalıdır. Ayrıca, öğretim elemanlarının bilimsel üretkenliğini artırmak amacıyla teknik altyapı ve yetkinlik geliştirme destekleri yaygınlaştırılmalıdır.
	YÖK'ün kalite odaklı ihtisaslaşma ve araştırma üniversiteleri yönelimi; yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması	Kalite güvencesi sistemlerinin içselleştirilmesiyle kurumsal gelişimin desteklenmesi; ulusal ve uluslararası görünürlüğün artması	Kalite süreçlerinin artan bürokrasi ve merkezîyetçilik nedeniyle üniversite özerkliğini sınırlandırması; personel üzerinde ek iş yükü oluşturması	ATÜ, kalite odaklı kimliğini güçlendirecek biçimde bütünleşik kalite yönetim sisteminin işlevselliğini artırmalı, kalite süreçlerini bürokratik değil öğrenen organizasyon mantığıyla yönetmelidir. Kalite kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi için katılımcı ve motive edici bir iç iletişim sistemi geliştirilmeli, iş yükü adil biçimde dağıtılarak süreçlere sahiplik duygusu kazandırılmalıdır. Ayrıca, merkezi yapı içinde esneklik sağlayan uygulama önerileri geliştirilmelidir.
	Akademik teşvik sisteminin yayın ve proje sayısında artış sağlaması	Araştırma ve yayın faaliyetlerinin artması; üniversitenin ulusal sıralamalarda görünürlüğünün yükselmesi	Yayın ve projelerde nitelik yerine niceliğin öncelenmesi; yüzeysel veya düşük etkili yayınlara yönelim	ATÜ'de akademik teşvik sistemleri, yalnızca nicelik değil nitelik temelli kriterleri (ör. etki faktörü, atıf sayısı, uluslararası iş birlikleri) esas alacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Öğretim elemanlarının ödüllendirilmesinde uluslararası ve alan indeksli yayınlar, patent, endüstri iş birliği, disiplinler arası projeler gibi yüksek etki üreten çıktılar önceliklendirilmelidir. Akademik üretimin niteliksel değerini artıracak rehberlik, eğitim ve izleme sistemleri kurulmalıdır.
	Öğretim üyeleri arasında disiplinler arası çalışmaların sınırlı düzeyde olması; birlikte üretme kültürünün zayıf olması	ATÜ'nün fakülte ve bölümlerinde farklı disiplinlerin bir arada bulunması, disiplinlerarası etkileşim için güçlü bir zemin sunmaktadır	Disiplinler arası iletişimin zayıf kalması, araştırma ve proje çıktılarında tekrarlar ve dar kapsamlı çalışmaların artması	Disiplinlerarası iş birliklerini teşvik edecek ödül ve destek programları uygulanmalı; fakülteler ve bölümler arası ortak seminerler, çalıştaylar ve panel etkinlikleri ile hem kurum içi sinerji hem de kurum dışı görünürlük artırılmalıdır. Disiplinlerarası projelere özel iç kaynak destekleri ve yayın odaklı rehberlik mekanizmaları geliştirilmeli; yönetsel düzeyde fakülteler arası proje eşgüdüm ofisi kurulmalıdır.

Tablo 12 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi- Devamı

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik	Enflasyon ve döviz kurlarında dalgalanmaların yaşanması	Kaynakların daha etkin biçimde kullanılması yönünde farkındalık gelişmesi; iç kaynak optimizasyonu ve mali disiplinin artması	Enflasyon ve faiz baskısı nedeniyle altyapı yatırımlarının sekteye uğraması, üniversiteye aktarılan merkezi bütçenin azalması; dövize bağlı mal ve hizmetlerde önemli maliyet artışlar	Üniversitenin yatırım ve proje bütçeleri, enflasyonist riskleri öngörecektir şekilde esnek ve senaryolu planlama anlayışıyla hazırlanmalıdır. Büyük ölçekli altyapı projelerinde aşamalı uygulama, kaynak çeşitlendirme (ulusal/uluslararası fon, özel sektör ortaklığı) ve iç kaynakların önceliklendirilmesi gibi stratejiler geliştirilmelidir. Dövize bağlı kalemler için maliyet tahmin modelleri oluşturulmalı, ihale ve sözleşmelerde finansal değişkenliğe karşı koruyucu hükümlere yer verilmelidir.
	Üniversite mezunlarında istihdamı geliştirmek üzere meslek sahibi olmanın yanında yetkin ve tercih edilen mezun olma gerekliliğinin artması	Mezunların iş gücü piyasasına hızlı uyum sağlayacak yetkinliklerle donatılması durumunda üniversitenin tercih edilirliliğinin artması	ATÜ'nün mezunlarının, rakip üniversitelerin mezunlarına kıyasla istihdam piyasasında geri planda kalması	Değişen dünya gereksinimlerine ve sektör beklentilerine uygun esnek, yetkinlik temelli eğitim programları geliştirmelidir. Müfredatlar, iş gücü piyasasıyla daha yakın etkileşim içinde, uygulamalı öğrenme, kariyer planlama, dijital ve sosyal beceri modüllerini içerecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. İş birlikçi staj modelleri, sektörel mentorluk ve mezun takip sistemleri kurularak mezun istihdamı sürdürülebilir biçimde izlenmelidir.
	Merkezi bütçeden yükseköğretime ayrılan kaynakların sınırlı artışı ya da azalma eğilimi.	Üniversitelerin kendi gelirlerini artırmaya yönelik yeni finansal model arayışlarının gündeme gelmesi.	Sermaye yatırımlarının ertelenmesi, araştırma fonlarının azalması ve hizmet kalitesinde gerileme riski.	Üniversite, döner sermaye gelirlerini artıracak hizmet alanlarını çeşitlendirmeli (test, analiz, danışmanlık, sürekli eğitim vb.), ulusal/uluslararası fonlara erişimi artıracak proje destek ofislerini güçlendirmeli, finansal sürdürülebilirlik politikası oluşturmalıdır.

Tablo 12 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi- Devamı

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	Küresel düzeyde hızlı teknolojik ve ekonomik değişim, bireylerin bu dönüşüme uyum sağlama zorunluluğunu artırmaktadır	Yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşması, bireysel gelişim odaklı eğitim modellerinin güçlenmesi	Akademisyen, idari personel ve öğrencilerin yeni gelişmelere karşı dirençli ve isteksiz olması; dönüşüme kurumsal adaptasyonun yavaş seyretmesi	Çift ana dal ve sertifika programlarının çeşitlendirilmesi sağlanmalı; yaşam boyu öğrenme kapsamında sürekli eğitim merkezi aracılığıyla meslek içi gelişim programları yaygınlaştırılmalıdır. Dijital okuryazarlık, yapay zekâ farkındalığı, sürdürülebilirlik ve yeni ekonomi alanlarında modüler eğitim paketleri geliştirilerek öğrencilerin ve personelin dönüşen dünyaya adaptasyonu desteklenmelidir.
	Toplumun üniversitelerden toplumsal katkı konusunda beklentilerinin artması	Yerel yönetimlerle iş birlikleri, kültürel ve sosyal etkinliklerle görünürlük ve aidiyetin artması.	Güvenlik riskleri ve kontrolsüz ziyaretler nedeniyle maliyetlerin artması.	Toplumla etkileşimi artıracak yapılar kurulmalı, sürekli eğitim merkezi yaşam boyu eğitime öncelik vermeli, yerel projeler geliştirilmeli, sosyal etkinlikler planlı yürütülmeli ve kampüs erişimi kontrollü hale getirilmelidir.
	Öğrenci topluluklarının sosyal, kültürel ve akademik etkileşimdeki rolü artarken, bu yapıların üniversite yaşamına entegrasyonu sınırlı kalmaktadır.	Toplulukların etkin işleyişi, öğrenci bağlılığını ve kurumsal aidiyeti artırarak üniversite-toplum bütünleşmesine katkı sağlayabilir.	Topluluk yapılarında yönetim ve karar alma süreçlerinin sınırlı katılımı yürütülmesi	Topluluk sayısı ve çeşitliliği artırılmalı, ortak kullanım alanları genişletilmeli, yönetim-öğrenci diyalogu düzenli hale getirilmeli ve topluluk faaliyetleri kayıt altına alınarak şeffaflık sağlanmalıdır.
	Sosyal sorumluluk proje sayısının ve etkisinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	ATÜ'nün toplumsal sorunlara çözüm üreten bir kurum olarak yerelde tanınırlığını ve güvenilirliğini artırma potansiyeli bulunmaktadır.	Yeterli sahiplenme sağlanmadığında projeler kısa ömürlü kalabilir, toplumsal etki sürdürülemez hale gelebilir.	Şehirdeki paydaşlarla iş birlikleri güçlendirilmeli, öğrenci ve personel katılımı teşvik edilmeli; sosyal sorumluluk kurum kültürünün bir parçası hâline getirilerek projelerin kalıcılığı sağlanmalıdır.
	Sosyal medyanın yaygın ve etkili kullanımı, üniversite tanınırlığını ve bilgiye erişimi artırmaktadır.	Üniversitenin akademik gelişmeleri, etkinlikleri ve başarılarını geniş kitlelere ulaştırma kapasitesini artırarak görünürlüğünü güçlendirme fırsatı sunar.	Hızlı geri bildirim baskısı ve bilgi kirliliği, kurumsal imajı zedeleyebilecek ani ve hatalı kararlara yol açabilir.	Sosyal medya ve dijital iletişim stratejisi oluşturulmalı, bilgi-teknoloji altyapısı güncellenmeli, içerik üretimi desteklenmeli; ayrıca e-gazete, içerik platformları gibi uygulamalar yaygınlaştırılarak kurumsal izlenim güçlendirilmelidir.

Tablo 12 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi- Devamı

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Üniversitede merkezî laboratuvar sisteminin eksikliği; mevcut laboratuvarların dağınık yapıda olması ve hizmet kapasitesinin sınırlı kalması	Laboratuvar altyapısının bütünleştirilerek üniversite içi/dışı araştırma ve test hizmetlerinin artırılması; döner sermaye geliri elde edilmesi	Cihazların bakım-onarım bütçesinin yetersizliği, yetki ve sorumluluk alanlarında belirsizlik; cihazların işlevsiz kalması	Akredite edilebilir, gelir getirici hizmetlere uygun merkezî bir laboratuvar sistemi kurulmalı ve mevcut laboratuvarların bu sisteme entegrasyonu sağlanmalıdır. Döner sermaye kapsamında cihaz bakımı, kalibrasyon ve yenileme süreçleri için sürdürülebilir bütçe modelleri geliştirilmelidir. Ayrıca, laboratuvar yönetiminde yetki-netlik ve iş akışı düzenlemeleri yapılmalı, dış hizmet verme kapasitesi artırılarak araştırma-sanayi etkileşimi güçlendirilmelidir.
	Teknolojik altyapıların gelişimiyle birlikte siber güvenliğinin önemi artmakta; üniversitelerde bu alanda bilgi ve uzmanlık açığı bulunmaktadır.	Dijitalleşme sürecinde siber güvenlik odaklı uzmanlıklar geliştirilerek kurumsal direnci artırmak ve ilgili bölümlerde yenilikçi programlar açmak.	Güvenlik açıklarının hem akademik hem de idari sistemlerde veri ihlallerine ve kurumsal zararlara yol açma riski.	Siber güvenlik politikalarının gözden geçirilmesi, kritik altyapılar için özel önlemler alınması; öğrenci ve personele düzenli farkındalık eğitimleri verilmesi; bu alanda programların ve sertifika modüllerinin oluşturulması.
	Endüstri 4.0'a dayalı stratejilerin geliştirilmesi ve tedarik zinciri ile lojistik sistemlerinde inovatif yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır	İldeki imalat sektörünün verimliliğini artırmak ve çevresel etkilerini azaltmak amacıyla üniversite-sanayi iş birliklerine dayalı Ar-Ge çalışmaları yürütülebilir.	Şirketler arası rekabetin yüksek olması ve araştırma projelerinde ortaklık kurma konusunda yaşanan zorluklar, iş birliği süreçlerini sınırlayabilir.	Endüstri 4.0 temelli teknoloji çözümlerinin üniversite bünyesinde projelendirilmesi; ilgili bölümler ile sanayi kuruluşları arasında bütünsel iş birliklerinin artırılması; uygulamalı eğitim, sertifika ve danışmanlık programlarının geliştirilmesi.
Yasal	Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinde yasal düzenlemelerin artması	Kurumsal kalite kültürünün yaygınlaştırılması için yasal dayanağın güçlenmesi üniversiteler için fırsat sunmaktadır	Zorunlu akreditasyon yükümlülüklerinin getirdiği iş yükü ve bürokrasi, özellikle genç üniversitelerde süreçleri zorlaştırmaktadır	Süreçlerin merkezî koordinasyonu sağlanarak kalite yönetim sistemleri sadeleştirilmeli, iç denetim ve akreditasyon süreçleri eğitim ve dijital desteklerle kolaylaştırılmalıdır
Çevresel	Küresel ısınma ve iklim değişikliği etkilerinin belirgin hale gelmesi ile yenilenebilir enerji kaynaklarının önem kazanması.	Çevreye duyarlı teknoloji kullanımının artması.	Yapılan yatırımların ekonomik geri dönüşünün uzun süreli olması	Yenilenebilir enerji kullanımının artırılması için öğrencilerin de dahil olduğu projelerin geliştirilmesi Sürdürülebilir kampüs koordinatörlüğü ile enerji verimliliğine yönelik stratejiler geliştirilmesi
	Çevre bilincinin toplumda tam anlamıyla yerleşmemiş olması.	"Sürdürülebilir Yeşil Kampüs" etiketi gibi çevreci girişimlerle farkındalığın artırılması üniversiteye prestij kazandırabilir	Doğal kaynakların hızlı tükenmesi ve sürdürülebilir kalkınma fırsatlarının kaçırılması, çevresel duyarlılık nedeniyle artabilir	Üniversite genelinde sürdürülebilirlik temalı derslerin artırılması; "yeşil şehir", "temiz enerji" gibi küresel kavramlar hakkında etkinlikler düzenlenerek farkındalık oluşturulması ve toplumla birlikte öğrenme süreçlerinin teşvik edilmesi

## 2. Sektörel Yapı Analizi

Ülkemizdeki üniversite sayısında gözlenen artış, yükseköğretim alanında rekabeti belirgin biçimde artırmıştır. Bu gelişme, üniversitelerin yalnızca niceliksel olarak değil, niteliksel açıdan da kendilerini konumlandırımları, belirli kalite standartlarını yakalamaları ve farklılaşma stratejileri geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yükseköğretim sektöründe farklılaşma, kurumların kendi özgün değerlerini ortaya koyarak sektörel rekabet içinde sürdürülebilir bir avantaj elde

etmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda, sektörel düzeyde gerçekleştirilen eğilim ve yapı analizleri, üniversitemizin stratejik yönelimlerini şekillendirecek önemli bir referans kaynağıdır. ATÜ'nün içinde bulunduğu yükseköğretim ekosistemini daha iyi kavrayabilmesi ve gelecekteki pozisyonunu güçlendirebilmesi amacıyla sektörün yapısını etkileyen temel güçler analiz edilmiştir. Bu analiz, üniversitemiz açısından ortaya çıkan fırsat ve tehditleri belirleyerek, stratejik kararların sağlam bir zemin üzerinde şekillendirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.



**Tablo 13 Sektörel Yapı Analizi**

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Akredite üniversite ve bölüm sayısındaki artış	ATÜ bünyesindeki mevcut akredite programlar, diğer programlara örnek teşkil edebilir ve genel kalite çitasını yükseltebilir	Akreditasyon süreçlerinde yüksek maliyet, bürokratik yük ve sürece hâkim insan kaynağı eksikliği	Üniversitede akreditasyon çalışmalarına hız verilmelidir. Akreditasyon süreçleri için uygun kurumsal kapasite oluşturulmalı; deneyimli bölümlerden yatay öğrenme sağlanmalı
	Türkiye genelinde yükseköğretim kurumlarının sayısının hızla artması	Rakip üniversitelerle konsorsiyum veya tematik iş birlikleri kurularak kaynak paylaşımı sağlanabilir	ATÜ'nün benzer programlara sahip üniversiteler karşısında ayırt edici özellik sunamaması durumunda tercih edilme oranının düşmesi	ATÜ'nün bölgesel uzmanlık alanları belirlenmeli; bu doğrultuda eğitim, AR-GE ve tanıtım stratejileri bütünleşik olarak yeniden kurgulanmalı
	Vakıf üniversitelerinin burs, tanıtım ve sosyal imkân çeşitliliği	Kamu kaynaklarıyla öğrenciler için düşük maliyetli ama kaliteli bir öğrenim deneyimi sunulabilir	Vakıf ve köklü üniversitelerde burs ve kampüs yaşamı imkânlarının öğrenciye cazip gelmesi.	Sosyal yaşam, topluluklar, sürdürülebilir kampüs, sosyal sorumluluk projeleri gibi alanlara yatırım yapılmalı; bu unsurlar tanıtımda vurgulanmalı
	Uluslararası rekabette yer almak isteyen üniversitelerin İngilizce programlar ve yurtdışı iş birliklerine yönelmesi	ATÜ, bölgesel olarak Balkanlar, Türk Cumhuriyetleri ve İslam ülkeleriyle güçlü akademik köprüler kurabilir	Uluslararası programlar için akademik kadro ve bütçe yeterliliği	Uluslararasılaşma vizyonu netleştirilmeli, hedef ülke gruplarına yönelik İngilizce programlar, değişim projeleri ve ortak diploma programları geliştirilmeli
Paydaşlar	Öğrenci beklentilerinin hızla değişmesi ve yükseköğretime yönelik bilinçli tercihlerin artması	Öğrenci katılımını esas alan bir yönetim anlayışı ile öğrenci bağlılığı ve performansı artırılabilir	Düşük öğrenci memnuniyeti, üniversitenin tercih edilme oranını ve kurumsal imajını zedeleyebilir	Öğrenci memnuniyeti düzenli anketlerle izlenmeli, öğrenci temsilciliği sistemleri güçlendirilmeli ve öğrenci destek hizmetleri çeşitlendirilmelidir
	Kentin tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde bölgesel odak olması	Üniversite-sanayi iş birliği projeleri ile öğrenci stajları, ortak araştırmalar ve uygulamalı dersler artırılabilir	İhtiyaç analizleri yapılmadığı takdirde, üniversite programları iş dünyası ile uyumsuz kalabilir	Sektör bazlı danışma kurulları oluşturulmalı ve etkili çalıştırılmalı, mezun istihdam verileri izlenmeli ve sektörle düzenli etkileşim sağlanmalıdır
	Mezunlarla yeterince kurumsal ilişki kurulmamış olması	Mezun ağırları aracılığıyla istihdam, sponsorluk, eğitim iş birlikleri gibi çok yönlü faydalar sağlanabilir	Mezun desteği yetersiz kalırsa üniversite dış görünülüğünü ve toplumsal etkisini kaybedebilir	Mezun takip sistemi geliştirilmeli ve aktif olarak kullanılmalı, mezunlarla düzenli iletişim stratejisi belirlenmeli ve mezun etkinlikleri yaygınlaştırılmalıdır

Tablo 13 Sektörel Yapı Analizi-Devamı

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Tedarikçiler	Tedarikçilerin üniversitelere sunduğu mal ve hizmetlerde beklentilerinin artması	Rekabetçi pazardan daha kaliteli ürün ve hizmetlerin uygun maliyetle temini mümkündür	Uygun fiyat arayışı, kalite ve teknik yeterlilikten ödün verilmesine yol açabilir	Satın alma süreçlerinde kalite, garanti ve hizmet sonrası destek unsurları dikkate alınmalı; teknik değerlendirme yetkinliği olan personel yetiştirilmelidir.
	Akademik birimlerin teknik ihtiyaçlarını belirlemede planlama eksiklikleri olması	Gereksinimlerin etkin analiz edilmesiyle, kaynak israfı önlenir ve verimlilik sağlanabilir	Kısa vadeli alım kararları, uzun vadeli bütçe planlamasını sektöre ugratabilir	Akademik birimlerde teknik ihtiyaçların planlanması için ön değerlendirme süreçleri standartlaştırılmalı, satın alma öncesi danışma kurulları oluşturulmalıdır
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	Mali denetimlerde raporlama standartlarının sık değişmesi	Mali disiplinin kurumsallaşması sağlanabilir	Raporlama yükü nedeniyle kurumsal performans odaklı çalışmalardan uzaklaşılabilir	Dijital raporlama altyapısı güçlendirilmeli; personel güncel raporlama standartları konusunda sürekli eğitilmelidir.
	Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi odaklı denetimlerin artması	Kurumsal kalite kültürünün yerleşmesi ve sürdürülebilir gelişimin sağlanması	Bürokratik iş yükü nedeniyle akademik motivasyonun zayıflaması riski	Kalite güvencesi sistemleri sadeleştirilmeli; iç değerlendirme ve sürekli iyileştirme süreçleri desteklenmelidir

## K-GZFT Analizi

GZFT analizi ile Üniversitenin etkilediği ve Üniversiteyi etkileyen koşullar sistematik olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, üniversitemizin güçlü

ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.



Tablo 14 GZFT Analizi

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>1. KURUMSAL YÖNETİM VE STRATEJİK KAPASİTE</b>				
<b>Stratejinin sahiplenilmesi</b>	Üst yönetimin stratejik yönetime aktif katılımı ve performans izleme araçlarının kurumsal düzeyde uygulanması.	Strateji ve izleme süreçlerinin kurum genelinde bilinirliğinin ve sahiplenmenin düşük olması	Kamu yönetiminde stratejik planlamanın ve performans odaklı yönetişimin kurumsallaşması yönünde artan dış baskı ve destekler	Stratejik planlama ve uygulama süreçlerinin yalnızca üst yönetim düzeyinde kalması, uygulama kademelerinde direnç oluşturmaya riski
<b>Stratejik uyum</b>	Stratejik planın ulusal kalkınma /bölge planlarıyla bütüncül entegrasyonu.	Üst politika belgelerinde tanımlanan çok boyutlu görevlere yönelik kurumsal koordinasyon ve hazırlık mekanizmalarında aksaklıklar	Ulusal ölçekte çok yönlü güçlü stratejik yönelim olanakları Ulusal ve bölgesel kalkınma hedefleri doğrultusunda üniversitelere verilen yeni roller ve projelerde yer alma olanaklarının artması	Üniversitenin ulusal stratejilerle tanımlanan rolleri yerine getirememesi durumunda görünürlük ve destek kaybı yaşaması
<b>Kurumsal veri izleme değerlendirme ve performans yönetimi</b>	Performans izleme araçlarının kurumsal düzeyde varlığı	İzleme ve değerlendirmede çok katmanlı veri yönetimi yapılarının entegre edilmemesi, Performansın kurumsal karar alma süreçlerine etkin entegre edilememesi. Strateji-operasyon Kopukluğu: Stratejik hedeflerle bölüm/birim faaliyetleri arasında uyumsuzluk.	Yükseköğretimde dijitalleşme ve veri temelli yönetim trendlerinin güçlenmesiyle fonlara ve destek programlarına erişim kolaylaşması	YÖK, YÖKAK, Sayıştay gibi kurumların performans ve veri temelli kararları zorunlu hâle getirmesiyle kurumsal dış denetim iş yükünün artması
<b>Dirençli yönetim kapasitesi</b>	Afet ve kriz sonrası yeniden yapılanma kapasitesi ve yönetsel adaptasyon becerisi.	Pandemi ve deprem gibi büyük ölçekli krizlerin eğitim ve araştırma süreçlerinde kesintilere yol açması Afet ve kriz senaryolarına yönelik kurumsal hazırlık protokollerinin eksikliği	Kriz yönetimi, afet sonrası yeniden yapılanma ve toplumsal dayanışma alanlarında uzmanlık geliştirme potansiyeli	Pandemi ve deprem gibi olası büyük ölçekli krizlerin eğitim ve araştırma süreçlerinde kesintilere yol açma riski İklim değişikliğinin yeni afet senaryoları oluşturmaya Adana'nın deprem bölgesinde yer almasının öğrenci ve personel tercihlerini etkilemesi
<b>Yönetişim mekanizmaları</b>	Komisyon ve kurullarda temsiliyete önem verilmesi, iş geliştirme süreçlerinde ekip temelli yapılanma	Akademik ve idari birimlerde karar alma süreçlerine katılım olanaklarının kısıtlı olması Karar alma süreçlerinin merkezîyetçi ve ağır işlemesi	Yükseköğretimde katılımcı yönetişim ve hesap verebilirlik yaklaşımlarının teşvik edilmesi Kurumsal yönetişim standartlarının yaygınlaşması	• Paydaş katılımının sınırlı kalması durumunda kurumsal aidiyetin ve çalışan bağlılığının zayıflaması • Yönetişim eksikliklerinin akreditasyon süreçlerinin olumsuz etkileme riski

Tablo 14 GZFT Analizi-Devamı

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>Mali Disiplin</b>	Mali disiplin: Temel hizmet sürekliliğini garanti eden bütçe yönetimi ve kaynak kullanımında iç kontrol ve mevzuat uyumu. Stratejik hedeflerin bütçeyle ilişkilendirilmesini mümkün kılan güçlü mali planlama yaklaşımı	Mevzuatın uygulamadaki karmaşıklığı ve bazı alanlarda iç kontrol ve kurumsal mekanizmaların yetersizliği Performans esaslı bütçeleme ve önceliklendirme uygulamalarının kurumsal yapıya tam entegre olmaması	Gelişen teknoloji ve ulusal politika yöneliminin bütçe ve operasyon uyumunu sağlayacak karar destek araçlarını erişilebilir hale getirmesi	Mevzuata uyum süreçlerinin yavaşlığı ve yorum farklılıkları nedeniyle uygulamada aksaklıkların yaşanması
<b>Finansal kaynaklar</b>	Hizmet gelirleri (Sürekli Eğitim Merkezi, TÖMER) ve projelerden yaratılan kaynaklar	Kamu kaynaklarına yüksek düzeyde bağımlılık ve öz gelir yaratma kapasitesinin sınırlı olması. Teknoloji transferi ve sanayi iş birliklerinden elde edilen gelirlerin henüz yeterli düzeye ulaşmaması.	Avrupa Birliği, TÜBİTAK gibi ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanarak kaynak çeşitlendirme potansiyeli. Özel sektörle geliştirilecek proje ve hizmet modelleri üzerinden sürdürülebilir finansal iş birlikleri kurulması. Tamamlanan GES projeleriyle enerji maliyetlerinin kalıcı düşürülmesi.	Kamu harcamalarında olası daralmalar, yüksek enflasyon ve döviz kuru dalgalanmalarının altyapı ve yatırım bütçeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratma riski.
<b>İnsan kaynakları</b>	Genç, nitelikli ve uluslararası deneyime sahip kadro Akademik ve idari personel arasında genel memnuniyetin yüksek olması Yeni kurulan bir üniversite olarak esnek yapılanma potansiyeli Genç personel oranının yüksek olması sayesinde dönüşüme açıklık Üniversitenin abone olduğu güncel dijital bilgi ve eğitim platformları İstihdamda cinsiyet dengesi	Akademik personelin idari iş yükü dağılımı arasında farklılıklar, iş yükü için teşvik edici mekanizmaların eksikliği Hizmet içi eğitim sistematüğının zayıf olması; zorunlu ve teşvik kedicisi sistematik uygulanması geliştirilmemesi, kariyer gelişim planlarının eksikliği Teknik altyapıyı yönetecek uzman personel (teknisyen, mühendis) açığı. Personel memnuniyetine ilişkin düzenli ve gerçekçi veri toplama ve değerlendirme ihtiyacı	Kamu personeli sisteminde uzmanlaşmaya ve hizmet içi gelişime yönelik yeni düzenlemeler ve CBİKO dijital platform hizmetleri Uluslararası öğretim elemanı istihdamı için yasal çerçeveyin güçlenmesi Akademik yetkinlik ve idari verimliliği artırmaya yönelik dijital çözümlerin yaygınlaşması	Akademik kadro temininde üniversiteler arası rekabetin artması, özellikle ihtisas alanlarında beyin göçü riski Kamu personel sisteminde yaşanabilecek yapısal değişikliklerin belirsizlik yaratması Araştırma görevlisi pozisyonlarındaki sınırlandırmalar nedeniyle araştırma ekosisteminin sınırlı kalması Motivasyonu düşüklüğünün hizmet kalitesini ve paydaş memnuniyetini azaltması

**Tablo 14 GZFT Analizi-Devamı**

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>2. KAMPÜS YAŞAMI VE ALTYAPI OLANAKLARI</b>				
<b>Kampüs olanakları</b>	Geniş ve planlı kampüsün fiziksel büyüme ve akademik yapılanma için elverişli olması Yeni ve hızla gelişen kampüs yapısının; modern binalar, laboratuvarlar ve teknolojik altyapı açısından avantajlı olması Kampüsün Sarıçam ilçesinde bölgesel çekim merkezi olması	Sosyal, kültürel ve çevresel yaşam alanlarının yeterince gelişmemesi Devam eden inşaat faaliyetlerinin mekânsal bütünlük ve kampüs yaşamını sınırlandırması. Yapım olanaklarının mevcut büyümeyi karşılamaması nedeniyle akademik birimlerin sık yer değiştirmesi	Yeşil kampüs, inovasyon alanları ve öğrenci yaşam alanları gibi modern projelerin geliştirilmesi Bazı altyapıların kurulmasına ilişkin destek mekanizmaları	Kamu yatırım bütçelerindeki kısıtlar nedeniyle altyapı projelerinin gecikme riski Fiziksel ve sosyal olanaklardaki eksikliklerin potansiyel öğrenci ve akademik personel nezdinde olumsuz algı oluşturması
<b>Teknolojik Standartlar</b>	Güçlü donanım altyapısı, güvenlik/ izlenebilirlik odaklı dijital sistemler ve kesintisiz hizmet kapasitesi. Akademik ve idari süreçleri destekleyen dijital çözümlerin kurumsal ölçekte kullanılması	Dijital sistemler arasında iletişim ve entegrasyon sorunları Teknik uzmanlık kapasitesinin yeterli düzeyde olmaması Veri güvenliği ve siber farkındalık Bazı sistem bileşenlerinin güncelliğini yitirmesi	Ulusal yapay zekâ stratejisi ve dijital dönüşüm projeleriyle kurum içi sistemlerin entegrasyon imkânı Veri güvenliği ve siber güvenlik konularında ulusal bilinçlendirme ve eğitim kampanyaları	Dijital sistemlerin hızla eskimesi ve güncelleme maliyetlerinin artması Altyapı modernizasyonunun gecikmesinin hizmet kesintilerine, veri güvenliği risklerine ve kullanıcı memnuniyetsizliğine yol açması Yetersiz dijital adaptasyonun kurumsal itibar ve güvenlik açısından risk oluşturması
<b>Erişilebilirlik ve Sürdürülebilirlik</b>	"Turuncu Bayrak" ödülü ile belgelenmiş erişilebilir kampüs yaklaşımı, kapsayıcı ve engelsiz üniversite vizyonu Enerji verimli bina tasarımları, güneş enerji sistemleri (GES) uygulamaları Sürdürülebilir Kampüs ve Sıfır Atık birimlerinin kurulmuş olması, çevresel sorumluluk bilincinin kurumsallaşması	Kampüs altyapısının tamamlanmamış olmasından kaynaklı erişim ve çevresel konfor sınırlılıkları Sürdürülebilirlik uygulamalarını yönetecek teknik ve organizasyonel kapasitenin istenen düzeyde olmaması Öğrenci ve personel düzeyinde sürdürülebilirlik farkındalığının düşük olması	Kamu kurumlarında erişilebilirlik standartlarının yaygınlaştırılması ve bu alanda sağlanan kamu teşvikleri Sürdürülebilirlik, sıfır atık ve iklim hedefleri doğrultusunda ilan edilecek fon kaynakları Yeşil kampüs akreditasyon sistemleri ile kurumsal imajın ulusal ve uluslararası düzeyde güçlendirilmesi	Erişilebilirlik konusunda standartlara tam uyumun sağlanamaması durumunda denetim süreçlerinden olumsuz geribildirim alma riski Enerji maliyetleri, iklim krizi ve çevresel düzenlemelerde sıkı uygulama ilkelerinin iş yükü ve ek maliyetlere sebep olması Gelişmiş üniversitelerin sürdürülebilirlik ve erişilebilirlik performanslarıyla rekabetin artması

Tablo 14 GZFT Analizi-Devamı

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>3. ARAŞTIRMA, EĞİTİM VE İHTİSASLAŞMA</b>				
<b>Eğitim niteliği</b>	YÖK Kurumsal Akreditasyon süreciyle kalite güvence sisteminin benimsenmiş olması Eğitim dilinin İngilizce olması ve kaliteli yabancı dil hazırlık eğitiminin uluslararası akademik rekabet gücünü desteklemesi Erasmus Mundus programları ve benzeri girişimler yoluyla uluslararasılaşmaya odaklanması	Akademik programların güncellenmesi ve farklılaştırılması konusunda gerekli yapısal eksiklikler Dijital ders içeriği üretiminde teknik/ pedagojik yetersizlik. Akademik yayın sayısı/ etkisinin yeterli seviyede olmaması Uluslararası öğrenci oranının hedefin altında kalması	Uluslararası akreditasyon ve kalite güvencesi sistemleri kapsamında program güncellemelerine sağlanan teknik-danışmanlık destekleri Türk Dünyası başta olmak üzere uluslararası eğitim iş birlikleri fırsatları Bologna sürecinin sunduğu uyumlu program geliştirme olanakları	Nitelikli mezun yetiştiren üniversitelerle rekabetin artması Uluslararası öğrenci oranının azalması Ulusal ve uluslararası akademik sıralamalarda geride kalma riski
<b>İhtisaslaşma</b>	Özgün ve stratejik öneme sahip bölümlerin varlığı ve kurulması Havacılık-Uzay ve Bilişim alanlarında stratejik ihtisaslaşma kararlılığı; lisans ve ön lisans programlarının çeşitliliği	Yüksek lisans başta olmak üzere, disiplinler arası programlara yönelik niceliksel, stratejik ve pedagojik eksikliklerin olması Havacılık, uzay ve bilişim gibi ihtisas alanlarında yeterli deneyime sahip akademik personel eksikliği Devam eden inşaatlar nedeniyle ihtisas laboratuvar ve derslik konusunda eksiklikler	Yapay zekâ, dijital dönüşüm, savunma sanayi, yeşil teknolojiler gibi kritik alanların ulusal ölçekte teşvik edilmesi Üniversitenin ihtisas odaklarında küresel pazar büyümesi Kalite odaklı ihtisaslaşma politikaları sayesinde ATÜ'nün araştırma üniversitesi kimliğini güçlendirme ve ek kaynaklara erişim imkanı Sanayi işbirliği odaklı lisans ve lisansüstü program modelleri geliştirme olanakları Tersine beyin göçü ve uluslararası öğretim elemanı istihdamı olanakları	Öncü konularda rekabet eden üniversitelerin sayısının artması, öğrenci ve akademisyen tercihlerini etkilemesi Nitelikli öğretim üyesi temininde güçlük yaşanması, özellikle ihtisas alanlarda öğretim üyesi rekabetinin artması Yüksek teknoloji ihtisas alanlarının hızlı evrimi nedeniyle kaynak ve müfredat konusunda düzenli destek ve güncelleme ihtiyacı
<b>Eğitimde istihdam odağı ve kariyer desteği</b>	Uzun Dönem Staj / İşyeri Eğitimi uygulamalarının, mezunların sektörel adaptasyon ve istihdam olanaklarını güçlendirmesi Kariyer merkezi hizmetlerinin yürütülmesi ve öğrencilerin kariyer gelişimine yönelik destekler sunulması CBİKO faaliyetlerine aktif katılım Öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısının düşüklüğü sayesinde akademik destek kapasitesinin yüksek olması	Mezunlarla etkili iletişim ağı kurulamaması Mezun izleme ve geri bildirim mekanizmalarının etkisizliği Mentorluk gibi bireyselleştirilmiş öğrenci destek sistemlerinin kurulamaması	Sektörel staj ve işyeri eğitimi modellerine yönelik kamu destekleri ve özel sektör taleplerinin artması Teknofest başarıları ve sektörel program çeşitliliğiyle istihdam olanaklarının gelişmesi Kariyer rehberliği ve mezun izleme sistemlerinin dijitalleşmesi için proje destekleri ve platform entegrasyonları	İstihdam piyasasındaki belirsizliklerin ve mezun profilinin sektörel beklentilerle uyumsuzluğunun yükseköğretim algısını olumsuz etkilemesi Mezunlardan düşük geri bildirim alınması, program kalitesi ölçümünde zorluk yaratması

Tablo 14 GZFT Analizi-Devamı

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>2. KAMPÜS YAŞAMI VE ALTYAPI OLANAKLARI</b>				
<b>Bilimsel araştırma ve proje üretme kapasitesi</b>	<p>Genç ve uluslararası tecrübeye sahip akademik kadro</p> <p>Liyakati esas alan atama ve yükseltme sistematiği</p> <p>Araştırma temelli yüksek lisans ve doktora programları</p> <p>Araştırma Üniversitesi vizyonu doğrultusunda konumlanma hedefi</p> <p>KreativEU Avrupa Üniversiteleri ağına üyelik sayesinde uluslararası görünürlük ve iş birliği potansiyeli</p> <p>Kapsamlı kütüphane ve veri tabanı altyapısı</p> <p>Modern laboratuvar altyapısı</p> <p>Proje yönetimi konusunda akademik ve idari birimlerin varlığı</p> <p>Ulusal açık erişim yayın destekleri</p> <p>ATÜ açık erişim yayın desteği</p> <p>Bilimsel dergi platformlarının varlığı</p>	<p>Üniversitenin yeni kurulmuş olması nedeniyle bazı akademik alanlarda insan kaynağı yetersizliği</p> <p>Araştırma görevlisi istihdam oranının azalması</p> <p>Uluslararası ve ulusal fon kaynakları için uzmanlaşmış insan kaynağı eksikliği</p> <p>Proje geliştirme, yazma ve uygulama konusunda kurumsal kapasite sınırlılığı</p> <p>Kurumsal proje birimleri ve TTO arasında görev tanımı ve iş akışlarının net olmaması, entegrasyon kısıtlılıkları</p> <p>Araştırma ve proje çağrılarında yönelik bilgilendirme ve eğitim etkinliklerinin düzenli yapılmaması</p> <p>Öğretim üyeleri arasında araştırma ve proje üretmeye yönelik motivasyon eksikliği</p> <p>Proje kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaşmamış olması ve akademik teşviklerin proje üretimini özendirecek düzeyde olmaması</p> <p>Kurumsal akademik performans izleme sistemlerinin olmaması, mevcut izleme sistemlerinin bilimsel etkinliği ölçmede sınırlı kalması</p> <p>Teknokent olmaması</p> <p>Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) işlevlerinin sınırlı kalması</p> <p>Ulusal açık erişim yayın desteklerinin kotasının hızlı dolması</p> <p>Kurumsal açık erişim yayın desteğinin kısıtlı olması</p> <p>Diplinler arası yüksek lisans program sayısının kısıtlı olması</p> <p>Kurumsal yayın stratejisinin olmaması, dergi platformlarının etkin olmaması, kurumsal yayıncılık kültürünün kısıtlı kalması</p> <p>Laboratuvarlarda idari ve teknik kapasitede yetersizlik ve kullanım verimliliğinin düşük olması.</p> <p>Havaacılık, uzay, bilişim gibi ihtisas alanlarında ileri düzey laboratuvar donanımlarının gelişime açık olması.</p>	<p>AB projeleriyle fon kaynaklarına erişim imkânı</p> <p>Türkiye'nin Bologna sürecine dâhil olması ile çeşitli programlar aracılığıyla öğrenci ve personel hareketliliğini artırma potansiyeli.</p> <p>Sektörel teşviklerin kaynak yaratma potansiyeli.</p> <p>Yüksek teknoloji odaklı öncelikli alanlarda (örneğin yapay zekâ, dijital dönüşüm, yeşil mutabakat) fonlanma olasılığı daha yüksek çağrılarının varlığı</p> <p>Organize sanayi bölgeleri ve bölgedeki sanayileşme dinamikleri, ATÜ'nün Araştırma ve Uygulama Merkezleri aracılığıyla değer yaratmasını kolaylaştırmaktadır.</p> <p>Teknopark ile bölgesel girişim ekosisteminin harekete geçirilmesi fırsatı</p> <p>Yurtdışında yaşayan nitelikli Türk akademisyenlere yönelik tersine beyin göçü programları, Bölgesel ve uluslararası üniversitelerle bölgesel araştırma ağlarının gelişimi</p> <p>Milli Teknoloji Atölyeleri programı</p>	<p>Uluslararası fon kaynaklarına erişimde artan rekabet ve düşük kabul oranları</p> <p>Nitelikli akademisyenlerin istihdamında üniversiteler arası artan rekabet</p> <p>Nitelikli proje yöneticisi ve araştırmacıların daha köklü araştırma kurumlarına yönelmesi</p> <p>Etik ihlaller, yayın kalitesi sorunları ve intihal vakalarının ulusal düzeyde artışı</p> <p>Makine öğrenmesi ve yapay zekâ gibi alanlarda çok hızlı evrimleşen teknolojilere kurumsal adaptasyonun yavaş olması, rekabetçilikte geride kalma riski</p> <p>Akademik atama ve teşvik sistemlerinin merkezileştirilmesi</p>

Tablo 14 GZFT Analizi-Devamı

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>4. KURUMSAL İLETİŞİM VE TOPLUMSAL ETKİ</b>				
<b>Kurumsal İtibar ve Dijital İletişim</b>	Web sitesi ve dijital platformlarının aktif kullanılması Şeffaflık odaklı içeriklerin etkin biçimde sunulması. Sosyal medya yönetiminin güncel olması.	Kurumsal iletişim stratejisi ve kurumsal kimlik politikalarının yazılı ve sürdürülebilir şekilde yapılandırılmamış olması Kurum içi iletişim ve geri bildirim kanallarının sınırlı olması Görsel tasarım ve marka standartları konusundaki kurumsal bütünlük eksikliği	Dijital mecraların güçlenmesi ve temel haberleşme araçlarına dönüşmesi Sosyal medya kullanımıyla küresel görünürlüğün güçlendirilmesi	Kurumsal kimliğin dijital mecralarda tutarlı temsil edilememesi, marka algısının zarar görmesi. Hızla değişen iletişim teknolojilerine uyum sağlama konusunda kurumsal esneklik eksikliği.
<b>Toplumsal Etki ve Bölgesel İletişim</b>	Sarıçam ilçesinde üniversitenin bir bölgesel cazibe merkezi haline gelmesi. Yerel halk ve öğrenciler arasında kurumsal farkındalık ve pozitif imaj oluşması. Toplumsal katkı alanında görevli birimlerin varlığı ve kamusal sorumluluk bilincinin kurumsal düzeyde benimsenmesi	Topluma yönelik eğitim ve farkındalık programlarının sayıca ve etki açısından sınırlı kalması Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal ölçekte yaygınlaşmaması, kurumsal teşvik edicilerin bulunmaması Sosyal alan eksikliklerinin üniversite-toplum etkileşimini azaltması Dijital eğitim olanaklarının sınırlılığı ve geri bildirim mekanizmalarının stratejik yönetime entegre edilememesi	Açık dersler, mikro-sertifika programları ve halka yönelik dijital içeriklerle görünürlüğün artırılması. Kent kültürüne katkı sağlayacak sosyal, sanatsal ve bilimsel etkinliklerin düzenlenmesi Yaşam boyu öğrenme politikaları doğrultusunda kamu destekli projelerle topluma açılım potansiyeli	Kampüsün kent merkezine uzaklığı nedeniyle sosyal etkinliklerin ve halkla etkileşimin sınırlı kalması Konum algısının çevresel faktörler nedeniyle (örn. katı atık tesisi yakınlığı) olumsuz etkilenme riski

GZFT analizi, yalnızca kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ya da dış çevredeki fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesiyle sınırlı değildir. Bu unsurlar arasındaki ilişkiler analiz edilerek, strateji geliştirme sürecine yön verecek doğrultuda, kurumun içsel kapasitesi ve çevresel koşullar birlikte de-

ğerlendirilerek dört strateji kümesi oluşturulmuştur. Bu stratejiler, üniversitenin rekabet gücünü artırmak, riskleri azaltmak ve kurumsal gelişimini sürdürülebilir biçimde desteklemek amacıyla politika belirleme sürecine katkı sunmayı hedeflemektedir.

Tablo 15 GZFT Stratejileri

	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<b>Güçlü Yönler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik liderlik dijital iletişim olanaklarıyla entegre edilerek kurumsal şeffaflık artırılmalı, üst yönetim mesajları düzenli sosyal medya içeriklerine dönüşmelidir.</li> <li>• Web sitesi, sosyal medya, mikro-sertifika platformları gibi kanallar eşzamanlı kullanılarak hem yerel halk hem küresel paydaşlar için bütüncül dijital etki oluşturulmalıdır.</li> <li>• Kurumsal izleme sistemleri, güçlü dijital altyapıyla birleşerek bir karar destek sistemine dönüştürülmeli; yönetime özel veri sistemleri ile veri temelli karar kültürü geliştirilmeli.</li> <li>• İhtisaslaşma odağındaki uzmanlık alanları, topluma yönelik dijital içerikler ve bilim sohbetleriyle desteklenmeli; ATÜ'nün ihtisas vizyonu toplumsal faydayla ilişkilendirilmelidir.</li> <li>• İç de dış kaynakları proje fonları kariyer merkezi ve mezun izleme sistemine aktarılacak araştırmalarla geliştirilmeli; dijitalleştirilmiş, bireyselleştirilmiş mentorluk modelleri geliştirilmeli.</li> <li>• Yeşil kampüs yaklaşımı, eğitim süreçlerine entegre edilerek, sürdürülebilirlik ve iklim eğitimi tüm bölümlere çapraz yetkinlik olarak kazandırılmalı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası projelerde kabul oranlarının düşmesi tehdidine karşı üniversite konsorsiyumlarına (ör. KreativEU, COST, Horizon Europe) aktif olarak dahil edilmeli; bölgesel Ar-Ge ağlarıyla rekabet gücü artırılmalıdır.</li> <li>• Uzman personelin ayrılma riski karşısında, araştırma destekleri, kariyer planlaması, tersine mentorluk ve teşvik uygulamaları ile personel bağlılığı artırılmalıdır.</li> <li>• Yeni açılacak birimler ve altyapılar, doğrudan araştırma alanlarına ve ulusal fon önceliklerine göre konumlandırılmalı, bina yatırımları kurumsal Ar-Ge vizyonuyla entegre edilmelidir.</li> </ul>
<b>Zayıf Yönler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateji sahiplenmesini artırmak için performans izleme araçları kurumsal yapıda entegre edilerek faaliyetler alt birimlere yaygınlaştırılmalı, veriyel desteklenen interaktif panolar oluşturulmalıdır.</li> <li>• Katılım sınırlılığı, dijital mecralarla çözülmeli; birimlerden gelen verilerle şeffaf ve açık katılım araçları yaygınlaştırılmalıdır.</li> <li>• Genç, uluslararası deneyimli kadro; proje yazma, yürütme ve değerlendirme kapasitelerini artıracak yapılandırılmış ofis, eğitimler ve teşvik sistemleri kurulmalıdır.</li> <li>• Araştırma altyapı eksiklikleri, dijital çözümlerle desteklenmeli; laboratuvarların dijital yönetimi, çevrimiçi rezervasyon ve raporlama sistemleriyle verimlilik artırılmalı.</li> <li>• Proje gelirlerini artırmak ve kaynak bağımlılığı azaltmak için TTO ve proje birimlerinin işlevselliği artırılmalı, Teknopark kurulumu hızlandırılmalı, fikri haklar ve patent portföyü oluşturulmalıdır.</li> <li>• Araştırma ve proje motivasyonu eksikliği, izleme sistemleriyle ele alınmalı; öğretim elemanlarının bilimsel çıktı performansı karar alma süreçlerine doğrudan entegre edilmelidir.</li> <li>• Kariyer merkezi ve personel daire başkanlığı gibi ilgili birimlerortak kariyer geliştirme politikaları oluşturmalı, akademik/idarî personele yönelik özelleştirilmiş kariyer rehberliği sunulmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütçe ile stratejik hedeflerin uyumsuzluğu ve iç kontrol eksiklikleri karşısında, birimler arası uygulama rehberleri oluşturularak mevzuat yorum birliği sağlanmalıdır.</li> <li>• Performans verilerinin stratejik karar süreçlerinde kullanılmaması, araştırma motivasyonunu azaltmaktadır. Bu nedenle strateji ve birim hedefleri arasında güçlü bağ kuran bir dijital performans yönetimi modeli uygulanmalıdır.</li> <li>• Karar alma süreçlerinin kapalı olma eğilimi, iç iletişim eksikliğiyle birleştiğinde kurumsal bağlılığı azaltabilir. Bu nedenle çift yönlü dijital geri bildirim sistemleri kurgulanmalı, iç/dış paydaşlarla etkileşim artırılmalıdır.</li> </ul>

## L-TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenmiştir. Tespitler, ihtiyaçların gerek-

çesini oluşturmaktadır. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde amaçlar ve hedefleri yönlendirmektedir.



Tablo 16 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Kurumsal performans verilerinin karar süreçlerine entegre edilememesi, krizler nedeniyle eğitim ve araştırma süreçlerinde sürekliliğin sağlanamaması ve mali kaynakların araştırma ile altyapı yatırımlarına yeterince yanıt verememesi, stratejik yönetim kapasitesini sınırlamaktadır.	Veri temelli karar alma kültürünün yaygınlaştırılması, krizlere karşı dirençli ve sürdürülebilir eğitim/araştırma modellerinin geliştirilmesi ile fon kaynaklarının çeşitlendirilerek dış desteklere erişimin artırılması gerekmektedir.
Mevzuat Analizi	Yasal temelleri güçlü olmakla birlikte; eğitim-öğretim, araştırma, kaynak yönetimi ve dijital dönüşüm alanlarında uygulama kapasitesi, kurumsal bütünlük ve performans odaklılık açısından gelişim alanları bulunmaktadır.	Mevzuata dayalı görev alanlarında kurumsal kapasite güçlendirilmeli; dijitalleşme, proje yönetimi, iç kontrol, bütçe-performans uyumu ve toplumsal ihtiyaçlara duyarlı program yapıları bütüncül biçimde yaygınlaştırılmalıdır.
Üst Politika Belgeleri Analizi		Dijital ve yeşil dönüşüm, sektörel iş birlikleri, araştırma ve toplumsal katkı eksenlerinde yeni programlar, altyapılar ve insan kaynağı yatırımları yapılarak ulusal hedeflerle uyumlu, bütüncül bir kurumsal kapasite inşa edilmelidir.
Program Alt Program Analizi	Laboratuvar altyapısı, sistem entegrasyonu ve akademik desteklerde gelişime açık yönler bulunmaktadır. Araştırma üretkenliği birimler arasında farklılık göstermekte, sürekli eğitim ve teknoloji transferi topluma yeterince ulaşmamaktadır. Akreditasyon, öğretim planlaması ve uzaktan eğitim altyapısı güçlendirilmelidir. Destek hizmetleri dağınık, sosyal ve barınma imkânları yetersizdir. İç kontrol süreçleri dijitalleşmeli ve performans yönetimine entegre edilmelidir.	Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alt programlarındaki eksikliklerin giderilmesi için yapısal iyileştirmeler ve teşvik temelli düzenlemeler gereklidir. Öğrenci motivasyonunu artıracak yönlendirme ve destek mekanizmalarının kurulması, öğretim elemanları için somut hedeflere dayalı burs ve destek politikalarının geliştirilmesi, öğrenci yaşam hizmetlerinin güçlendirilmesi, araştırma altyapısına yönelik hedef ve bütçe netliğinin sağlanması, bilimsel üretimin ticarileşme odaklı desteklenmesi ile sosyal sorumluluk ve çevre temelli faaliyetlerin yaygınlaştırılması öncelikli ihtiyaçlar arasında yer almaktadır.
Paydaş Analizi	Üniversitenin eğitim süreçlerinde program güncelliği, fiziki altyapı, danışmanlık ve kariyer desteği gibi alanlarda niteliksel sorunlar yaşanmakta; mezun ilişkileri, uluslararası tanınırlık ve araştırma altyapısındaki gelişime açık alanlar kurumsal kapasiteyi sınırlamaktadır. Toplumsal katkı etkinliklerinin sınırlılığı, idari memnuniyet düşüklüğü ve kurumsallaşmasını tamamlamamış kalite-yönetişim yapıları, bütüncül gelişimi engelleyen temel sorun alanları arasında yer almaktadır.	Üniversitenin kurumsal gelişimi için müfredatların sektör ihtiyaçlarına göre güncellenmesi, yapay zekâ ve yeşil enerji gibi alanların entegre edilmesi gerekmektedir. Fiziksel altyapının iyileştirilmesi, danışmanlık ve kariyer desteklerinin güçlendirilmesi, işyeri eğitiminin yaygınlaştırılması öğrenci gelişimini destekleyecektir. Mezunlarla sürdürülebilir bağlar için dijital izleme sistemleri kurulmalı, etkinlikler düzenlenmelidir. Uluslararası tanınırlık için tanıtım, ortak diploma ve proje iş birlikleri artırılmalı; araştırma kapasitesi için fonlara erişim kolaylaştırılmalı, proje desteği sağlanmalı ve altyapı güçlendirilmelidir. Toplumsal katkı için yerel projeler teşvik edilmeli, idari süreçlerde dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamaları yaygınlaştırılmalı, yönetimimde katılımcı ve yalın kalite sistemleri oluşturulmalıdır.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	İnsan kaynaklarında genç ve dengeli bir yapı bulunsa da akademik ve idari kadrolarda yetersizlik, azalan araştırma görevlisi oranı ve destek hizmetlerde yetersizlikler hizmet sunumunu sınırlamaktadır.	Norm kadro planlaması doğrultusunda stratejik atamalar yapılmalı; akademik kariyer sürekliliği, teknik-idari destek dengesi ve artan öğrenci sayısına uyumlu insan kaynağı çeşitliliği sağlanmalıdır.
Kurum Kültürü Analizi	Katılım, iş birliği, kurumsal öğrenme ve geri bildirim mekanizmalarındaki yapısal eksiklikler, kurum aidiyeti ve bağlılık düzeylerinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.	Katılımcı yönetim, iç iletişim ve gelişimi destekleyen sistemler kurumsal kültüre entegre edilmelidir.

Tablo 16 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar
Fiziki Kaynak Analizi	Yerleşke altyapısı büyük ölçüde planlı ve sürdürülebilirlik odaklı olsa da mülkiyet işlemleri, geçici yapılar ve yenilenebilir enerji entegrasyonunun tamamlanmaması kurumsal bütünlüğü ve hizmet kalitesini sınırlamaktadır.	İfraz ve mülkiyet süreçleri tamamlanmalı, kalıcı bina yatırımları hızlandırılmalı, GES uygulamaları tamamlanarak mekânsal verimlilik ve çevresel sürdürülebilirlik güvence altına alınmalıdır.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Kurumsal süreçleri destekleyen çok sayıda yazılım sisteminin bulunmasına rağmen entegrasyon eksikliği, veri paylaşımı ve kullanıcı deneyimi açısından verimliliği sınırlamaktadır.	Ortak veri altyapısına dayalı, entegre ve kullanıcı dostu sistem mimarileri geliştirilmeli; yazılım uyumluluğu ve işlevselliği stratejik yönetim süreçlerine entegre edilmelidir.
Mali Kaynak Analizi	Stratejik planlama sürecinde mali projeksiyonlar yapılmış olmakla birlikte, bütçe dışı gelirlerin sınırlı kalması ve merkezi bütçeye yüksek bağımlılık kurumsal finansal çeşitliliği zayıflatmaktadır.	Bütçe dışı kaynakların artırılmasına yönelik iş birlikleri, proje fonları ve girişimcilik temelli gelir modelleri geliştirilerek mali sürdürülebilirlik güçlendirilmelidir.
Akademik Faaliyetler Analizi	Üniversitenin lisansüstü program çeşitliliği, araştırma vizyonu ve ulusal önceliklerle yeterince örtüşmemekte; bu durum akademik uzmanlaşmayı sınırlamaktadır. Araştırma altyapısında teknik personel, donanım ve sürdürülebilir bütçe eksiklikleri bilimsel üretimi olumsuz etkilerken, fon başvurularında düşük tanınırlık ve yetersiz destek mekanizmaları başarıyı düşürmektedir. Girişimcilik kültürü ve dışa dönük danışmanlık faaliyetleri kurumsallaşmamış, bürokratik yükler nedeniyle sınırlı kalmıştır. Mezun takibi sistematik olmayıp, toplumsal katkı ve kentle etkileşim yeterince yapılandırılmamıştır. Kampüs yaşam alanlarının yetersizliği öğrenci deneyimini zayıflatırken, üniversitenin akademik görünürlüğü düşüktür. TTO ve Teknopark gibi yapılar ise gelişmemiş ya da daha etkin hale getirilmelidir, bu durum bilgi temelli ekonomik katkı kapasitesini kısıtlamaktadır.	Üniversitenin gelişimi için disiplinler arası yeni lisansüstü programlar açılmalı, araştırma altyapısı güçlendirilerek uzman personel ve sürdürülebilir bütçe sağlanmalıdır. Proje yazımı ve yönetimi için destek birimleri kurulmalı, girişimcilik ve fikri mülkiyet konularında personel eğitimi yapılmalıdır. İdari süreçler dijitalleştirilmeli, kurumsal mezun takip sistemi aktifleştirilmeli ve sektörel iş birliği desteklenmelidir. Sosyal sorumluluk projeleri ve topluma açık etkinlikler teşvik edilmeli, kampüs yaşam alanları iyileştirilmeli, tanıtım faaliyetleri kurumsallaştırılmalıdır. TTO daha etkin hale getirilmeli, Teknopark kurulmalı ve girişimcilik ekosistemi bütüncül olarak yapılandırılmalıdır.
Yükseköğretim Sektörü Analizi	ATÜ'nün araştırma odaklı kimliği stratejik belgelere uyumlu olsa da yeterince görünür değildir. Kalite ve akreditasyon süreçleri bürokratikleşmiş; insan kaynağı ve maliyet açısından sınırlılıklar yaşanmaktadır. Akademik teşvikler nicelik sağlarken nitelikli ve disiplinler arası üretimi yeterince desteklememektedir. Dijital dönüşüm ihtiyacına karşın personel ve öğrenci uyumu düşüktür, siber güvenlik zayıftır. Mali belirsizlikler altyapı yatırımlarını zorlaştırmakta; laboratuvar ve teknik destek yetersizdir. İş dünyası, mezunlar ve bölgesel aktörlerle bağlar zayıf kalmış; iletişim, sürdürülebilirlik ve farklılaşma stratejileri geliştirilememiştir. Öğrenci memnuniyeti geliştirilmelidir, rakip üniversiteler karşısında rekabet avantajı sınırlıdır.	ATÜ'nün araştırma odaklı kimliğini güçlendirmek için akademik performans kriterleri yeniden yapılandırılmalı, kalite süreçleri katılımcı ve yalın bir yaklaşımla tasarlanmalıdır. Teşvik sistemleri yayın niteliği, patent ve disiplinler arası iş birliklerini kapsamalı; fakülteler arası etkileşim artırılmalıdır. Finansal sürdürülebilirlik için stratejik bütçeleme, kaynak çeşitlendirme ve danışmanlık/sinama hizmetleri yaygınlaştırılmalı; proje destek ve laboratuvar altyapıları güçlendirilmelidir. Dijital okuryazarlık, siber güvenlik ve yapay zekâ temelli eğitimlerle dijital dönüşüm hızlandırılmalı; sürdürülebilirlik vizyonu çerçevesinde yeşil kampüs politikaları yaygınlaştırılmalıdır. Kurumsal iletişim stratejisi oluşturulmalı, sosyal medya daha etkili yönetilmeli, akreditasyon ve kalite güvence süreçleri merkezi yapılarla desteklenmelidir. Mezun ilişkileri sistematik hale getirilmeli, iş gücü uyumu için sektörle eşgüdümlü programlar, öğrenci destek sistemleri ve yaşam alanları geliştirilmelidir.

# BÖLÜM 5

## GELECEĞE BAKIŞ

### A-Misyon

ATÜ'nün misyonu; "Temel değerlere ve bilimin evrensel ilkelerine bağlı kalarak; bilim ve teknolojiye yetkin, yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmek, katma değerli teknolojik ürünler geliştirerek bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına hizmet etmek." olarak belirlenmiştir.

### B-Vizyon

ATÜ'nün vizyonu; "Bilim ve teknolojiye yenilikçi çözümler üreten; araştırma ve eğitimle bilgiyi değere dönüştüren, küresel ölçekte tanınan ve toplumsal gelişime yön veren bir üniversite olmak" olarak belirlenmiştir.

### C-Temel Değerler

ATÜ'nün temel değerleri:

- İnsana ve doğaya saygı
- Toplumsal sorumluluk
- Liyakat
- Etik değerlere bağlılık
- Girişimcilik, rekabetçilik, yenilikçilik
- Sürdürülebilirlik ve sürekli gelişim
- Bilim ve teknolojiye liderlik
- Kalite odaklılık
- Katılımcılık

# BÖLÜM 6

## FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

ATÜ'nün yükseköğretim alanındaki farklılaşma stratejisi; konumlandırma, başarı bölgesi ve değer sunumu unsurlarıyla bileşenleri üzerine yapılandırılmıştır. Üniversite, alandaki rekabetçi konumunu güçlendirmek, başarı bölgesindeki diğer kurumlarla karşılaştırmalı analizler yaparak hizmet kalitesini artırmak ve belirlediği özgün değer sunumunu etkin bir şekilde hayata geçirebilmek için temel yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir.

### A-Konum Tercihî

Yükseköğretim kurumlarının sayısındaki artış, nitelik rekabeti ve küresel ölçekte güçlenen uluslararasılaşma eğilimleri, üniversiteleri etkin bir farklılaşma ve stratejik konumlanma yaklaşımı benimsemeye zorlamaktadır. Üniversitemizde yer alan Mühendislik Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ile yeni açılan Bilgisayar ve Bilişim Fakültesi ile Bilişim

Teknolojileri Meslek Yüksekokulu ile yüksek katma değerli bilgi üretimini sürdürerek eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine devam etmektedir.

Genç ve dinamik bir üniversite olan ATÜ, bu bağlamda;

- Araştırma altyapısının geliştirilmesine
- Sanayi işbirliklerine dayalı Ar-Ge modeline
- Teknoloji transfer kapasitesinin artırılmasına
- Temel yetkinliklere dayalı büyüme stratejilerine
- Nitelikli eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesine
- Uzmanlaşmış lisansüstü programlarına
- Girişimcilik ekosistemini desteklenmesine
- Toplumsal katkı sunulmasına
- Bölgesel kalkınmayı destekleyen paydaş ağına verdiği önem ile Türkiye'nin yenilikçi yükseköğretim vizyonuna paralel bir gelişim çizgisi ortaya koymaktadır ve bir araştırma üniversitesi olarak konumlanmaktadır.

Bu konum tercihi;

- Öğretim üyesi başına düşen yüksek akademik yayın performansı,

- Gelişmiş laboratuvar altyapısı,
- Uygulama ve araştırma merkezleri,
- Alanında yetkin akademik kadrosu,
- Disiplinler arası araştırma kültürü ile desteklenmektedir.

Bu yönleriyle ATÜ, Türkiye'nin yenilikçi yükseköğretim vizyonuna paralel olarak, "araştırma odaklı, girişimci ve uluslararası bir üniversite" kimliğiyle konumlanmakta, hem ulusal hem de küresel düzeyde bilgi üreten, değer katan ve dönüşüm yaratan bir üniversite olmayı hedeflemektedir.

### B-Başarı Bölgesi Tercihii

ATÜ, bünyesinde bulunan disiplinler arası ana bilim dalları, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, araştırma ve uygulama merkezlerinin faaliyetlerini ülkemizde ve dünyadaki teknolojik gereksinimlere ve ilerlemelere bağlı olarak sürdüren, yenilikçi bakış açısını benimsemiş bir yapıya sahiptir.

ATÜ, güçlü akademik altyapısı ve disiplinler arası yaklaşımıyla bölgesel ve ulusal kalkınma ihtiyaçlarına yönelik nitelikli eğitim ve araştırma faaliyetlerini stratejik öncelik olarak benimsemiştir. Üniversitemizin bilimsel yayın profili incelendiğinde, mühendislik bilimlerindeki uygulamalı araştırmalar, havacılık ve uzay bilimlerindeki yenilikçi çalışmalar, yapay zekâ ve dijital dönüşüm başta olmak üzere bilişim alanındaki bilimsel katkılar ile sosyal bilimler alanındaki toplumsal katkı odaklı sürdürülebilir çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Farklı disiplinlerdeki bu akademik çeşitlilik, ATÜ'nün araştırma kapasitesinin temel gücünü oluşturmaktadır. Üniversitemiz, akademik birimler arasında kurduğu etkileşim ile araştırma projeleri gelişim sürecini ve yenilikçi eğitim modellerini destekleyerek sektörel işbirlikleri kurmaktadır. Bu disiplinler arası yaklaşım, ATÜ'yü araştırma üni-

versitesi konum tercihine doğru yönlendirmektedir.

ATÜ, araştırma üniversitesi kimliğini pekiştirirken, aynı konumu benimseyen yükseköğretim kurumlarından farklılaşmasını sağlayacak başarı bölgesi olarak aşağıdaki odak alanları belirlemiştir:

- Havacılık ve Uzay Teknolojileri
- İklim Bilimleri ve Meteoroloji
- Yapay Zekâ ve Veri Bilimi
- Bilgi Güvenliği ve Kritik Altyapılar
- Yeşil ve Dijital Dönüşüm
- Yönetişim, Sürdürülebilirlik ve Toplumsal Etki

Bu alanlar, ATÜ'nün hem araştırma kapasitesini hem de sektörel ve toplumsal katkı potansiyelini artıracak şekilde yapılandırılacak; ilgili birim, program ve projeler başarı bölgesi stratejisi doğrultusunda bütüncül bir biçimde desteklenecektir.

### C-Değer Sunumu Tercihii

ATÜ, araştırma üniversitesi konumlanması doğrultusunda; eğitim, araştırma ve topluma katkı faaliyetlerini birbirini tamamlayan bir bütün olarak ele almakta ve bu alanlar arasında güçlü bir sinerji oluşturarak kurumsal değer üretimini hedeflemektedir. ATÜ'nün farklılaşma stratejisi, yalnızca mevcut güçlü yönlerini pekiştirmeyi değil; aynı zamanda yenilikçi, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir değer sunumu modeli geliştirerek yükseköğretim alanında farklılaşmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, ATÜ'nün değer sunumu yaklaşımı, ulusal yükseköğretim strateji belgeleriyle uyumlu olarak "yok et – azalt – artır – yenilik yap" prensipleri üzerine yapılandırılmıştır (Tablo 17). Bu model; kaynakların etkin kullanımı, akademik ve idari süreçlerde verimliliğin artırılması, güçlü alanların ölçeklendirilmesi ve yenilikçi uy-

gulamaların sistematik biçimde desteklenmesini esas almaktadır.

Bu doğrultuda:

“Yok Et” yaklaşımı, stratejik önceliklerle örtüşmeyen, düşük etkili ve kaynak israfına neden olan süreçlerin sistemden çıkarılmasını ifade etmektedir. Bu strateji, işlevini yitirmiş uygulamaları ortadan kaldırarak kurumsal dönüşüm ve yalın yönetim anlayışının önünü açmaktadır.

“Azalt” yaklaşımı, kurumsal verimliliği sınırlayan ancak kısmen gerekli olan süreç ve uygulamaların kapsamının veya yoğunluğunun yeniden düzenlenmesini amaçlamaktadır. Bu sayede, etkinliği düşük işlevler sadeleştirilerek daha verimli ve ölçülebilir hale getirilmektedir.

“Artır” yaklaşımı, ATÜ’nün güçlü yönlerini ve başarı bölgeleriyle ilişkili süreç, proje ve programları ölçeklendirerek yaygınlaştırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda; sosyal imkânların geliştirilmesi, araştırma ve burs desteklerinin çeşitlendirilmesi, disiplinler arası eğitim modellerinin artırılması ve girişimcilik faaliyetlerinin güçlendirilmesi öncelikli alanlar arasında yer almaktadır.

“Yenilik Yap” yaklaşımı, üniversitenin diğer araştırma üniversiteleri arasında öne çıkmasını sağlayacak yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda ATÜ, dijitalleşme, yeşil dönüşüm, yapay zekâ destekli öğrenme sistemleri ve ticarileşme temelli yenilikçi girişimlerle farklılaşmayı hedeflemektedir.



Tablo 17 Değer Sunumu

Faktörler	Tercihler			
	Yok et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	--	Geçici yapılar üzerinden sunulan düşük kapasiteli sosyal alanlar	Kampüs yaşamını destekleyen kalıcı sosyal alanlar, yeşil alanlar ve açık etkinlik mekânları	Öğrenci katılımını artıracak dijital sosyal ağlar ve mikro-etkinlik tasarımları
Destekler	Etkin olmayan, ölçülemeyen geleneksel destek biçimleri	Başarıyla ilişkilendirilmeyen genel burs uygulamaları	Akademik ve araştırma performansına dayalı burs sistemleri, proje bazlı öğrenci destek mekanizmaları	İhtisas odakları temelli yeni destek modelleri
Eğitim Yöntemleri	Ezbere ve pasif öğrenmeye dayalı klasik uygulamalar	Sadece yüz yüze ve anlatıma dayalı tek yönlü yöntemler	Proje tabanlı öğrenme, dijital etkileşimli platformlar	Yapay zekâ temelli uyarlanabilir öğrenme sistemleri, modüler dijital eğitim çözümleri
Eğitim Programları	Güncelliğini yitirmiş, sektörel karşılığı olmayan programlar	Sektörle eşleşmeyen genel içerikli ders havuzları	Disiplinler arası lisansüstü programlar, sektörel ihtiyaçlara göre tasarlanmış müfredatlar	Yapay zekâ, yeşil ve dijital dönüşüm, havacılık teknolojileri temelli yeni programlar
İşbirlikleri (Akademik, Sanayi, AR-GE)	Etkin olmayan protokoller	Güncellenmeyen yurtiçi protokol ve ortaklıklar	Horizon, COST vb. ağlara üyelik, aktif sanayi-kamu-üniversite işbirlikleri	Ortak diploma programları, toplumsal katkı projeleri, AR-GE konsorsiyumları
Projeler	Katma değer üretmeyen projeler	Yaygınlaştırılmayan küçük ölçekli projeler	Ar-Ge, ticarileşme, bölgesel gelişim ve çevresel ve toplumsal fayda odaklı projeler	Yeşil kampüs, dijital dönüşüm, sosyal inovasyon temelli yeni nesil proje kümeleri
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma	Tanıtım broşürlerine ve web yayıncılığına indirgenmiş tanıtım	Sosyal medya kullanımıyla sınırlı algı yönetimi	Bilim iletişimi, açık erişimli içerikler, ulusal ve bölgesel görünürlük	Kurumsal etki raporlaması, dijital marka yönetimi ve akıllı iletişim sistemleri
Yayın	Hedefsiz, indeks dışı yayınlar	Sadece niceliğe dayalı teşvik sistemi	Kalite odaklı, ulusal ve uluslararası indeksli, yüksek etki faktörlü, ve disiplinler arası yayınlara destek	Açık erişimli, toplumsal katkı odaklı yayın türleri ve dijital dergi platformları
Patent/ İnovasyon	Ticarileşmemiş ve izlenmeyen patent girişimleri	Etkisi sınırlı başvuru odaklı sistemler	TTO işlevselliği, proje-tabanlı inovasyon odaklı destek sistemleri	Teknopark, fikrî mülkiyet yönetimi, sosyal inovasyon ve çevresel fayda odaklı patent üretim modelleri
Kalite Yönetim Sistemi	Gereksiz onay zincirleri ve manuel izleme formları	Raporlama sıklığı yüksek ancak etki düzeyi düşük süreçler	İzleme-değerlendirme süreçleri, performans göstergeleri ve paydaş katılımı	Karar destek, veri analitiği ve yapay zekâ destekli kalite yönetimi araçları geliştirilmesi; Ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerini entegre biçimde yöneten dijital bir kalite platformu

ATÜ'nün değer sunumu stratejisi, tekil bir ter-  
cihten ziyade birbiriyle bütünleşen ve kurumsal  
kapasiteyi çok boyutlu güçlendiren çoklu bir yapı-  
ya sahiptir. Bu çoklu yapı sayesinde, hem mevcut  
kaynakların daha stratejik kullanımı sağlanmakta  
hem de üniversitenin kurumsal kimliği, dış pay-  
daş algısı ve akademik görünürlüğü eş zamanlı  
olarak geliştirilmektedir. Üniversitenin tercih ettiği  
bu model, kapsayıcı, farklılaştırıcı ve sürdürülebilir  
kurumsal gelişimi mümkün kılmaktadır. Bu stra-  
teji, üniversitenin yalnızca akademik performans  
düzeyini değil aynı zamanda toplumsal katkı ka-  
pasitesini, bölgesel kalkınmadaki rolünü, araştır-  
ma-girişimcilik dengesini ve öğrenci odaklı hiz-  
met modelini de dönüştürmeyi hedeflemektedir.

## D- Temel Yetkinlik Tercihi

ATÜ, araştırma odaklı yükseköğretim kurumla-  
rı arasında farklılaşmayı ve uzun vadeli rekabet  
avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Bu doğ-  
rultuda, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu  
tercihlerine tamamlayıcı nitelikte, kurumsal yet-  
kinliklerini stratejik öncelik alanı olarak konumlan-  
dirmektedir.

ATÜ'nün "araştırma odaklı ve ihtisaslaşma tem-  
melli" konumlanması, başarı bölgesi olarak belir-  
lenen öncelikli alanlarla doğrudan örtüşmekte-  
dir. Bu çerçevede üniversitenin stratejik yönelimi;  
hem özgün değer sunumu farklılaşmalarını  
hayata geçirebilecek hem de sektörel ve akade-  
mik paydaşlar nezdinde güçlü bir kurumsal profil  
oluşturabilecek temel yetkinlik alanlarının geliştiri-  
lmesini gerektirmektedir.

ATÜ'nün mevcut kurumsal kabiliyetleri incelen-  
diğinde; disiplinler arası mühendislik çalışmaları,  
gelişmiş dijital sistem altyapısı, genç ve dinamik  
akademik kadro profili, stratejik yönetim deneyimi  
ve proje odaklı yönetim kültürü temel güçlü yön-  
ler olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu kaynakların  
sürdürülebilir biçimde kurumsal yetkinliğe dönüş-  
türülmesi ve başarı bölgesinde rekabet avantajı  
sağlayacak biçimde sistematikleştirilmesi gerek-

mektedir. Bu doğrultuda, ATÜ'nün gelecekteki ku-  
rumsal gelişimini sürdürülebilir kılabacak ve değer  
sunumunu etkinleştirecek başlıca temel yetkinlik  
tercihleri aşağıda belirtilmiştir.

### 1. Uluslararası ve Disiplinlerarası Araş- tırmalarda Yetkinlik

ATÜ sahip olduğu araştırma ekosistemiyle;  
mühendislik, bilişim, fen ve sosyal bilimler arasın-  
da kurulacak tematik iş birliklerine dayalı olarak  
çok disiplinli ve uluslararası araştırmaları teş-  
vik edebilecek önemli bir potansiyele sahiptir.  
Bu doğrultuda, araştırma birimlerinin disiplinler  
arası yapılandırılması, uluslararası ortak prog-  
ramların geliştirilmesi ve farklı fakültelerden öğ-  
retim üyelerinin aynı proje platformlarında bir  
araya getirilmesini sağlayacak örgütsel yapılar  
ve etkileşim mekanizmalarının güçlendirilmesi  
gerekmektedir. Bu yetkinlik, ATÜ'nün "yeşil ve diji-  
tal dönüşüm", "iklim bilimleri", "havaacılık ve uzay",  
"bilgi güvenliği" ve "sürdürülebilir kalkınma" gibi  
bütünleyici araştırma alanlarında derinleşmesini  
ve uzmanlaşmasını mümkün kılacaktır. Bu yetkinlik  
alanı, ATÜ'nün küresel ölçekte rekabet edebilir bir  
araştırma üniversitesi kimliğini güçlendirmesinin  
temel dayanaklarından birini oluşturacaktır.

### 2. Yenilik Yapma ve Ticarileştirme Ka- biliyeti

ATÜ'nün farklılaşma stratejisinde yer alan pa-  
tent, girişimcilik ve inovasyon odaklı farklılaşma  
stratejisi doğrultusunda, yenilik yapma kapasite-  
sini yalnızca araştırma çıktılarıyla sınırlı tutmayıp  
bu çıktılardan katma değer üreten iş modelleri  
geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla, Tekno-  
loji Transfer Ofisi'nin etkinleştirilmesi, proje yöne-  
timi kapasitesinin geliştirilmesi, fikri mülkiyet ve li-  
sanslama mekanizmalarının işler hale getirilmesi,  
üniversite-sanayi iş birliklerinin hızlandırılması ve  
Teknopark kurulum sürecinin tamamlanması ön-  
celikli adımlar arasında yer almaktadır.

### *3. Dijitalleşme ve Karar Destek Sistemlerinde Yetkinlik*

ATÜ, dijitalleşmeyi yalnızca idari bir araç olarak değil, veri temelli karar alma kültürünü güçlendiren stratejik bir yetkinlik alanı olarak görmektedir. Bu kapsamda, mevcut dijital altyapı; karar destek sistemleri, izleme panoları ve performans temelli bütçeleme modelleri ile bütünleştirilerek yeniden yapılandırılacaktır. Bu süreç sonunda, iç kontrol, performans yönetimi ve kalite güvence sistemlerinin entegre biçimde çalıştığı, veriye dayalı yönetim kültürü oluşturulacaktır. Bu yetkinlik, ATÜ'nün yönetim süreçlerinde şeffaflık, ölçülebilirlik ve öngörüye dayalı karar alma kapasitesini güçlendirecek; kurumsal verimliliğin ve hesap verebilirliğin sürdürülebilir biçimde artmasına katkı sağlayacaktır.

### *4. Uzaktan ve Esnek Öğrenme Modellerinde Yetkinlik*

ATÜ, hem lisans hem lisansüstü düzeyde dijital öğretim platformlarına yatırım yaparak esnek öğrenme modelleri konusunda uzmanlaşmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda; mikro-sertifika programları, uzaktan eğitim lisansüstü programları ve modüler içerikler geliştirilecek; eğitici eğitimleri ve öğrenme tasarımı yetkinlikleriyle desteklenecektir. Bu yetkinlik, özellikle bölgesel yaşam

koşulları ve öğrenci profiline uygun çözümler geliştirilmesini sağlayacaktır.

### *5. Kurumsal Gelişim ve Katılımcı Yönetişim Kültüründe Yetkinlik*

Strateji sahiplenmesini destekleyen, katılımcı yönetim yapıları ve kurumsal aidiyeti güçlendiren kültürel yapılanmalar, ATÜ'nün sürdürülebilir farklılaşma stratejisini destekleyecek önemli bir temel yetkinlik alanıdır. Bu doğrultuda; iç paydaş geri bildirim sistemleri, çift yönlü iletişim araçları, şeffaf karar alma mekanizmaları, iç denetim-iç kontrol bütünleşmesi gibi yapılar oluşturulacaktır. Ayrıca, kalite kültürü yalın ve erişilebilir bir biçimde yaygınlaştırılarak, her birimin kendi hedeflerini sistematik biçimde izleyebilmesi ve sürekli iyileştirme sürecine aktif olarak katılabilmesi sağlanacaktır.

Bu temel yetkinlik alanları, ATÜ'nün stratejik vizyonunu destekleyen sürdürülebilir bir kapasite gelişimini hedeflemektedir. Yetkinlikler; tüm akademik ve idari birimlerde yaygınlaştırılacak, kurumsal iş birlikleriyle desteklenecek ve kurumsal öğrenme süreçlerine entegre edilerek zaman içinde derinleştirilecektir. Böylece, üniversitenin farklılaşma stratejisi sadece söylemsel bir yönelim olmaktan çıkarak, kurumsal yapı, süreç ve kültür dönüşümüyle bütünleşmiş kalıcı bir gelişim modeli haline gelecektir.

# BÖLÜM 7

## STRATEJİ GELİŞTİRME

### A- Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir. Amaçların hazırlanmasında durum analizinden yola çıkılarak ATÜ'nün tüm temel faaliyet alanlarını kapsayan amaçlar belirlenmiştir.

Amaç 1. Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim-öğretimi güçlendirmek.

Amaç 2. Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek.

Amaç 3. Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.

Amaç 4. Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek.

Amaç 5: Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak.



ATÜ'nün stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, temel faaliyet alanla-

yla ilişkili hedefler Tablo 18 de gösterilen şekliyle belirlenmiştir.

Tablo 18 Amaç ve Hedefler		
EĞİTİM ÖĞRETİM	A1. Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim öğretimi güçlendirmek	H1.1. Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini ve öğrenci memnuniyetini artırmak
		H1.2. Eğitimde uluslararasılaşmayı ve disiplinler arası programları artırmak
		H1.3. Mesleki deneyimi güçlendirerek öğrencilerin mezuniyet öncesi ve sonrası sektör bağlantılarını artırmak
ARAŞTIRMA	A2. Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek.	H2.1. Bilimsel araştırma çıktılarının sayısını ve niteliğini artırmak
		H2.2. Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinin sayısını ve fon çeşitliliğini artırmak
		H2.3. Araştırma altyapısını iyileştirmek
		H2.4. Nitelikli araştırma üretmek için genç insan kaynağı ve araştırmacı gelişimini desteklemek
TOPLUMSAL KATKI	A3. Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.	H3.1. Üniversitenin toplumsal katkı kapasitesini artırmak ve yerel paydaşlarla iş birliğini güçlendirmek
		H3.2. Sürdürülebilirlik kültürünü kurumsallaştırmak ve çevresel duyarlılığı artırmak
		H3.3. Kültürel miras, sanat ve yaşam boyu öğrenme alanlarında toplumla etkileşimi artırmak
		H3.4. Dezavantajlı grupların eğitime, sosyal ve kültürel yaşama katılımını destekleyerek kapsayıcı bir üniversite ortamı oluşturmak
GİRİŞİMCİLİK	A4. Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek.	H4.1. Üniversite genelinde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve farkındalık düzeyini artırmak
		H4.2. Teknopark kurulumu ile yenilikçi fikirlerin ticarileşmesini ve spin-off/ start-up oluşumlarını teşvik etmek
		H4.3. Üniversite-sanayi işbirliği mekanizmalarını çeşitlendirerek sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi oluşturmak
KURUMSAL KAPASİTE	A5. Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak.	H5.1. Kurumsal yönetim süreçlerinde katılımcı mekanizmaları güçlendirmek
		H5.2. Dijital dönüşüm altyapısını geliştirmek
		H5.3. Mali sürdürülebilirliği güçlendirmek ve kaynak çeşitliliğini artırmak
		H5.4. Fiziksel altyapı, kampüs yaşamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek
		H5.5. Kurumsal kalite güvence sistemini sürdürülebilir hale getirmek

## B- Hedef Kartları

Tablo 19 Hedef Kartı (H1.1)							
<b>Amaç (A1)</b>	Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim-öğretimi güçlendirmek						
<b>Hedef (H1.1)</b>	Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini ve öğrenci memnuniyetini artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
PG 1.1.1: Öğrenci memnuniyet oranı	35	%60,30	%62	%65	%69	%72	%75
PG1.1.2: Öğrenci başına düşen öğretim elemanı oranı	25	%0,068	%0,070	%0,075	%0,080	%0,085	%0,090
PG1.1.3: Ulusal ve uluslararası kuruluşlarca akredite edilen program sayısı	20	0 adet	0	2	3	4	5
PG1.1.4: Öğrencilerin dijital yeterlilik memnuniyet oranı	20	%65,85	%67	%69	%71	%73	%75
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Yönetim Koordinatörlüğü</li> <li>• Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</li> <li>• Personel Daire Başkanlığı</li> <li>• Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öğretim elemanı sayısındaki artışın bütçe ve kadro kısıtları nedeniyle sınırlı kalması</li> <li>2. Öğrencilerin memnuniyet anketlerine düşük katılım göstermesi</li> <li>3. Dijital altyapıdaki aksaklıkların öğrenme süreçlerini olumsuz etkilemesi</li> <li>4. Akreditasyon süreçlerinin uzunluğu ve uzmanlık gerektirmesi</li> <li>5. Akademik birimlerde hedefe yönelik koordinasyonun zayıf kalması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eğitim-öğretim kalite güvencesi standartlarını güçlendirmek</li> <li>2. Öğrenci geri bildirim sistemlerini dijitalleştirerek düzenli analiz yapmak</li> <li>3. Öğretim tasarımı ve ölçme-değerlendirme konularında öğretim elemanı eğitimlerini artırmak</li> <li>4. Programların akreditasyon süreçleri için birimlere rehberlik ve dış uzman desteği sağlamak</li> <li>5. Ölçme-değerlendirme süreçlerini program düzeyinde standardize ederek birimler arasında uyum sağlamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	3.165.085.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci memnuniyetinin ders süreçlerinde ve danışmanlık hizmetlerinde birimlere göre değiştiği ve genel olarak iyileştirme ihtiyacı olduğu görülmüştür.</li> <li>• Öğretim elemanı başına düşen öğrenci oranı orta seviyededir</li> <li>• Üniversitede akredite program bulunmaması kalite güvencesi açısından risk oluşturmaktadır.</li> <li>• Dijital yeterlilik memnuniyeti orta seviyededir; dijital ders materyalleri ve teknolojik destek birimler arası farklılık göstermektedir.</li> <li>• Öğrenci merkezli öğrenme yaklaşımı derslerde tutarlı şekilde uygulanmamaktadır ve ölçme-değerlendirme süreçlerinde standardizasyon ihtiyacı bulunmaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci memnuniyetini artıracak iyileştirmelere yönelmek (danışmanlık, iletişim, ders tasarımı).</li> <li>• Öğrenci-öğretim elemanı oranının iyileştirilmesi için kadro planlamasının güçlendirilmesi.</li> <li>• Program düzeyinde akreditasyon süreçlerinin başlatılması ve kalite güvencesi mekanizmalarının sistematik hâle getirilmesi.</li> <li>• Dijital öğrenme altyapısının iyileştirilmesi ve dijital yeterliliklerin geliştirileceği öğrenme ortamlarının artırılması.</li> <li>• Eğitim-öğretim süreçlerinin standardizasyonu ve ölçme-değerlendirme rehberliğinin güçlendirilmesi.</li> </ul>						

Tablo 20 Hedef Kartı (H1.2)

<b>Amaç (A1)</b>	Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim-öğretimi güçlendirmek						
<b>Hedef (H1.2)</b>	Eğitimde uluslararasılaşmayı ve disiplinler arası programları artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG1.2.1: Değişim programlarından yararlanan öğrencilerin toplam öğrenci içindeki oranı</b>	25	%0,46	%0,60	%0,75	%1,00	%1,25	%1,50
<b>PG1.2.2: Uluslararası projelerde görev alan öğrenci sayısı</b>	20	11	13	15	17	20	25
<b>PG1.2.3: Çift ana dal ve yan dal olanağı sunulan program sayısı</b>	20	7 adet	8	10	12	14	16
<b>PG1.2.4: Resmî yurtdışı burslardan (YÖK, TÜBİTAK, MEB vb.) yararlanan lisansüstü öğrenci sayısının toplam lisansüstü öğrenci sayısına oranı</b>	20	%1,58	%1,75	%2,00	%2,25	%2,50	%2,75
<b>PG1.2.5: Sunulan alan dışı seçmeli ders sayısı</b>	15	119	130	140	150	155	160
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış İlişkiler Birimi</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</li> <li>YÖK Bursları Birimi</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin uluslararası değişim programlarına ekonomik, vize alamama vb. nedenlerle katılamaması</li> <li>Uluslararası anlaşma ve işbirliği sayısının yetersiz kalması</li> <li>Çift ana dal/yan dal süreçlerinde akademik kadro ve ders planlaması sınırlılıkları</li> <li>Resmî yurtdışı burslara başvuru farkındalığının düşük olması</li> <li>Disiplinler arası ders açma süreçlerinde mevzuat ve birim koordinasyon sorunları</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Değişim programları için bilgilendirme, danışmanlık ve mentorluk mekanizması kurmak</li> <li>Öğrencilerin uluslararası projelerde yer almasını teşvik edecek proje havuzu ve mentörlük sistemi oluşturmak</li> <li>Çift ana dal ve yan dal olanaklarını genişletmek için birimler arası akademik planlamayı güçlendirmek</li> <li>Lisansüstü öğrenciler için resmî yurtdışı burs başvuru destek merkezi oluşturmak</li> <li>Disiplinler arası ders havuzunu genişleterek alan dışı seçmeli ders oranını artırmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	452.155.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerek ulusal plan ve stratejiler gerekse paydaş görüşlerinde, müfredatların çağın öncelikli teknolojileri ve disiplinlerarası içerikler doğrultusunda güncellenmesi ihtiyacı öne çıkmaktadır</li> <li>Uluslararası projelere öğrenci katılımı sınırlıdır ve birimler arasında dengesizdir.</li> <li>Çift ana dal ve yan dal imkânı sunulan program sayısı kısıtlıdır.</li> <li>Yurtdışı burslardan yararlanan lisansüstü öğrenci oranı düşüktür.</li> <li>Disiplinler arası seçmeli ders oranı üniversite genelinde düşük seviyededir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programlarına katılımı artıracak etkin bilgilendirme, danışmanlık ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması</li> <li>Alan dışı seçmeli ve disiplinler arası ders havuzunun genişletilmesi</li> <li>Öğrencilerin uluslararası projelere katılımını artıracak akademik ve idari koordinasyonun güçlendirilmesi</li> <li>Resmî yurtdışı burslara yönelik sistematik bilgilendirme ve başvuru desteği sağlanması</li> <li>Uluslararasılaşma kapasitesini artırmak için güçlü işbirliği ağlarının geliştirilmesi</li> </ul>						

Tablo 21 Hedef Kartı (H1.3)

<b>Amaç (A1)</b>	Nitelikli, yenilikçi ve öğrenci merkezli eğitim-öğretimi güçlendirmek						
<b>Hedef (H1.3)</b>	Mesleki Deneyimi Güçlendirerek Öğrencilerin Mezuniyet Öncesi ve Sonrası Sektör Bağlantılarını Artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	<b>Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi</b>						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG1.3.1: Uygulamalı eğitim yapan program sayısı</b>	30	12	15	18	20	22	25
<b>PG1.3.2: Öğrencilerin kariyer hizmetlerinden yararlanma oranı</b>	20	%9,15	%12	%15	%18	%22	%25
<b>PG1.3.3:Uluslararası staj programlarından yararlanan (gelen/giden) öğrenci oranı</b>	20	%0,19	%0,30	%0,40	%0,50	%0,55	%0,60
<b>PG1.3.4: Öğrenci toplulukları sayısı</b>	10	56 adet	65	75	85	90	100
<b>PG1.3.5: Mezunlara yönelik kısa süreli sertifika / yaşam boyu öğrenme programı sayısı</b>	20	0 adet	2	4	6	8	10
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</li> <li>Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> <li>Dış İlişkiler Birimi</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sektör işbirliklerinin süreklilik göstermemesi</li> <li>Öğrencilerin staj yerlerine erişimde bölgesel ve ekonomik zorluklar yaşamaması</li> <li>Uluslararası staj programlarına başvuru motivasyonunun düşük olması</li> <li>Kariyer hizmetlerinin tanıtım eksikliği nedeniyle düşük katılım</li> <li>Mezunlara yönelik programlarda sürdürülebilir talep sağlanamaması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sektörle düzenli işbirliği protokolleri yaparak staj havuzunu genişletmek</li> <li>Kariyer merkezi hizmetlerini tanıtmak ve dijital mentorluk vb. sistemler kurmak</li> <li>Uluslararası staj programlarında danışmanlık ve teşvik mekanizmaları oluşturmak</li> <li>Öğrenci topluluklarının sektörel temalı etkinliklerini desteklemek</li> <li>Mezunlara yönelik kısa süreli sertifika ve mikro programlar geliştirmek</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	452.155.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulamalı eğitim ve staj süreçlerinin birimler arasında farklılık gösterdiği ve geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.</li> <li>Kariyer hizmetlerine katılımın düşük olduğu ve öğrencilerin bu konuda memnuniyetsiz olduğu görülmüştür.</li> <li>Uluslararası staj katılım oranı sınırlıdır.</li> <li>Öğrenci topluluklarının sektörle bütünleşik faaliyetleri zayıftır.</li> <li>Mezunlara yönelik sertifika programı bulunmamaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staj ve uygulamalı eğitim süreçlerinin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi</li> <li>Kariyer rehberliği ve mentorluk kapasitesinin artırılması</li> <li>Uluslararası uygulamalı deneyim fırsatlarının çoğaltılması</li> <li>Öğrenci topluluklarının sektörel etkinliklerle ilişkilendirilmesi</li> <li>Mezunlara yönelik yaşam boyu öğrenme yapılarının kurulması</li> </ul>						

Tablo 22 Hedef Kartı (H2.1)							
<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek						
<b>Hedef (H2.1)</b>	Bilimsel araştırma çıktılarının sayısını ve niteliğini artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG2.1.1: Öğretim elemanı başına düşen SCI-Expanded, SSCI ve AHCI yayın sayısı</b>	30	0,71 adet	0,8	0,9	1	1,1	1,2
<b>PG2.1.2: ATÜ adresli yayınlara SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde yapılan atıf sayısı</b>	25	3.849 adet	4.200	4.500	4.800	5.200	5.600
<b>PG2.1.3: ATÜ adresli Q1 ve Q2 sınıfı yayınların toplam SCI-Expanded, SSCI ve AHCI yayınlarına oranı</b>	25	%84	%85	%86	%87	%88	%90
<b>PG2.1.4: Patent, faydalı model veya ticarileşen çıktı sayısı</b>	20	0 adet	1	2	3	4	5
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji Transfer Ofisi</li> <li>• Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü</li> <li>• Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Araştırma teşviklerinin yetersizliği nedeniyle yayın motivasyonunun düşmesi</li> <li>2. Laboratuvar altyapısı ve cihaz eksikliklerinin araştırma verimliliğini sınırlaması</li> <li>3. Bölümler arası araştırma kapasitesinin dengesizliği</li> <li>4. Patent ve ticarileştirme süreçlerinde uzmanlık eksikliği</li> <li>5. Uluslararası işbirliklerinin süreklilik göstermemesi</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yayın ve atıf performansına dayalı teşvik sistemleri geliştirmek</li> <li>2. Araştırma gruplarını ve disiplinler arası ekipleri desteklemek</li> <li>3. TTO bünyesinde patent ve ticarileştirme danışmanlığı oluşturmak</li> <li>4. SCI/SSCI/AHCI yayıncılığı teşvik eden akademik gelişim programları düzenlemek</li> <li>5. Alt yapı ve laboratuvar yatırımlarını stratejik önceliklere göre planlamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	2.712.930.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın sayısı iyileştirilmesi gereken bir düzeydedir.</li> <li>• Atıf sayılarının artışı olumlu olmakla birlikte stratejik yönetim eksiktir.</li> <li>• Q1-Q2 yayın oranı yüksek olsa da sürdürülebilirliği güvence altına alınmamıştır.</li> <li>• Patent ve ticarileşme çıktısı bulunmamaktadır.</li> <li>• Araştırma altyapısının geliştirilmeye ihtiyacı vardır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik araştırma alanlarında odaklanma</li> <li>• Yayın ve etki odaklı araştırma politikalarının geliştirilmesi</li> <li>• Ticarileşebilir çıktılar üretmeye yönelik akademik desteklerin artırılması</li> <li>• Altyapı ve laboratuvar kapasitesinin iyileştirilmesi</li> <li>• Araştırma kültürünün kurumsallaştırılması</li> </ul>						

Tablo 23 Hedef Kartı (H2.2)

<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek						
<b>Hedef (H2.2)</b>	Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinin sayısını ve fon çeşitliliğini artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG2.2.1: Ulusal (TÜBİTAK, TÜSEB vb.) ve uluslararası kuruluşlarca (Horizon Europe vb.) desteklenen proje sayısı</b>	25	28 adet	32	36	40	45	50
<b>PG2.2.2: Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) sayısı</b>	15	43 adet	48	53	58	63	80
<b>PG2.2.3: Lisansüstü tezlerden üretilen SCI-E, SSCI, AHCI kapsamındaki yayınların sayısı</b>	20	20 adet	25	30	35	40	45
<b>PG2.2.4: TÜBİTAK tarafından desteklenen yürütücü olunan araştırma projelerinin sayısı</b>	20	24 adet	30	33	35	38	40
<b>PG2.2.5: TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırmacı olunan araştırma projelerinin sayısı</b>	20	18 adet	20	22	24	26	28
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü Eğitim Enstitüsü</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi</li> <li>Teknoloji Transfer Ofisi</li> <li>Dış İlişkiler Birimi</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin proje yazma motivasyonunun düşük olması</li> <li>Uluslararası projelerde konsorsiyum kurma deneyiminin yetersizliği</li> <li>BAP bütçelerinin sınırlılığı</li> <li>Lisansüstü öğrencilerin yayın sürecinde destek eksikliği</li> <li>TÜBİTAK çağrılarına uygun araştırma ekosisteminin oluşmaması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proje yazma ve fon başvurusu eğitimlerini düzenli hâle getirmek</li> <li>Uluslararası fonlar için destek masası kurmak (Horizon, Erasmus+, COST vb.)</li> <li>Stratejik alanlarda Proje Geliştirme Grupları kurmak</li> <li>Lisansüstü öğrenciler için yayın mentorluk programı geliştirmek</li> <li>BAP projelerini çıktı üretme kapasitesine göre farklı kategorilerde yeniden yapılandırmak</li> <li>Sosyal bilimlerde kullanılan lisanslı programların edinimini sağlamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	904.310.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulusal/uluslararası proje sayısı ve fon çeşitliliği yetersizdir.</li> <li>BAP projelerinin nitelik ve çıktı kapasitesi geliştirilmeye ihtiyaç duymaktadır.</li> <li>Lisansüstü tezlerin uluslararası yayınlara dönüşme oranı düşüktür.</li> <li>TÜBİTAK yürütücülüğü ve araştırmacılığı akademik birimler arasında dengesizdir.</li> <li>Fon arama ve proje geliştirme mekanizmaları kurumsal düzeyde güçlendirilmelidir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fon çeşitliliğinin artırılması</li> <li>Uluslararasılaşma odaklı proje kültürünün yaygınlaştırılması</li> <li>Lisansüstü araştırmaların yayın çıktısına dönüşmesi</li> <li>TÜBİTAK projelerine katılımın artırılması</li> <li>Proje yönetim birimlerinin profesyonelleştirilmesi</li> <li>İlgili program lisanslarının alınması</li> </ul>						

Tablo 24 Hedef Kartı (H2.3)							
<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek						
<b>Hedef (H2.3)</b>	Araştırma altyapısını iyileştirmek						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG2.3.1: Kütüphanedeki toplam basılı ve dijital kaynak sayısı</b>	25	1.569.469 adet	1.650.000	1.700.000	1.750.000	1.800.000	1.850.000
<b>PG2.3.2: Akredite olunan analiz sayısı</b>	25	0 adet	3	3	5	5	7
<b>PG2.3.3: Laboratuvar cihaz sayısı</b>	20	250 adet	270	290	310	330	350
<b>PG2.3.4: Araştırma ve uygulama merkezi sayısı</b>	30	7 adet	7	7	8	9	10
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Genel Sekreterlik</li> <li>İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı</li> <li>Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Laboratuvar altyapısının maliyetli olması ve yatırım bütçesinin sınırlı kalması</li> <li>Cihazların bakım-onarım maliyetlerinin karşılanamaması</li> <li>Laboratuvar akreditasyon süreçlerinin uzun ve uzmanlık gerektirmesi</li> <li>Araştırma merkezlerinin sürdürülebilir yönetim modelinin geliştirilmemesi</li> <li>Dijital kaynak lisanslamalarının mali yük oluşturmaması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Stratejik alanlarda laboratuvar yatırımlarına öncelik vermek</li> <li>Laboratuvar akreditasyon süreçlerini başlatmak ve kalite standartlarını uygulamak</li> <li>Araştırma merkezlerinin kurumsal kapasitesini yönetmelik ve kaynak tahsisiyle güçlendirmek</li> <li>Kütüphane veri tabanı kullanım eğitimlerini artırmak</li> <li>Cihaz bakım-onarım planlarını yıllık olarak bütçelendirmek</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	904.310.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma altyapısı birimler arasında dengesiz olup, özellikle teknik bölümlerde cihaz ve donanım ihtiyacı yüksektir.</li> <li>Akredite laboratuvar bulunmaması, araştırma niteliği ve dış işbirliği potansiyelini sınırlandırmaktadır.</li> <li>Cihaz sayısı nicel olarak artmış olsa da bakım-onarım ve etkin kullanım süreçleri kurumsallaşmamıştır.</li> <li>Araştırma ve uygulama merkezlerinin sayısı yeterli görünmekle birlikte fonksiyonel etkinlikleri sınırlıdır.</li> <li>Kütüphane kaynakları güçlü olmasına rağmen dijital veri tabanlarının yaygın ve etkin kullanımında gelişim ihtiyacı vardır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik öncelikli alanlarda laboratuvar altyapısının güçlendirilmesi ve cihaz modernizasyonu.</li> <li>Laboratuvar akreditasyon süreçlerinin başlatılması ve kalite güvence mekanizmalarının oluşturulması.</li> <li>Araştırma merkezlerinin kurumsal işleyişinin güçlendirilmesi ve sektör işbirlikleri ile etkinleştirilmesi.</li> <li>Kütüphane dijital koleksiyonlarının kullanımını artıracak eğitimler ve akademik destek mekanizmaları kurulması.</li> <li>Cihaz bakım-onarım, kalibrasyon ve teknik personel kapasitesinin iyileştirilmesi.</li> <li>Lisansüstü öğrenciler için çalışma ofislerinin kurulması ve gerekli donanımın oluşturulması.</li> </ul>						

Tablo 25 Hedef Kartı (H2.4)

<b>Amaç (A2)</b>	Araştırma kapasitesini, işbirliklerini ve proje fon çeşitliliğini artırarak, katma değerli ve toplumsal etkisi yüksek bilimsel çıktılar üretmek						
<b>Hedef (H2.4)</b>	Nitelikli araştırma üretmek için genç insan kaynağı ve araştırmacı gelişimini desteklemek						
<b>Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG2.4.1: Lisans ve lisansüstü öğrencilerin kurum içi/kurum dışı kaynaklarla desteklenen araştırma projesi sayısı</b>	40	18 adet	22	26	30	35	40
<b>PG2.4.2: Araştırma projelerinde (BAP, TÜBİTAK vb.) görev alan öğrenci sayısı</b>	60	45 adet	55	65	75	85	100
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Teknoloji Transfer Ofisi</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Birimi</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin araştırma projelerine katılacak zaman ve kaynak bulmakta zorlanması</li> <li>Danışman akademisyenlerin araştırma projelerine öğrenci dâhil etme motivasyonunun düşük olması</li> <li>Ulusal öğrenci araştırma fonlarının rekabetçi olması</li> <li>Proje yazım ve yürütme süreçlerinin öğrenciler için teknik zorluklar oluşturması</li> <li>Öğrenci araştırma projeleri için bütçe yetersizliği</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lisans ve lisansüstü öğrenciler için düzenli proje çağrıları ve yarışmaları oluşturmak, danışmanlık eşleştirme mekanizmaları kurmak.</li> <li>Öğrenci araştırma projeleri için mentorluk sistemi kurmak</li> <li>TÜBİTAK, BAP öğrenci projeleri ve uluslararası genç araştırmacı fonlarına başvuru eğitimleri vermek</li> <li>Öğrencilerin araştırma gruplarına entegrasyonunu teşvik edecek teşvik mekanizmaları oluşturmak</li> <li>Proje tabanlı öğrenme, araştırma toplulukları ve disiplinler arası öğrenci ekiplerini desteklemek</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	135.646.500 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin araştırma projelerine katılım oranı düşüktür.</li> <li>Öğrenci araştırma projeleri için kurumsal teşvik ve mentorluk mekanizmaları sınırlıdır.</li> <li>Birçok programda öğrencilerin lisansüstü eğitim öncesi araştırma deneyimi kazanamadığı gözlemlenmektedir.</li> <li>Lisansüstü öğrencilerin ulusal/uluslararası fonlara başvuru yapma kapasitesi gelişmemiştir.</li> <li>Genç araştırmacı yetiştirmeye yönelik sistematik bir kurumsal model bulunmamaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin araştırma projelerine katılımını artıracak kurumsal mekanizmaların geliştirilmesi (duyuru, yönlendirme, akademik danışmanlık).</li> <li>Mentorluk, araştırma danışmanlığı ve proje geliştirme süreçlerinin kurumsallaştırılması.</li> <li>TÜBİTAK, BAP öğrenci projeleri ve benzeri fonlara başvuru kapasitesinin artırılması.</li> <li>Lisansüstü öğrenciler için araştırma tasarımı, proje yazımı ve yayıncılık becerisi geliştiren eğitim programlarının oluşturulması.</li> <li>Disiplinler arası öğrenci araştırma gruplarının desteklenmesi ve yaygınlaştırılması.</li> </ul>						

Tablo 26 Hedef Kartı (H3.1)							
<b>Amaç (A3)</b>	Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H3.1)</b>	Üniversitenin toplumsal katkı kapasitesini artırmak ve yerel paydaşlarla iş birliğini güçlendirmek						
<b>Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
<b>Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG3.1.1: İşbirlikli yürütülen toplumsal katkı projesi sayısı</b>	30	0 adet	3	6	9	12	15
<b>PG3.1.2: Akademik birimlerce düzenlenen sosyal sorumluluk etkinliği sayısı</b>	25	7	10	13	16	19	22
<b>PG3.1.3: Toplumsal katkı faaliyetlerine odaklanan öğrenci topluluklarına katılan öğrenci sayısı</b>	25	420	500	580	660	740	820
<b>PG3.1.4: Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerinden yararlanan kişi sayısı</b>	20	1.344	1.600	1.900	2.200	2.500	2.800
<b>Sorumlu Birim</b>	Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm Akademik Birimler</li> <li>Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> <li>Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yerel paydaşlarla işbirliği protokollerinin sürdürülebilir olmaması</li> <li>Akademik birimlerde toplumsal katkı projeleri yürütme motivasyonunun düşük olması</li> <li>Öğrenci katılımını sınırlandıran zaman ve kaynak eksikliği</li> <li>Toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünün düşük kalması</li> <li>Proje finansmanı ve lojistik desteğin yetersiz olması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yerel paydaşlarla düzenli çalıştaylar, ortak gündem toplantıları ve protokoller oluşturmak</li> <li>Toplumsal katkı faaliyetlerini koordine eden merkezi yapıyı güçlendirmek</li> <li>Öğrenci topluluklarına toplumsal katkı projeleri için destek/teşvik programı geliştirmek</li> <li>Üniversitenin toplumsal katkı projelerini görünürleştirecek iletişim kampanyaları yürütmek</li> <li>Topluma yönelik eğitim, seminer, kültürel etkinlik ve hizmet projelerini artırmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	904.310.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı faaliyetleri sistematik değildir ve birimler arası koordinasyon zayıftır.</li> <li>Yerel paydaşlarla işbirliği geliştirilmelidir.</li> <li>Öğrenci topluluklarının toplumsal katkı odaklı faaliyetleri sınırlıdır.</li> <li>Toplumsal katkı projelerinin görünürlüğü düşük düzeydedir.</li> <li>Üniversitenin toplumsal katkı etkisini ölçen bir sistem yoktur.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel paydaşlarla sürdürülebilir işbirlikleri</li> <li>Kurum çapında toplumsal katkı koordinasyonu</li> <li>Öğrenci katılımının artırılması</li> <li>İletişim ve görünürlük mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>Toplumsal katkı izleme-değerlendirme sisteminin kurulması</li> </ul>						

Tablo 27 Hedef Kartı (H3.2)

<b>Amaç (A3)</b>	Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H3.2)</b>	Sürdürülebilirlik kültürünü kurumsallaştırmak ve çevresel duyarlılığı artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG 3.2.1: Ton karbon eşdeğer</b>	15	3,01 birim	2,9	2,75	2,6	2,45	2,3
<b>PG 3.2.2. Kişi başı su tüketimi</b>	15	7,05 m <sup>3</sup>	6,9	6,7	6,5	6,3	6,1
<b>PG3.2.3: Yenilenebilir enerji miktarının toplam tüketim miktarına oranı</b>	40	0,31 kWh	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8
<b>PG3.2.4: Sürdürülebilirlik temalı etkinlik sayısı</b>	10	5	7	9	11	13	15
<b>PG3.2.5: Toplam enerji tüketimi</b>	20	3.576.889 kWh	3.300.000	3.100.000	2.900.000	2.700.000	2.503.822
<b>Sorumlu Birim</b>	Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğü						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik Birimler</li> <li>Genel Sekreterlik</li> <li>Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı</li> <li>Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> <li>İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yenilenebilir enerji ve verimlilik yatırımlarının maliyetli olması</li> <li>Davranışsal değişim gerektiren su/enerji tasarrufu süreçlerinin benimsenmesinin zaman alması</li> <li>Teknik altyapı eksikleri nedeniyle karbon ölçümü ve izleme süreçlerinin aksaması</li> <li>Etkinliklere öğrenci ve personel katılımının yetersiz kalması</li> <li>Yapısal dönüşüm için gerekli yatırım bütçesinin sınırlı olması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enerji, su ve karbon emisyonunu yıllık olarak izleme ve azaltma planları geliştirmek</li> <li>Kampüste yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırmak (güneş panelleri vb.)</li> <li>Sürdürülebilirlik temalı öğrenci etkinliklerini teşvik eden destek modelleri oluşturmak</li> <li>Akademik birimlerde sürdürülebilirlik eğitimleri ve farkındalık çalışmalarını başlatmak</li> <li>Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğünün kapasitesini güçlendirerek birimler arası koordinasyonu sağlamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	180.862.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampüs içinde çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları (enerji, su, karbon ayak izi) henüz kurumsallaşmış değildir.</li> <li>Sürdürülebilirlik temalı etkinlik ve farkındalık faaliyetleri azdır; birimler arasında düzenli biçimde yapılmamaktadır.</li> <li>Kampüs altyapısında enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kullanım oranı düşüktür.</li> <li>Öğrenci ve personel su tüketimi ve karbon emisyon verilerinin izlenmesi yapısal olarak yeni başlamakta, sürdürülebilir kaynak yönetimi için sistematik veri yoktur.</li> <li>Sürdürülebilir kampüs çalışmalarını yürütecek birimlerin koordinasyonu ve kurumsal kapasitesi sınırlıdır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelerde enerji verimliliği ve karbon azaltımı uygulamalarının güçlendirilmesi</li> <li>Su yönetimi ve tüketimin azaltılması için izleme ve tasarruf mekanizmalarının kurulması</li> <li>Yenilenebilir enerji kullanım oranının artırılması</li> <li>Sürdürülebilirlik temalı eğitim, seminer ve öğrenci katılım programlarının yaygınlaştırılması</li> <li>Sürdürülebilir kampüs koordinasyonu için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi</li> <li>Azalt, dönüştür ve yeniden kullan prensibinin uygulanması</li> </ul>						

Tablo 28 Hedef Kartı (H3.3)							
<b>Amaç (A3)</b>	Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H3.3)</b>	Kültürel miras, sanat ve yaşam boyu öğrenme alanlarında toplumla etkileşimi artırmak						
<b>Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
<b>Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG3.3.1: Kültür, sanat ve edebiyat temalı etkinlik sayısı</b>	35	21	25	30	35	40	45
<b>PG3.3.2: Yaşam boyu öğrenme programları (sertifika / kısa kurs) sayısı</b>	35	3	6	9	12	15	18
<b>PG3.3.3: Topluma açık dijital içerik / açık ders materyali sayısı</b>	30	0	3	5	7	9	12
<b>Sorumlu Birim</b>	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm Akademik Birimler</li> <li>Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü</li> <li>Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Katılımcı sayısının düşük kalması veya sürdürülebilirlik sağlanamaması</li> <li>Etkinlik altyapısı ve mekan yetersizlikleri</li> <li>Dijital içerik üretimi için teknik yetkinlik eksikliği</li> <li>Paydaşlarla işbirliğinin sürekliliğinin sağlanamaması</li> <li>Yaşam boyu öğrenme programları için yeterli talep oluşmaması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kültür, sanat ve edebiyat etkinlikleri için yıllık tematik program oluşturmak</li> <li>Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla toplumun ihtiyaçlarına yönelik yeni yaşam boyu öğrenme programları geliştirmek</li> <li>Akademik birimler ile UZEM işbirliğinde açık ders ve dijital toplumsal içerik üretim süreçleri başlatmak</li> <li>Yerel yönetimler, kültür müdürlükleri, STK'lar ve sanat toplulukları ile ortak etkinlikler düzenlemek</li> <li>Öğrencilerin kültür-sanat projelerine gönüllü/aktif katılımını teşvik eden bir model oluşturmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	180.862.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültür, sanat ve edebiyat alanlarında yürütülen etkinliklerin sayısı sınırlı olup, birimler arasında düzenli ve sistematik değildir.</li> <li>Topluma yönelik yaşam boyu öğrenme ve sertifika programları sınırlı sayıdadır ve kapasite artırımı gerekmektedir.</li> <li>Üniversitenin bilgi ve öğrenme içeriklerini dijital ortamda topluma açma kapasitesi zayıftır; açık ders ve dijital içerik üretimi yok denecek kadar azdır.</li> <li>Toplumun kültürel ve sanatsal etkinliklere erişimi sınırlıdır; üniversitenin bölgedeki kültürel canlanmaya katkısı artırılabilir.</li> <li>Uzaktan eğitim ve dijital eğitim materyalleri altyapısı mevcut olsa da toplumla etkileşim için yeterince kullanılmamaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal kültür, sanat ve yaratıcı endüstrilerin geliştirilmesi</li> <li>Yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaştırılması ve üniversitelerin toplumla bilgi paylaşımını artırması</li> <li>Topluma açık dijital içerik ve açık ders materyallerinin artırılması</li> <li>Kültür ve sanat etkinliklerinde paydaşlarla iş birliğinin güçlendirilmesi</li> <li>Üniversitenin kültürel mirasın korunması ve tanıtımında aktif rol almasını sağlayacak bir kurumsal yapı</li> </ul>						

Tablo 29 Hedef Kartı (H3.4)

<b>Amaç (A3)</b>	Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal katkı sağlayan sosyal, kültürel ve çevresel projeler geliştirmek ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak.						
<b>Hedef (H3.4)</b>	Dezavantajlı grupların eğitime, sosyal ve kültürel yaşama katılımını destekleyerek kapsayıcı bir üniversite ortamı oluşturmak						
<b>Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
<b>Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG3.4.1: Dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen sosyal sorumluluk / destek projesi sayısı</b>	20	1 adet	1	2	3	4	5
<b>PG3.4.2: Engelli bireylere yönelik fiziksel erişilebilir kampüs uygulaması (rampa, işaret dili, dijital erişim vb.) sayısı</b>	25	191 adet	200	210	220	230	240
<b>PG3.4.3: Dezavantajlı gruplara yönelik toplumsal farkındalık eğitimi / etkinlik sayısı</b>	20	2 adet	4	6	8	10	12
<b>PG3.4.4: Engelsiz kampüs uygulamaları için yürütülen eğitimi / etkinlik sayısı</b>	20	3 adet	3	4	5	6	7
<b>PG3.4.5: Engelsiz kampüs uygulamaları için alınan ödül (bayrak, nişan vb.) sayısı</b>	15	3 adet	3	4	5	6	7
<b>Sorumlu Birim</b>	Engelsiz Kampüs Birimi						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Sosyal İşler ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü</li> <li>Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> <li>İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fiziksel altyapı yatırımlarının maliyetli olması</li> <li>Erişilebilirlik standartlarının bazı eski binalarda uygulanmasının zor olması</li> <li>Personel ve öğrenci farkındalığının yeterince hızlı gelişmemesi</li> <li>Engelsiz kampüs çalışmalarına yönelik iş gücü ve teknik uzman eksikliği</li> <li>Farkındalık etkinliklerine katılımın düşük kalması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal sorumluluk projelerini artırmak ve birimler arası koordinasyon sağlamak</li> <li>Kampüs içinde erişilebilirlik standartlarını iyileştirmek (rampa, yönlendirme, işaret dili desteği, dijital erişim vb.)</li> <li>Farkındalık eğitimleri, çalıştaylar, seminerler ile kapsayıcı üniversite kültürünü yaygınlaştırmak</li> <li>Engelsiz Kampüs Biriminin kurumsal kapasitesini güçlendirmek (eğitim, teknik destek, izleme sistemi)</li> <li>Engelsiz kampüs ödülleri sayısını artırmak için sistematik iyileştirme planları uygulamak</li> <li>Gönüllülük çalışmalarının görünürlüğünü arttırmak ve teşvik etmek</li> </ol>						

Tablo 29 Hedef Kartı (H3.4)-Devamı

<b>Maliyet Tahmini</b>	180.862.000 TL
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampüste dezavantajlı gruplara yönelik sosyal sorumluluk ve destek projelerinin kapsamı sınırlıdır.</li> <li>• Engelli bireyler için erişilebilirlik çalışmaları yapılmakla birlikte, fiziksel ve dijital erişim uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.</li> <li>• Toplumsal farkındalık eğitimleri ve kapsayıcılık temalı etkinlikler yetersizdir.</li> <li>• Engelsiz kampüs çalışmalarının kurumsal kapasitesi güçlendirilmesi gereken bir alandır.</li> <li>• Engelsiz kampüs uygulamalarının sürdürülebilirliği ve izleme-değerlendirme mekanizmaları yeterince sistematik değildir.</li> </ul>
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretimde kapsayıcılığın artırılması ve dezavantajlı gruplara yönelik eşit erişim mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>• Engelli bireyler için bütüncül fiziksel ve dijital erişilebilirlik uygulamalarının artırılması</li> <li>• Toplumsal farkındalık ve kapsayıcı kültürü geliştirmeye yönelik eğitim programlarının yaygınlaştırılması</li> <li>• Engelsiz kampüs süreçlerinin izleme, raporlama ve sürdürülebilirlik mekanizmalarının oluşturulması</li> <li>• Üniversitede dezavantajlı gruplar için topluma açık projeler, destek mekanizmaları ve sosyal programların artırılması</li> </ul>

Tablo 30 Hedef Kartı (H4.1)

<b>Amaç (A4)</b>	Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek						
<b>Hedef (H4.1)</b>	Üniversite genelinde girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve farkındalık düzeyini artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG4.1.1: Girişimcilik ve yenilikçilik temalı etkinlik (seminer, kamp, yarışma vb.) sayısı</b>	55	10	11	12	13	14	15
<b>PG4.1.2: Girişimcilik ve yenilikçilik temalı ders veren programların oranı</b>	45	%20,58	%21	%22	%23	%24	%25
<b>Sorumlu Birim</b>	Tüm Akademik Birimler						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Kariyer Planlama Merkezi</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerine katılım motivasyonunun düşük olması</li> <li>Girişimcilik derslerinin akademik programlara entegrasyonunda direnç oluşması</li> <li>Etkinliklerin finansmanı için sürdürülebilir kaynakların sınırlı olması</li> <li>Mentor, eğitmen ve uzman desteğinin sürekliliğinin sağlanamaması</li> <li>Kurumsal girişimcilik kültürünün yavaş gelişmesi</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Üniversite genelinde Girişimcilik Haftası, İnovasyon Günleri, Hackathon, Start-up Yarışmaları düzenlemek</li> <li>Girişimcilik derslerini müfredata yaymak ve tüm programlarda seçmeli girişimcilik modülleri oluşturmak</li> <li>Girişimcilik-atölyeleri, mentorluk buluşmaları ve proje kampları düzenlemek</li> <li>Öğrencilerin erken dönemde iş fikri geliştirmesini teşvik eden eğitim olanakları (iş geliştirme, iş planı, tasarım odaklı düşünme, hızlı prototipleme vb.) sunmak</li> <li>Akademik ve idari birimlerde girişimcilik farkındalığını artırmak için eğitim, seminer vb. programları oluşturmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	361.724.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin girişimcilik ekosistemi yeni gelişmekte olup, girişimcilik faaliyetlerinin sistematik yürütülmesini sağlayacak kurumsal yapı ve koordinasyon yeterince olgun değildir.</li> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik temalı etkinliklerin sayısı sınırlıdır ve öğrenci katılımı düşük düzeydedir.</li> <li>Girişimcilik eğitimi üniversite geneline yayılmış değildir; girişimcilik ve yenilikçilik temalı derslerin programlardaki oranı düşüktür.</li> <li>TTO ve Kariyer Merkezi gibi birimlerin girişimcilik farkındalığına yönelik faaliyetleri mevcut olsa da bütüncül bir girişimcilik kültürü henüz oluşmamıştır.</li> <li>Öğrencilerin inovasyon, yaratıcılık, tasarım odaklı düşünme ve proje geliştirme konularındaki yetkinlikleri bölümler arasında eşitsizdir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimde girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve genç girişimci oranının artırılması</li> <li>Öğrencilere inovasyon, girişimcilik, tasarım odaklı düşünme ve proje geliştirme becerileri kazandırılması</li> <li>Girişimcilik odaklı eğitimlerin müfredatlara entegrasyonu</li> <li>Üniversite içinde yenilikçilik ve girişimcilik etkinliklerinin artırılması; öğrencilerin uygulamalı öğrenme deneyimlerinin geliştirilmesi</li> <li>Ticarileşme ve yenilik yaratma süreçlerine yönelik kurumsal farkındalığın artırılması</li> </ul>						

Tablo 31 Hedef Kartı (H4.2)

<b>Amaç (A4)</b>	Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek						
<b>Hedef (H4.2)</b>	Teknopark kurulumu ile yenilikçi fikirlerin ticarileşmesini ve spin-off/start-up oluşumlarını teşvik etmek						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG4.2.1: Teknopark kapsamında faaliyet gösteren şirket sayısı</b>	60	8 adet	12	18	24	30	36
<b>PG4.2.2: Teknopark girişimlerine/projelerine katılan öğrenci sayısı</b>	40	22 adet	25	30	35	40	50
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal Veri İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü</li> <li>Genel Sekreterlik</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Teknopark kuruluş ve altyapı yatırımları için gereken finansmanın sınırlı olması</li> <li>Akademisyenlerin ticarileşme süreçlerine katılımının düşük kalması</li> <li>Bölgede teknoloji tabanlı firmaların sayısının sınırlı olması</li> <li>Öğrencilerin girişimcilik projelerine zaman ayırma güçlüğü</li> <li>TTO kapasitesinin artan talepleri karşılamada yetersiz kalması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Teknopark'ın planlanması, kurulumu ve işletilmesine yönelik kurumsal altyapıyı güçlendirmek</li> <li>Akademisyen ve öğrencilerin teknopark şirketleriyle birlikte proje yürütmesini teşvik etmek</li> <li>Üniversite içinde spin-off/start-up destek programları oluşturmak (ön kuluçka, hızlandırıcı, mentorluk)</li> <li>TTO'nun ticarileşme süreçlerinde kapasitesini artırmak (fikri haklar, lisanslama, yatırımcı buluşmaları)</li> <li>Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi göstergelerine yönelik yıllık iyileştirme planı uygulamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	90.431.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin ticarileştirme kapasitesi ve spin-off/start-up üretme potansiyeli başlangıç aşamasındadır; kurumsal ekosistem olgun değildir.</li> <li>Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) bulunmasına rağmen teknopark destekleri, yatırım süreçleri ve sanayi işbirliği mekanizmaları sınırlıdır.</li> <li>Öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik süreçlerine katılım oranları düşüktür; uygulamalı girişimcilik deneyimleri güçlendirilmelidir.</li> <li>Girişimcilik Endeksi göstergelerinde iyileştirme potansiyeli bulunmaktadır; Ar-Ge kapasitesi ve proje çeşitliliği henüz yeterince yüksek değildir.</li> <li>Sanayi ve iş dünyası ile teknoloji odaklı ortak projelerin sayısı üniversitenin potansiyelinin altında kalmaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknoloji geliştirme bölgelerinin etkinliğinin artırılması ve üniversite-teknopark entegrasyonunun güçlendirilmesi</li> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin büyütülmesi, ticarileşme oranlarının yükseltilmesi</li> <li>Öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik projelerine aktif katılımını artıracak mekanizmaların kurulması</li> <li>Spin-off ve start-up destek mekanizmalarının üniversite içinde kurumsallaştırılması</li> <li>Üniversitenin Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi puanını artıracak şekilde ticarileşme, proje üretimi ve uluslararasılaşma faaliyetlerinin güçlendirilmesi</li> </ul>						

Tablo 32 Hedef Kartı (H4.3)

<b>Amaç (A4)</b>	Üniversitede sürdürülebilir girişimcilik ekosistemini geliştirmek						
<b>Hedef (H4.3)</b>	Üniversite-sanayi işbirliği mekanizmalarını çeşitlendirerek sürdürülebilir girişimcilik ekosistemi oluşturmak						
<b>Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
<b>Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG4.3.1: Üniversite-sanayi işbirliği protokolü sayısı</b>	55	10	14	18	22	24	26
<b>PG4.3.2: Üniversite-sanayi ortak etkinlik sayısı</b>	45	9	12	16	18	20	22
<b>Sorumlu Birim</b>	Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm Akademik Birimler</li> <li>Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğü</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sanayi kuruluşlarının işbirliği motivasyonunun düşük olması</li> <li>Protokollerin uygulanmasının birim bazında dağınık yürütülmesi</li> <li>TTO'nun artan iş yükünü karşılayacak kurumsal kapasite eksikliği</li> <li>Ortak etkinliklerde sürdürülebilir finansman sağlanamaması</li> <li>Sanayi tarafında Ar-Ge kültürünün yeterince gelişmemiş olması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sanayi ile uzun dönemli çerçeve protokolleri ve sektörel işbirliği modelleri geliştirmek</li> <li>Üniversite-sanayi Ar-Ge günleri, inovasyon zirveleri ve teknoloji buluşmaları düzenlemek</li> <li>TTO'nun sanayi ortaklı proje geliştirme ve ticarileştirme kapasitesini artırmak</li> <li>Öğrencilerin sanayi projelerine katılımını teşvik eden uygulama modelleri (staj+, proje tabanlı öğrenme) oluşturmak</li> <li>Bölgesel ticaret, sanayi ve kalkınma örgütleriyle ortak eğitim, mentorluk ve girişimcilik programları yürütmek</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	135.646.500 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanayi ile işbirliği ve çeşitlilik sınırlıdır.</li> <li>Üniversite-sanayi ortak etkinlikleri ile akademik birimler arasında güçlü bir eşgüdüm mekanizması bulunmamaktadır.</li> <li>Sanayi kuruluşlarının üniversite ile Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik temelli işbirliğine katılımı potansiyelin altındadır.</li> <li>Ticarileşme süreçlerinde sanayi ile ortak proje geliştirme kapasitesi gelişim aşamasındadır.</li> <li>TTO'nun sanayi ile ilişkileri koordine eden kurumsal kapasitesi artırılmaya ihtiyaç duymaktadır.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite-sanayi işbirliğinin çeşitlendirilmesi ve teknoloji odaklı projelerle güçlendirilmesi</li> <li>Ar-Ge ve yenilik potansiyelinin artırılması için sanayi ile ortak etkinlikler, çalıştaylar ve proje geliştirme platformlarının yaygınlaştırılması</li> <li>Ticarileşme süreçlerinde sanayi işbirliği modellerinin (ortak lisanslama, yatırımcı buluşmaları, test-doğrulama süreçleri) kurumsallaştırılması</li> <li>Akademik birimlerin sanayi ihtiyaçları ile uyumlu Ar-Ge çıktısı üretmesini sağlayacak eşleşme mekanizmaları</li> <li>Bölgesel kalkınma eksenli sanayi işbirliklerinin üniversite girişimcilik ekosistemiyle bütünleştirilmesi</li> </ul>						

Tablo 33 Hedef Kartı (H5.1)

<b>Amaç (A5)</b>	Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak						
<b>Hedef (H5.1)</b>	Kurumsal yönetim süreçlerinde katılımcı mekanizmaları güçlendirmek						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG5.1.1: Personelin karar alma mekanizmalarına katılımında memnuniyet düzeyi</b>	55	%62,95	%65	%68	%71	%74	%77
<b>PG5.1.2: Dış paydaşlarla yapılan toplantı sayısı</b>	45	47	50	55	60	65	70
<b>Sorumlu Birim</b>	Personel Daire Başkanlığı						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm Akademik Birimler</li> <li>• Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü</li> <li>• Kalite Yönetim Koordinatörlüğü</li> <li>• Kurumsal Veri İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü</li> <li>• Personel Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personelin katılım süreçlerine zaman ayırma konusundaki isteksizliği</li> <li>2. Akademik ve idari birimler arasında iletişim kopuklukları</li> <li>3. Dış paydaşlardan düzenli katılım sağlanamaması</li> <li>4. Yönetim süreçlerinde dijital altyapı eksiklikleri</li> <li>5. Geri bildirim mekanizmalarının uygulanmasında sürdürülebilirlik sorunu</li> <li>6. Benzer bilgilerin farklı birimlerden eş zamanlı talep edilmesi bilgi talebinde ayrışmanın net olmaması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İç paydaş katılımını artırmak için kurul/komisyonlarda temsil mekanizmalarını güçlendirmek</li> <li>2. Dış paydaşlarla düzenli "ortak akıl toplantıları", çalıştaylar ve paydaş konseyleri oluşturmak</li> <li>3. Yönetim süreçlerinde geri bildirim döngülerini (anket, forum, toplantı) sistematik hale getirmek</li> <li>4. Kurumsal iletişimde şeffaflık platformları (raporlar, paneller, dijital duyurular) geliştirmek</li> <li>5. Veri temelli yönetim için yöneticilere ve personele eğitim programları uygulamak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	452.155.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş analizinde, iç paydaşların karar alma süreçlerine katılım düzeyinin sınırlı olduğu ve iletişim kanallarının güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.</li> <li>• Dış paydaşlarla işbirliğinin artırılması gerekmekte olup, mevcut toplantı ve geri bildirim mekanizmaları düzenli değildir.</li> <li>• Yönetim süreçlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım temelli mekanizmaların geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.</li> <li>• Akademik ve idari personelin karar mekanizmalarına ilişkin memnuniyet düzeyi istikrarlı olmakla birlikte, katılım süreçleri konusunda iyileştirme potansiyeli bulunmaktadır.</li> <li>• Kurumsal iletişim, paydaş geri bildiri ve ortak akıl süreçlerini besleyen yapılar yeterince sistematik değildir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>• İç ve dış paydaşlarla düzenli toplantılar, geri bildirim döngüleri ve danışma mekanizmalarının kurumsallaştırılması</li> <li>• Veri temelli karar alma kültürünün güçlendirilmesi</li> <li>• Kurumsal iletişim kapasitesinin artırılması ve paydaş katılım kanallarının çeşitlendirilmesi</li> <li>• Personelin yönetime katılımını teşvik edecek düzenli memnuniyet ölçümü ve geri bildirim mekanizmalarının uygulanması</li> </ul>						

Tablo 34 Hedef Kartı (H5.2)

<b>Amaç (A5)</b>	Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak						
<b>Hedef (H5.2)</b>	Dijital dönüşüm altyapısını geliştirmek						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG5.2.1: Dijital dönüşüm ve bilgi güvenliği konularında eğitim alan personel oranı</b>	100	%31,95	%40	%50	%60	%70	%80
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm Akademik Birimler</li> <li>Kurumsal Veri İzleme ve Değerlendirme Koordinatörlüğü</li> <li>Personel Daire Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dijital altyapı geliştirme maliyetlerinin yüksek olması</li> <li>Personelin dijital uygulamalara adapte olma hızının düşük olması</li> <li>Siber güvenlik tehditleri ve olası veri ihlalleri</li> <li>Altyapı yatırımlarında teknik uzman eksikliği</li> <li>Dijitalleşme süreçlerinde birimler arasında koordinasyon sorunları</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Personel için düzenli dijital dönüşüm ve bilgi güvenliği eğitim programları oluşturmak</li> <li>Üniversitenin dijital altyapısını modernize etmek (yazılım, donanım, ağ güvenliği, veri merkezi)</li> <li>Akademik ve idari süreçlerde dijitalleşme oranını artıracak uygulamalar geliştirmek</li> <li>Birimler arası veri paylaşımı ve entegrasyon için kurumsal dijital dönüşüm organizasyonu geliştirmek</li> <li>Dijital süreçlerin izlenmesi için performans göstergeleri, raporlama ve kalite güvence mekanizmaları oluşturmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	361.724.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin dijital dönüşüm süreçlerinde altyapı iyileştirmelerine ihtiyaç bulunduğu, mevcut dijital kapasitenin birimler arasında eşit dağılmadığı belirtilmektedir.</li> <li>Bilgi güvenliği, veri koruma ve dijital okuryazarlık alanlarında personel yetkinliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.</li> <li>Bazı idari ve akademik süreçlerin dijitalleştirilmesi ilerleme kaydetmiş olsa da kullanım oranları farklılık göstermektedir; kullanıcı eğitimleri yetersizdir.</li> <li>Dijital dönüşümün sürdürülebilmesi için veri bütünlüğü, veri güvenliği ve sistem entegrasyonu gibi alanlarda yapısal güçlenmeye ihtiyaç vardır.</li> <li>Dijital dönüşüm çalışmalarında koordinasyon eksikliği bulunmaktadır; birimler arasında veri paylaşımı ve entegrasyon yeterince güçlü değildir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital dönüşümün güçlendirilmesi, hizmet süreçlerinin dijitalleşmesi ve kullanıcı yetkinliklerinin geliştirilmesi</li> <li>Bilgi güvenliği, kişisel verilerin korunması ve siber güvenlik süreçlerinin kurumsal düzeyde güçlendirilmesi</li> <li>Akademik ve idari personelin dijital okuryazarlık seviyesinin artırılması</li> <li>Dijital entegrasyon, altyapı modernizasyonu ve veri tabanı yönetimi için kurumsal koordinasyonun artırılması</li> <li>Dijital süreçlerin sürdürülebilirliğini sağlayacak eğitim, kapasite geliştirme ve teknik destek mekanizmalarının kurulması</li> </ul>						

Tablo 35 Hedef Kartı (H5.3)

<b>Amaç (A5)</b>	Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak						
<b>Hedef (H5.3)</b>	Mali sürdürülebilirliği güçlendirmek ve kaynak çeşitliliğini artırmak						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG5.3.1: Üniversitenin öz gelirlerinin toplam bütçe içindeki oranı</b>	40	1,73%	2	2,5	3	3,5	4
<b>PG5.3.2: Kaynak kullanım etkinliği oranı (harcama/bütçe)</b>	30	91,76%	92,5	93	94	95	96
<b>PG5.3.3: Bütçe dışı gelirlerin üniversitenin toplam bütçesine oranı</b>	30	3,89%	4,5	5	5,8	6,5	7,5
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm Akademik Birimler</li> <li>• Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>• Teknoloji Transfer Ofisi</li> <li>• Projeler Genel Koordinatörlüğü</li> <li>• İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bütçe dışı kaynak oluşturma kapasitesinin birimler arasında eşitsiz dağılımı</li> <li>2. Ulusal ekonomideki belirsizliklerin gelir projeksiyonlarını etkilemesi</li> <li>3. Birimlerin performans esaslı bütçeleme süreçlerine uyum sağlamakta zorlanması</li> <li>4. Harcama süreçlerinde mevzuata bağlı kısıtların esnekliği azaltması</li> <li>5. Proje finansmanına erişimde rekabetin artması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öz gelirleri artırmak için yaşam boyu öğrenme, danışmanlık ve proje temelli gelir modellerini çeşitlendirmek</li> <li>2. Birim bazında maliyet-fayda analizleri ve performans esaslı bütçe planlaması uygulamak</li> <li>3. Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına başvuruları artıracak kurumsal destek mekanizmaları geliştirmek</li> <li>4. Gelir çeşitliliği için bağış, sponsorluk ve kamu-özel işbirliği modelleri oluşturmak</li> <li>5. Harcama süreçlerinin izlenebilirliğini artırmak için dijital mali izleme sistemlerini yaygınlaştırmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	90.431.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin öz gelirlerinin toplam bütçe içindeki oranı düşük olup, kaynak çeşitliliği sınırlıdır.</li> <li>• Bütçe kullanımında verimliliğin artırılmasına yönelik mekanizmalar geliştirilmekle birlikte, bazı birimlerde planlama-harcama süreçlerinde uyumsuzluklar bulunmaktadır.</li> <li>• Bütçe dışı kaynakların (projeler, döner sermaye benzeri gelirler, bağış ve sponsorluklar) artırılmasına yönelik kurumsal kapasite yeterince gelişmiş değildir.</li> <li>• Mali yönetim süreçlerinde veri temelli raporlama ve izleme mekanizmaları güçlü olmakla birlikte bütün birimlerde eşit düzeyde uygulanmamaktadır.</li> <li>• Birçok akademik ve idari birimde mali kaynak planlaması, performans esaslı bütçe anlayışı ile yeterince bütünleşmiş değildir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu kurumlarında mali sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi ve alternatif gelir kaynaklarının artırılması</li> <li>• Üniversite gelirlerinin çeşitlendirilmesi; proje, danışmanlık, sertifika programı, yaşam boyu öğrenme ve işbirlikleri yoluyla yeni kaynaklar yaratılması</li> <li>• Bütçe kullanımında verimliliği artıracak performans temelli planlama ve mali disiplin uygulamalarının yaygınlaştırılması</li> <li>• Kaynak kullanımında şeffaflık ve hesap verebilirlik için veri temelli mali izleme sistemlerinin güçlendirilmesi Projeler, dış kaynaklı fonlar ve ulusal/uluslararası destek programları yoluyla ek bütçe oluşturacak kurumsal mekanizmaların iyileştirilmesi</li> </ul>						

Tablo 36 Hedef Kartı (H5.4)

<b>Amaç (A5)</b>	Fiziksel, beşeri, idari ve mali altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak							
<b>Hedef (H5.4)</b>	Fiziksel altyapı, kampüs yaşamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek							
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler							
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-							
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
<b>PG5.4.1: Öğrenci başına düşen eğitim alanı</b>	40	4,38 m <sup>2</sup>	4,45	4,65	4,85	5,05	6	
<b>PG5.4.2: Öğrenci başına düşen sosyal ve spor alanı</b>	30	3,32 m <sup>2</sup>	3,35	3,35	3,35	4,0	4,0	
<b>PG5.4.3: Personel memnuniyet oranı (%)</b>	30	%60,94	%63	%66	%69	%72	%75	
<b>Sorumlu Birim</b>	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı							
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Yönetim Koordinatörlüğü</li> <li>• Personel Daire Başkanlığı</li> <li>• İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı</li> </ul>							
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiziksel altyapı yatırımlarının yüksek maliyetli olması</li> <li>2. İhale ve yatırım süreçlerinde gecikmeler yaşanması</li> <li>3. Öğrenci sayısındaki artışın fiziki planlama öngörülerini aşması</li> <li>4. Çalışma koşulları iyileştirmelerinde bütçe ve mekân kısıtı</li> <li>5. Altyapı projelerinde teknik uzmanlık eksikliği</li> </ol>							
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eğitim alanlarının artırılması için mekânsal genişleme ve modernizasyon projeleri geliştirmek</li> <li>2. Kampüs içinde yeni sosyal ve spor alanları oluşturmak; mevcut tesisleri yenilemek</li> <li>3. Personel memnuniyetini artıracak çalışma ortamı iyileştirmeleri (ergonomi, ofis donanımı, ortak alanlar) yapmak</li> <li>4. Kampüs bakım-onarım, yeşil alan, ulaşım ve altyapı süreçlerini planlı hale getirmek</li> <li>5. Fiziksel altyapı yatırımları için kaynak çeşitliliğini artırmak ve proje bazlı finansman modelleri kullanmak</li> </ol>							
<b>Maliyet Tahmini</b>	542.586.000 TL							
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut fiziki kapasite öğrenci sayısının artmasıyla birlikte bazı birimlerde yetersiz kalmakta; eğitim alanlarının genişletilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.</li> <li>• Kampüs içinde sosyal, kültürel ve sportif alanların artırılması gerektiği; öğrencilerin kampüs yaşamına ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu belirtilmiştir.</li> <li>• Akademik ve idari personelin çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet düzeyi iyileştirilme potansiyeli taşımaktadır.</li> <li>• Bazı binaların bakım-onarım, donanım ve mekânsal düzenleme ihtiyaçları bulunmaktadır.</li> <li>• Üniversitenin kampüs bütünlüğünü güçlendirecek mekânsal planlama çalışmalarına gereksinim vardır.</li> </ul>							
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yükseköğretim kurumlarında fiziki altyapının iyileştirilmesi ve öğrenci başına düşen eğitim alanının artırılması</li> <li>• Sosyal, kültürel ve sportif alanların genişletilerek öğrenci yaşam kalitesinin yükseltilmesi</li> <li>• Personelin çalışma koşullarını iyileştirecek mekânsal, ergonomik ve sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>• Kampüs bütünlüğünü sağlayacak planlama, bakım-onarım ve altyapı yatırımlarının sistematik bir çerçevede yürütülmesi</li> <li>• Fiziksel altyapı projelerinin sürdürülebilir finansman mekanizmaları ile desteklenmesi</li> </ul>							

Tablo 37 Hedef Kartı (H5.5)							
<b>Amaç (A5)</b>	Fiziksel, beşerî, idarî ve malî altyapıyı güçlendirerek; katılımcı, şeffaf ve veri temelli yönetim sistemini kurumsallaştırmak						
<b>Hedef (H5.5)</b>	Kurumsal kalite güvence sistemini sürdürülebilir hale getirmek						
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program</b>	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-						
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>PG5.5.1: Kurumsal kalite kültürü farkındalık etkinliği/eğitimi/toplantı sayısı</b>	100	48	55	63	70	78	85
<b>Sorumlu Birim</b>	Kalite Yönetim Koordinatörlüğü						
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm Akademik Birimler</li> </ul>						
<b>Riskler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Personelin kalite süreçlerine katılım motivasyonunun düşük olması</li> <li>Farkındalık gelişmeyen birimlerde kalite süreçlerinin "mevzuat gereği" uygulanması ve içselleştirilmemesi</li> <li>Kalite çalışmalarının ek iş yükü olarak algılanması</li> <li>İzleme ve değerlendirmede veri toplama süreçlerinin aksaması</li> <li>Birimler arası kalite farkındalık düzeyi farklarının uygulamada veri ve süreç entegrasyonu sorunları ile gecikmelere yol açması</li> </ol>						
<b>Stratejiler</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tüm personel ve yöneticilere yönelik kalite güvencesi eğitimleri ve farkındalık toplantıları düzenlemek</li> <li>Birim kalite komisyonlarının kapasitesini güçlendirmek ve düzenli raporlama süreçlerini yaygınlaştırmak</li> <li>Kalite izleme-değerlendirme süreçlerini dijital platformlar aracılığıyla daha etkin hale getirmek</li> <li>Program düzeyinde kalite iyileştirme döngülerini (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) sistematikleştirmek</li> <li>Akademik, idari ve öğrenci paydaşlarını kapsayan katılımcı kalite kültürü mekanizmaları oluşturmak</li> </ol>						
<b>Maliyet Tahmini</b>	452.155.000 TL						
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite güvencesi kültürünün üniversite genelinde yaygınlaştırılması gerekmektedir; bazı birimlerde kalite süreçlerine katılım sınırlıdır.</li> <li>Kalite süreçlerinin (izleme, değerlendirme, raporlama, sürekli iyileştirme) tüm birimlerde düzenli ve eşgüdümlü olarak uygulanmadığı görülmektedir.</li> <li>Akademik ve idari personelin kalite güvence mekanizmalarına ilişkin farkındalık düzeyi birimler arasında farklılık göstermektedir.</li> <li>Kalite süreçlerine ilişkin performans göstergeleri, faaliyet raporları ve izleme çıktıları bazı birimlerde yeterince etkin kullanılmamaktadır.</li> <li>Kurumsal kalite kültürünü destekleyecek eğitim, bilgilendirme ve iletişim faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir.</li> </ul>						
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimde kalite güvencesinin kurumsallaştırılması ve sürekli iyileştirme kültürünün güçlendirilmesi</li> <li>Tüm birimlerde kalite süreçlerine katılımı artıracak farkındalık ve eğitim programlarının yaygınlaştırılması</li> <li>Kurumsal izleme-değerlendirme mekanizmalarının veri temelli hale getirilmesi</li> <li>Akademik ve idari birimlerde kalite standartlarına uyumu güçlendirecek koordinasyon ve iletişim modellerinin geliştirilmesi</li> <li>Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında kalite göstergelerinin düzenli takip edilmesi ve birim bazlı iyileştirme döngülerinin oluşturulması.</li> </ul>						

## C-Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Bu bölümde, her bir stratejik hedefe ilişkin riskler; kök nedenleri ve olası etkileriyle birlikte belirlenmiş, analiz edilmiş ve bu risklere yönelik kontrol faaliyetleri ortaya konulmuştur. Hedef risklerinin yönetimine ilişkin ayrıntılı çalışmaların Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi; birim, süreç ve faaliyet düzeyinde ele alınan risklerin yönetiminin ise Kamu İç Kontrol Rehberi çerçevesinde yürütülmesi esastır. Bununla birlikte, stratejik plan kapsamında üniversitelerin asgari düzeyde her hedef için risk ifadesini, riskin kısa açıklamasını ve bu

risklere yönelik kontrol faaliyetlerini tanımlaması yeterli görülmektedir.

Risk analizinin bu aşamada sistematik biçimde yapılması, alternatif stratejilerin daha sağlıklı geliştirilmesine, hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek hususların önceden tespit edilerek önlem alınmasına ve stratejik planın uygulama etkinliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Hedef risklerinin belirlenmesi ve analizinde, öncelikle iç kontrol kapsamında yürütülen risk analizi çalışmaları esas alınmış; ayrıca durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da değerlendirme sürecine dâhil edilmiştir.



Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H1.1	Öğretim elemanı sayısındaki artışın bütçe ve kadro kısıtları nedeniyle sınırlı kalması	Öğrenci-öğretim elemanı oranının iyileştirilememesi eğitim-öğretim kalitesini ve öğrenci memnuniyetini olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik kadro planlaması yapılması</li> <li>Öğrenci-öğretim elemanı oranlarının düzenli izlenmesi</li> </ul>
	Öğrencilerin memnuniyet anketlerine düşük katılım göstermesi	Geri bildirim verilerinin yetersiz kalması, iyileştirme süreçlerinin sağlıklı yürütülmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital geri bildirim sistemlerinin etkinleştirilmesi</li> <li>Anket sonuçlarının öğrencilere düzenli olarak duyurulması</li> </ul>
	Dijital altyapıdaki aksaklıkların öğrenme süreçlerini olumsuz etkilemesi	Dijital öğrenme ortamlarındaki teknik sorunlar ve birimler arası farklılıklar öğrenme deneyimini zayıflatabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital öğrenme altyapısının iyileştirilmesi</li> <li>Dijital ders materyalleri için asgari standartların belirlenmesi</li> </ul>
	Akreditasyon süreçlerinin uzunluğu ve uzmanlık gerektirmesi	Programların akreditasyon hedeflerine zamanında ulaşamaması kalite güvencesi çalışmalarını geciktirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akreditasyon süreçleri için birimlere rehberlik sağlanması</li> <li>Dış uzman desteğinden yararlanılması</li> </ul>
	Akademik birimlerde hedefe yönelik koordinasyonun zayıf kalması	Akademik birimlerin koordinasyon zayıflığı amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari birimler arası işbirliği yapılması</li> <li>Yazılımlardan yararlanılması</li> </ul>
H1.2	Öğrencilerin uluslararası değişim programlarına ekonomik, vize alamama vb. nedenlerle katılamaması	Ekonomik ve idari engeller nedeniyle değişim programlarına katılımın düşük kalması, uluslararasılaşma hedeflerinin gerçekleşmesini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programları için bilgilendirme ve danışmanlık mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>Burs ve destek olanakları hakkında öğrencilerin düzenli bilgilendirilmesi</li> </ul>
	Uluslararası anlaşma ve işbirliği sayısının yetersiz kalması	Sınırlı sayıda uluslararası anlaşma, öğrenci ve program hareketliliğinin istenen düzeye ulaşmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası işbirliği ağlarının geliştirilmesi</li> <li>Yeni anlaşmalar için akademik birimlerin teşvik edilmesi</li> </ul>
	Çift ana dal/yan dal süreçlerinde akademik kadro ve ders planlaması sınırlılıkları	Akademik kadro ve ders planlamasındaki kısıtlar, çift ana dal ve yan dal programlarının yaygınlaştırılmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimler arası akademik planlamanın güçlendirilmesi</li> <li>Ders ve kadro planlamasının düzenli olarak gözden geçirilmesi</li> </ul>
	Resmî yurtdışı burslara başvuru farkındalığının düşük olması	Öğrencilerin burs olanaklarından yeterince haberdar olmaması, yurtdışı burslardan yararlanan öğrenci oranının düşük kalmasına neden olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burslara yönelik sistematik bilgilendirme yapılması, başvuru süreçlerinde danışmanlık ve destek sağlanması</li> </ul>
	Disiplinler arası ders açma süreçlerinde mevzuat ve birim koordinasyon sorunları	Mevzuat ve birimler arası koordinasyon sorunları, disiplinler arası ve alan dışı seçmeli derslerin artırılmasını sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disiplinler arası ders açma süreçlerine rehberlik edilmesi</li> <li>Birimler arası koordinasyonun güçlendirilmesi</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri –Devamı

HEDEF	RISK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H1.3.	Sektör işbirliklerinin süreklilik göstermemesi	Sektörle kurulan işbirliklerinin süreklilik kazanmaması, staj ve uygulamalı eğitim olanaklarının sınırlı kalmasına yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörle düzenli işbirliği protokollerinin yapılması ve güncellenmesi</li> <li>Staj ve uygulamalı eğitim için merkezi bir işbirliği havuzunun oluşturulması</li> </ul>
	Öğrencilerin staj yerlerine erişimde bölgesel ve ekonomik zorluklar yaşaması	Bölgesel koşullar ve ekonomik imkânsızlıklar, öğrencilerin staj ve uygulamalı eğitimlere katılımını olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staj yerlerine erişimi kolaylaştıracak yönlendirme ve bilgilendirme yapılması</li> <li>Uygun görülen durumlarda alternatif staj ve uygulama modellerinin geliştirilmesi</li> </ul>
	Uluslararası staj programlarına başvuru motivasyonunun düşük olması	Bilgi eksikliği ve algılanan mali/ıdari zorluklar, öğrencilerin uluslararası staj programlarına başvuru isteğini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası staj programlarına yönelik danışmanlık ve bilgilendirme sağlanması</li> <li>Teşvik edici uygulamaların geliştirilmesi</li> </ul>
	Kariyer hizmetlerinin tanıtım eksikliği nedeniyle düşük katılım	Kariyer hizmetlerinin yeterince tanıtılmaması, öğrencilerin bu hizmetlerden yararlanma oranını düşürebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kariyer merkezi hizmetlerinin etkin biçimde tanıtılması</li> <li>Dijital mentorluk ve kariyer destek sistemlerinin yaygınlaştırılması</li> </ul>
	Mezunlara yönelik programlarda sürdürülebilir talep sağlanamaması	Mezunlara yönelik sertifika ve yaşam boyu öğrenme programlarına yeterli talep oluşmaması, bu programların sürekliliğini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlara yönelik kısa süreli sertifika ve mikro programların geliştirilmesi</li> <li>Mezun geri bildirimlerine dayalı program içeriklerinin oluşturulması</li> </ul>
H2.1.	Araştırma teşviklerinin yetersizliği nedeniyle yayın motivasyonunun düşmesi	Teşvik mekanizmalarının yetersiz kalması, öğretim elemanlarının nitelikli yayın üretme motivasyonunu ve sürekliliğini olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yayın ve atıf performansına dayalı teşvik sistemlerinin geliştirilmesi</li> <li>Akademik performansın düzenli izlenmesi ve geri bildirim verilmesi</li> </ul>
	Laboratuvar altyapısı ve cihaz eksikliklerinin araştırma verimliliğini sınırlaması	Altyapı ve cihaz yetersizlikleri, araştırmaların niteliğini ve çıktı üretme kapasitesini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı ve laboratuvar yatırımlarının stratejik önceliklere göre planlanması</li> </ul>
	Bölümler arası araştırma kapasitesinin dengesizliği	Akademik birimler arasında araştırma kapasitesi farklılıkları, üniversite genelinde dengeli ve sürdürülebilir bilimsel çıktı üretimini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disiplinler arası araştırma gruplarının desteklenmesi</li> <li>Araştırma kapasitesi görece düşük birimlere yönelik yönlendirici destekler sağlanması</li> </ul>
	Patent ve ticarileştirme süreçlerinde uzmanlık eksikliği	Uzmanlık ve rehberlik eksikliği, patent, faydalı model ve ticarileşebilir çıktılar üretilmesini sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TTO bünyesinde patent ve ticarileştirme danışmanlığının güçlendirilmesi</li> <li>Akademisyenlere yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>
	Uluslararası işbirliklerinin süreklilik göstermemesi	Uluslararası araştırma işbirliklerinin sürdürülebilir olmaması, nitelikli yayın ve atıf artış potansiyelini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası araştırma işbirliklerinin kurumsal düzeyde izlenmesi ve desteklenmesi</li> </ul>

**Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri – Devamı**

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H2.2.	Akademisyenlerin proje yazma motivasyonunun düşük olması	Proje yazma motivasyonunun düşük kalması, ulusal ve uluslararası fonlara yapılan başvuru sayısını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje yazma ve fon başvurusu eğitimlerinin düzenli hâle getirilmesi</li> <li>Başarılı proje örneklerinin ve iyi uygulamaların paylaşılması</li> </ul>
	Uluslararası projelerde konsorsiyum kurma deneyiminin yetersizliği	Konsorsiyum kurma deneyiminin sınırlı olması, uluslararası projelerde etkin yer alınmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası fonlar için destek masası kurulması</li> <li>Dış ilişkiler ve TTO aracılığıyla ortaklık ağlarının güçlendirilmesi</li> </ul>
	BAP bütçelerinin sınırlılığı	BAP bütçelerinin sınırlı olması, araştırma projelerinin kapsamını ve çıktı üretme kapasitesini kısıtlayabilir.	BAP projelerinin çıktı odaklı olarak yeniden yapılandırılması
	Lisansüstü öğrencilerin yayın sürecinde destek eksikliği	Lisansüstü tezlerin nitelikli yayınlara dönüşümünde yeterli akademik destek sağlanamaması yayın çıktılarının sayısını azaltabilir.	Lisansüstü öğrenciler için yayın mentorluk programlarının geliştirilmesi
	TÜBİTAK çağrılarında uygun araştırma ekosisteminin oluşmaması	Araştırma altyapısı, ekip yapısı ve yönetim süreçlerinin TÜBİTAK çağrılarında yeterince uyumlu olmaması, yürütücü ve araştırmacı olunan proje sayısını sınırlayabilir.	Stratejik alanlarda proje geliştirme gruplarının oluşturulması TÜBİTAK çağrılarında uyumlu araştırma önceliklerinin belirlenmesi
H2.3.	Laboratuvar altyapısının maliyetli olması ve yatırım bütçesinin sınırlı kalması	Yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve bütçe kısıtları, laboratuvar altyapısının planlanan ölçüde geliştirilememesine yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik öncelikli alanlarda laboratuvar yatırımlarına öncelik verilmesi</li> <li>Yatırım planlarının orta vadeli bütçe çerçevesiyle uyumlu hâle getirilmesi</li> </ul>
	Cihazların bakım-onarım maliyetlerinin karşılanamaması	Bakım-onarım ve kalibrasyon giderlerinin karşılanamaması, cihazların etkin kullanımını ve araştırma sürekliliğini olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cihaz bakım-onarım ve kalibrasyon planlarının yıllık olarak bütçelendirilmesi</li> </ul>
	Laboratuvar akreditasyon süreçlerinin uzun ve uzmanlık gerektirmesi	Akreditasyon süreçlerinin karmaşıklığı ve uzmanlık ihtiyacı, laboratuvarların akreditasyon hedeflerine zamanında ulaşmasını geciktirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratuvar akreditasyon süreçlerinin başlatılması ve kalite standartlarının uygulanması</li> <li>Sürece yönelik teknik rehberlik ve danışmanlık sağlanması</li> </ul>
	Araştırma merkezlerinin sürdürülebilir yönetim modelinin geliştirilmemesi	Araştırma ve uygulama merkezlerinin yönetim ve kaynak kullanımında sürdürülebilir bir modelin oluşturulamaması, merkezlerin etkinliğini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma merkezlerinin kurumsal kapasitesinin yönetmelik ve kaynak tahsisiyle güçlendirilmesi</li> </ul>
	Dijital kaynak lisanslamalarının mali yük oluşturması	Dijital veri tabanı ve kaynak lisanslama maliyetlerinin artması, kütüphane kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital kaynak kullanımını artırmaya yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması</li> <li>Lisanslama süreçlerinin maliyet-kullanım dengesi gözetilerek planlanması</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri –Devamı

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H2.4.	Öğrencilerin araştırma projelerine katılacak zaman ve kaynak bulmakta zorlanması	Ders yükü ve maddi kısıtlar, öğrencilerin araştırma projelerine düzenli katılımını sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilerin araştırma projelerine katılımını teşvik edecek duyuru ve yönlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>• Araştırma projelerinin ders ve uygulamalarla ilişkilendirilmesi</li> </ul>
	Danışman akademisyenlerin araştırma projelerine öğrenci dahil etme motivasyonunun düşük olması	Akademisyenlerin öğrenci dahil etme motivasyonunun düşük kalması, genç araştırmacı yetiştirme kapasitesini zayıflatabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencileri projelere dahil eden akademisyenlerin teşvik edilmesi</li> <li>• Danışmanlık-mentorluk eşleştirme mekanizmalarının oluşturulması</li> </ul>
	Ulusal öğrenci araştırma fonlarının rekabetçi olması	Fonların yüksek rekabet içermesi, öğrencilerin desteklenen proje sayısının sınırlı kalmasına neden olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TÜBİTAK ve BAP öğrenci projelerine yönelik başvuru eğitimlerinin verilmesi</li> </ul>
	Proje yazım ve yürütme süreçlerinin öğrenciler için teknik zorluklar oluşturması	Proje yazımı ve yürütme süreçlerindeki teknik gereklilikler, öğrencilerin proje geliştirme sürecinden uzaklaşmasına yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci araştırma projeleri için mentorluk ve rehberlik desteği sağlanması</li> <li>• Proje tabanlı öğrenme ve araştırma topluluklarının desteklenmesi</li> </ul>
	Öğrenci araştırma projeleri için bütçe yetersizliği	Ayrılan bütçenin yetersiz kalması, öğrenci projelerinin sayısını ve sürdürülebilirliğini sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci araştırma projelerine yönelik kurumsal desteklerin ve kaynakların artırılması</li> </ul>
H3.1.	Yerel paydaşlarla işbirliği protokollerinin sürdürülebilir olmaması	İşbirliklerinin süreklilik kazanmaması, toplumsal katkı projelerinin etki ve kapsamını sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel paydaşlarla düzenli çalıştaylar ve ortak gündem toplantılarının yürütülmesi</li> <li>• İşbirliği protokollerinin izlenmesi ve güncellenmesi</li> </ul>
	Akademik birimlerde toplumsal katkı projeleri yürütme motivasyonunun düşük olması	Akademik birimlerin toplumsal katkı faaliyetlerine yeterince yönelmemesi, proje sayısının ve çeşitliliğinin artmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal katkı faaliyetlerini koordine eden merkezi yapının güçlendirilmesi</li> <li>• Akademik birimlerin iyi uygulamalarının paylaşılması</li> </ul>
	Öğrenci katılımını sınırlandıran zaman ve kaynak eksikliği	Zaman ve kaynak kısıtları, öğrencilerin toplumsal katkı projelerine katılımını sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci topluluklarına toplumsal katkı projeleri için destek ve teşvik sağlanması</li> </ul>
	Toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünün düşük kalması	Faaliyetlerin yeterince görünür olmaması, toplumsal etki ve paydaş katılımını azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal katkı projelerini görünür kılacak iletişim ve tanıtım çalışmalarının yürütülmesi</li> </ul>
	Proje finansmanı ve lojistik desteğin yetersiz olması	Finansman ve lojistik destek eksikliği, toplumsal katkı projelerinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje finansmanı ve lojistik destek mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>• Topluma yönelik eğitim, seminer ve hizmet projeleri için kaynak planlaması yapılması</li> </ul>

**Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri – Devamı**

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H3.2.	Yenilenebilir enerji ve verimlilik yatırımlarının maliyetli olması	Yüksek yatırım maliyetleri, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji uygulamalarının yaygınlaştırılmasını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilenebilir enerji ve verimlilik yatırımlarının stratejik önceliklendirilmesi</li> <li>Yatırımların orta-uzun vadeli planlarla aşamalı olarak hayata geçirilmesi</li> </ul>
	Davranışsal değişim gerektiren su/enerji tasarrufu süreçlerinin benimsenmesinin zaman alması	Davranış değişikliğinin yavaş ilerlemesi, su ve enerji tasarrufuna yönelik hedeflere ulaşılmasını geciktirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari personel ile öğrencilere yönelik farkındalık ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>
	Teknik altyapı eksikleri nedeniyle karbon ölçümü ve izleme süreçlerinin aksamaması	Ölçüm ve izleme altyapısının yetersizliği, karbon ayak izi ve kaynak kullanımının sağlıklı biçimde takip edilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enerji, su ve karbon emisyonlarının düzenli izlenmesine yönelik teknik altyapının geliştirilmesi</li> </ul>
	Etkinliklere öğrenci ve personel katılımının yetersiz kalması	Katılımın düşük olması, sürdürülebilirlik kültürünün yaygınlaşmasını ve kurumsallaşmasını sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilirlik temalı etkinliklere katılımı teşvik edecek destek ve motivasyon mekanizmalarının uygulanması</li> </ul>
	Yapısal dönüşüm için gerekli yatırım bütçesinin sınırlı olması	Bütçe kısıtları, kampüs genelinde sürdürülebilirlik odaklı yapısal dönüşümlerin gerçekleştirilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilir Kampüs Koordinatörlüğünün kapasitesinin güçlendirilmesi</li> <li>Birimler arası koordinasyonla kaynak kullanımının etkinleştirilmesi</li> </ul>
H3.3.	Katılımcı sayısının düşük kalması veya sürdürülebilirlik sağlanamaması	Etkinlik ve programlara katılımın düşük kalması, toplumsal etkileşim hedeflerinin sürekliliğini ve etkisini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kültür, sanat ve edebiyat alanlarında yıllık tematik programların oluşturulması</li> <li>Hedef kitleye yönelik duyuru ve erişim kanallarının güçlendirilmesi</li> </ul>
	Etkinlik altyapısı ve mekan yetersizlikleri	Fiziksel altyapı ve mekan sınırlılıkları, etkinlik sayısı ve çeşitliliğinin artırılmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut mekanların etkin kullanımına yönelik planlama yapılması</li> <li>Uygun durumlarda dış paydaş mekânlarıyla işbirliğine gidilmesi</li> </ul>
	Dijital içerik üretimi için teknik yetkinlik eksikliği	Teknik yetkinlik eksikliği, açık ders ve topluma yönelik dijital içerik üretiminin sınırlı kalmasına yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik birimler ile UZEM işbirliğinde dijital içerik üretim süreçlerinin başlatılması</li> <li>İçerik üretimine yönelik teknik destek ve rehberlik sağlanması</li> </ul>
	Paydaşlarla işbirliğinin sürekliliğinin sağlanamaması	Paydaş işbirliklerinin süreklilik kazanmaması, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin kapsamını ve etkisini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel yönetimler, STK'lar ve kültür-sanat topluluklarıyla düzenli ortak etkinlikler yapılması</li> </ul>
	Yaşam boyu öğrenme programları için yeterli talep oluşmaması	Toplumdan yeterli talep gelmemesi, yaşam boyu öğrenme ve sertifika programlarının yaygınlaştırılmasını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla toplumun ihtiyaçlarına yönelik yeni programların geliştirilmesi</li> <li>Program içeriklerinin geri bildirimlere dayalı olarak güncellenmesi</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri –Devamı

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H3.4.	Fiziksel altyapı yatırımlarının maliyetli olması	Yüksek maliyetler, erişilebilirlik ve kapsayıcılığa yönelik altyapı yatırımlarının planlanan hızda hayata geçirilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erişilebilirlik yatırımlarının önceliklendirilerek aşamalı biçimde planlanması</li> </ul>
	Erişilebilirlik standartlarının bazı eski binalarda uygulanmasının zor olması	Mevcut bina yapıları, erişilebilirlik standartlarının tam uygulanmasını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eski binalar için alternatif ve geçici erişim çözümlerinin geliştirilmesi</li> <li>Yeni yatırımlarda erişilebilirlik standartlarının zorunlu hâle getirilmesi</li> </ul>
	Personel ve öğrenci farkındalığının yeterince hızlı gelişmemesi	Farkındalığın yavaş gelişmesi, kapsayıcı üniversite kültürünün kurumsallaşmasını geciktirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farkındalık eğitimleri, seminerler ve çalıştayların düzenlenmesi</li> </ul>
	Engelsiz kampüs çalışmalarına yönelik iş gücü ve teknik uzman eksikliği	İnsan kaynağı ve teknik uzmanlık eksikliği, engelsiz kampüs uygulamalarının etkinliğini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engelsiz Kampüs Biriminin kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi</li> <li>Teknik destek ve izleme mekanizmalarının geliştirilmesi</li> </ul>
	Farkındalık etkinliklerine katılımın düşük kalması	Katılımın sınırlı olması, kapsayıcılık temalı faaliyetlerin etki alanını daraltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farkındalık etkinliklerinin görünürlüğünü ve erişimini artıracak iletişim çalışmalarının yürütülmesi</li> </ul>
H4.1.	Öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerine katılım motivasyonunun düşük olması	Motivasyonun düşük kalması, girişimcilik temalı etkinliklere katılımı ve kültürün yaygınlaşmasını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik haftaları, yarışmalar ve uygulamalı etkinliklerle öğrencilerin erken dönemde sürece dâhil edilmesi</li> </ul>
	Girişimcilik derslerinin akademik programlara entegrasyonunda direnç oluşması	Akademik programlarda entegrasyon direnci, girişimcilik eğitiminin üniversite geneline yayılmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilik ve yenilikçilik derslerinin seçmeli modüller olarak programlara yaygınlaştırılması</li> </ul>
	Etkinliklerin finansmanı için sürdürülebilir kaynakların sınırlı olması	Finansman kısıtları, girişimcilik etkinliklerinin sürekliliğini ve çeşitliliğini olumsuz etkileyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkinlik ve eğitimler için farklı finansman ve destek kaynaklarının planlanması</li> </ul>
	Mentor, eğitmen ve uzman desteğinin sürekliliğinin sağlanamaması	Süreklilik arz etmeyen uzman desteği, girişimcilik eğitimlerinin etkililiğini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentorluk, atölye ve eğitim programları için sürdürülebilir uzman havuzunun oluşturulması</li> </ul>
	Kurumsal girişimcilik kültürünün yavaş gelişmesi	Kurumsal düzeyde sahiplenmenin sınırlı kalması, girişimcilik ekosisteminin olgunlaşmasını geciktirebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari birimlerde girişimcilik farkındalığını artırmaya yönelik eğitim ve seminerlerin yürütülmesi</li> </ul>

**Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri – Devamı**

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H4.2.	Teknopark kuruluş ve altyapı yatırımları için gereken finansmanın sınırlı olması	Finansman yetersizliği, teknoparkin kurulumu ve altyapı yatırımlarının planlanan ölçekte hayata geçirilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknopark kurulumu ve işletilmesine yönelik kurumsal altyapının güçlendirilmesi Yatırımların aşamalı ve önceliklendirilmiş biçimde planlanması</li> </ul>
	Akademisyenlerin ticarileşme süreçlerine katılımının düşük kalması	Akademik personelin ticarileşme süreçlerine yeterince dahil olmaması, spin-off ve patent temelli çıktı üretimini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin teknopark şirketleriyle proje yürütmesini teşvik eden mekanizmaların uygulanması</li> </ul>
	Bölgede teknoloji tabanlı firmaların sayısının sınırlı olması	Bölgesel ekosistemin zayıf olması, üniversite–sanayi işbirliklerinin ve ortak proje sayısının artmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite–sanayi işbirliğini güçlendirmeye yönelik ağ ve ortaklık çalışmalarının yürütülmesi</li> </ul>
	Öğrencilerin girişimcilik projelerine zaman ayırma güçlüğü	Ders yükü ve akademik yoğunluk, öğrencilerin girişimcilik ve start-up faaliyetlerine aktif katılımını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenciler için ön kuluçka, hızlandırıcı ve mentorluk temelli esnek destek programlarının oluşturulması</li> </ul>
	TTO kapasitesinin artan talepleri karşılamada yetersiz kalması	TTO'nun insan kaynağı ve uzmanlık kapasitesinin sınırlı olması, ticarileşme süreçlerinin etkinliğini düşürebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TTO'nun fikri haklar, lisanslama ve yatırımcı buluşmaları alanlarında kapasitesinin artırılması</li> <li>Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi göstergelerine yönelik yıllık iyileştirme planlarının uygulanması</li> </ul>
H4.3.	Sanayi kuruluşlarının işbirliği motivasyonunun düşük olması	Sanayi tarafında motivasyonun düşük kalması, üniversite–sanayi işbirliği protokollerinin sayısını ve niteliğini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanayi ile uzun dönemli çerçeve protokolleri ve sektörel işbirliği modellerinin geliştirilmesi</li> </ul>
	Protokollerin uygulanmasının birim bazında dağınık yürütülmesi	Protokollerin koordinasyonsuz uygulanması, işbirliği faaliyetlerinin etkililiğini ve sürdürülebilirliğini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite–sanayi işbirliği süreçlerinin TTO koordinasyonunda izlenmesi</li> </ul>
	TTO'nun artan iş yükünü karşılayacak kurumsal kapasite eksikliği	Kurumsal kapasite yetersizliği, sanayi ortaklı proje geliştirme ve ticarileştirme süreçlerini yavaşlatabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TTO'nun sanayi ortaklı proje geliştirme ve ticarileştirme kapasitesinin artırılması</li> </ul>
	Ortak etkinliklerde sürdürülebilir finansman sağlanamaması	Finansman sürekliliğinin sağlanamaması, ortak etkinlik ve buluşmaların düzenli yapılmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite–sanayi ortak etkinlikleri için farklı finansman ve destek modellerinin geliştirilmesi</li> </ul>
	Sanayi tarafında Ar-Ge kültürünün yeterince gelişmemiş olması	Ar-Ge ve inovasyon kültürünün zayıf olması, ortak proje ve ticarileşme potansiyelini düşürebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bölgesel ticaret, sanayi ve kalkınma kuruluşlarıyla ortak eğitim, mentorluk ve girişimcilik programlarının yürütülmesi Üniversite–sanayi Ar-Ge günleri ve teknoloji buluşmalarının düzenlenmesi</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri –Devamı

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H5.1.	Personelin katılım süreçlerine zaman ayırma konusundaki isteksizliği	Zaman kısıtı ve motivasyon eksikliği, personelin karar alma ve geri bildirim süreçlerine etkin katılımını sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurul ve komisyonlarda temsil mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>Katılımı teşvik eden esnek toplantı ve geri bildirim yöntemlerinin uygulanması</li> </ul>
	Akademik ve idari birimler arasında iletişim kopuklukları	Birimler arası iletişim eksiklikleri, ortak karar alma süreçlerinin etkinliğini ve kurumsal uyumu zayıflatabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari birimler arasında düzenli koordinasyon ve bilgilendirme mekanizmalarının oluşturulması</li> </ul>
	Dış paydaşlardan düzenli katılım sağlanamaması	Dış paydaş katılımının süreklilik kazanmaması, yönetim süreçlerinin kapsayıcılığını azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış paydaşlarla düzenli ortak akıl toplantıları, çalıştaylar ve paydaş konseylerinin oluşturulması</li> </ul>
	Yönetişim süreçlerinde dijital altyapı eksiklikleri	Dijital araç ve platformların yetersizliği, katılım, şeffaflık ve veri temelli karar alma süreçlerini sınırlandırabilir.	Kurumsal iletişim ve yönetim için dijital platformların geliştirilmesi
	Geri bildirim mekanizmalarının uygulanmasında sürdürülebilirlik sorunu	Geri bildirimlerin düzenli toplanmaması ve sonuçlarının izlenmemesi, katılımcı yönetim kültürünün kurumsallaşmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geri bildirim döngülerinin (anket, forum, toplantı) sistematik ve izlenebilir hâle getirilmesi</li> <li>Veri temelli yönetim konusunda yönetici ve personele yönelik eğitimlerin uygulanması</li> </ul>
H5.2.	Dijital altyapı geliştirme maliyetlerinin yüksek olması	Yüksek yatırım maliyetleri, dijital altyapının planlanan kapsam ve hızda modernize edilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital altyapı yatırımlarının önceliklendirilerek aşamalı biçimde planlanması</li> <li>Kritik sistemlere odaklı modernizasyon yaklaşımının benimsenmesi</li> </ul>
	Personelin dijital uygulamalara adapte olma hızının düşük olması	Dijital okuryazarlık ve kullanım alışkanlıklarının yavaş gelişmesi, dijitalleşme süreçlerinin etkinliğini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel için düzenli dijital dönüşüm ve bilgi güvenliği eğitim programlarının uygulanması</li> </ul>
	Siber güvenlik tehditleri ve olası veri ihlalleri	Siber tehditler ve veri ihlalleri, kurumsal veri güvenliğini ve dijital sistemlere olan güveni zedeleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi güvenliği ve siber güvenlik altyapısının güçlendirilmesi</li> <li>Güvenlik politikaları ve farkındalık çalışmalarının yaygınlaştırılması</li> </ul>
	Altyapı yatırımlarında teknik uzman eksikliği	Teknik uzmanlık yetersizliği, dijital projelerin planlanması ve uygulanmasında gecikmelere neden olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik personel kapasitesinin güçlendirilmesi Gerektiğinde dış teknik destekten yararlanılması</li> </ul>
	Dijitalleşme süreçlerinde birimler arasında koordinasyon sorunları	Birimler arası entegrasyon ve veri paylaşımının zayıf olması, dijital dönüşümün bütüncül şekilde hayata geçirilmesini engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimler arası veri paylaşımı ve entegrasyonu sağlayacak kurumsal dijital dönüşüm organizasyonunun oluşturulması</li> <li>Dijital süreçlerin izlenmesi için performans göstergeleri ve raporlama mekanizmalarının uygulanması</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri – Devamı

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H5.3.	Bütçe dışı kaynak oluşturma kapasitesinin birimler arasında eşitsiz dağılımı	Birimler arası kapasite farklılıkları, öz gelir ve bütçe dışı gelirlerin dengeli biçimde artırılmasını zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öz gelir ve bütçe dışı kaynaklara yönelik birim bazlı destek ve yönlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi</li> </ul>
	Ulusal ekonomideki belirsizliklerin gelir projeksiyonlarını etkilemesi	Makroekonomik belirsizlikler, gelir tahminlerinin doğruluğunu ve mali planlamanın öngörülebilirliğini azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelir projeksiyonlarının senaryo bazlı olarak yapılması</li> <li>Kaynak çeşitliliğini artırmaya yönelik alternatif gelir modellerinin geliştirilmesi</li> </ul>
	Birimlerin performans esaslı bütçeleme süreçlerine uyum sağlamakta zorlanması	Performans esaslı bütçeleme anlayışının yeterince benimsenmemesi, kaynak kullanım etkinliğini sınırlandırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birim bazında maliyet-fayda analizleri ve performans temelli bütçe planlaması uygulanması</li> </ul>
	Harcama süreçlerinde mevzuata bağlı kısıtların esnekliği azaltılması	Mevzuat kaynaklı sınırlamalar, kaynak kullanımında esneklik ve hızın azalmasına yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harcama süreçlerinin mevzuat çerçevesinde izlenebilirliğinin artırılması</li> <li>Dijital mali izleme ve raporlama sistemlerinin yaygınlaştırılması</li> </ul>
	Proje finansmanına erişimde rekabetin artması	Artan rekabet, ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanma oranını düşürebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje ve dış kaynaklı fon başvurularına yönelik kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> </ul>
H5.4.	Fiziksel altyapı yatırımlarının yüksek maliyetli olması	Yüksek yatırım maliyetleri, eğitim, sosyal ve çalışma alanlarının planlanan hızda geliştirilmesini zorlaştırabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiziksel altyapı yatırımlarının önceliklendirilerek aşamalı biçimde planlanması</li> <li>Proje bazlı ve alternatif finansman modellerinin kullanılması</li> </ul>
	İhale ve yatırım süreçlerinde gecikmeler yaşanması	İhale ve yatırım süreçlerindeki gecikmeler, altyapı projelerinin zamanında tamamlanmasını ve hizmete alınmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhale ve yatırım süreçlerinin önceden planlanması ve düzenli izlenmesi</li> </ul>
	Öğrenci sayısındaki artışın fiziki planlama öngörülerini aşması	Öğrenci sayısındaki beklenmeyen artış, mevcut fiziki kapasitenin yetersiz kalmasına yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiziki kapasite planlamasının öğrenci sayısı projeksiyonlarıyla uyumlu biçimde güncellenmesi</li> </ul>
	Çalışma koşulları iyileştirmelerinde bütçe ve mekân kısıtı	Bütçe ve mekân sınırlılıkları, personel memnuniyetini artırmaya yönelik iyileştirmelerin kapsamını daraltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma ortamı iyileştirmelerinin öncelikli ihtiyaçlara göre planlanması</li> </ul>
	Altyapı projelerinde teknik uzmanlık eksikliği	Teknik uzmanlık yetersizliği, altyapı projelerinin tasarım ve uygulama süreçlerinde kalite ve süre sorunlarına neden olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik personel kapasitesinin güçlendirilmesi Gerektiğinde dış teknik danışmanlık desteğinden yararlanılması</li> </ul>

Tablo 38 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri –Devamı

HEDEF	RİSK	AÇIKLAMA	KONTROL FAALİYETLERİ
H5.5.	Personelin kalite süreçlerine katılım motivasyonunun düşük olması	Düşük motivasyon, kalite güvence süreçlerinin yaygın ve etkin biçimde yürütülmesini sınırlayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm personel ve yöneticilere yönelik kalite güvencesi eğitimleri ve farkındalık toplantılarının düzenlenmesi</li> </ul>
	Farkındalık gelişmeyen birimlerde kalite süreçlerinin "mevzuat gereği" uygulanması ve içselleştirilmemesi	Kalite süreçlerinin biçimsel olarak yürütülmesi, sürekli iyileştirme kültürünün oluşmasını engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik, idari ve öğrenci paydaşlarını kapsayan katılımcı kalite kültürü mekanizmalarının oluşturulması</li> </ul>
	Kalite çalışmalarının ek iş yükü olarak algılanması	Kalite faaliyetlerinin iş yükü olarak görülmesi, birimlerin sürece gönüllü katılımını azaltabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birim kalite komisyonlarının kapasitesinin güçlendirilmesi ve iş süreçleriyle uyumlu raporlama yapılarının yaygınlaştırılması</li> </ul>
	İzleme ve değerlendirmede veri toplama süreçlerinin aksaması	Veri toplama ve raporlama aksaklıkları, kalite izleme ve iyileştirme döngülerinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite izleme ve değerlendirme süreçlerinin dijital platformlar aracılığıyla etkinleştirilmesi</li> </ul>
	Birimler arası kalite farkındalık düzeyi farklarının uygulamada veri ve süreç entegrasyonu sorunları ile gecikmelere yol açması	Farklı uygulama düzeyleri, kurumsal kalite sisteminde bütünlük ve tutarlılık sorunlarına neden olabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program düzeyinde kalite iyileştirme döngülerinin (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) sistematik hale getirilmesi</li> </ul>

## D- Maliyetlendirme

Tablo 39 Tahmini Maliyet Tablosu

Amaçlar / Hedefler	2026 Yılı	2027 Yılı	2028 Yılı	2029 Yılı	2030 Yılı	Toplam Maliyet (TL)
Amaç 1	450.000.000	585.000.000	760.500.000	988.650.000	1.285.245.000	4.069.395.000
Hedef 1.1	350.000.000	455.000.000	591.500.000	768.950.000	999.635.000	3.165.085.000
Hedef 1.2	50.000.000	65.000.000	84.500.000	109.850.000	142.805.000	452.155.000
Hedef 1.3	50.000.000	65.000.000	84.500.000	109.850.000	142.805.000	452.155.000
Amaç 2	515.000.000	669.500.000	870.350.000	1.131.455.000	1.470.891.500	4.657.196.500
Hedef 2.1	300.000.000	390.000.000	507.000.000	659.100.000	856.830.000	2.712.930.000
Hedef 2.2	100.000.000	130.000.000	169.000.000	219.700.000	285.610.000	904.310.000
Hedef 2.3	100.000.000	130.000.000	169.000.000	219.700.000	285.610.000	904.310.000
Hedef 2.4	15.000.000	19.500.000	25.350.000	32.955.000	42.841.500	135.646.500
Amaç 3	160.000.000	208.000.000	270.400.000	351.520.000	456.976.000	1.446.896.000
Hedef 3.1	100.000.000	130.000.000	169.000.000	219.700.000	285.610.000	904.310.000
Hedef 3.2	20.000.000	26.000.000	33.800.000	43.940.000	57.122.000	180.862.000
Hedef 3.3	20.000.000	26.000.000	33.800.000	43.940.000	57.122.000	180.862.000
Hedef 3.4	20.000.000	26.000.000	33.800.000	43.940.000	57.122.000	180.862.000
Amaç 4	65.000.000	84.500.000	109.850.000	142.805.000	185.646.500	587.801.500
Hedef 4.1	40.000.000	52.000.000	67.600.000	87.880.000	114.244.000	361.724.000
Hedef 4.2	10.000.000	13.000.000	16.900.000	21.970.000	28.561.000	90.431.000
Hedef 4.3	15.000.000	19.500.000	25.350.000	32.955.000	42.841.500	135.646.500
Amaç 5	210.000.000	273.000.000	354.900.000	461.370.000	599.781.000	1.899.051.000
Hedef 5.1	50.000.000	65.000.000	84.500.000	109.850.000	142.805.000	452.155.000
Hedef 5.2	40.000.000	52.000.000	67.600.000	87.880.000	114.244.000	361.724.000
Hedef 5.3	10.000.000	13.000.000	16.900.000	21.970.000	28.561.000	90.431.000
Hedef 5.4	60.000.000	78.000.000	101.400.000	131.820.000	171.366.000	542.586.000
Hedef 5.5	50.000.000	65.000.000	84.500.000	109.850.000	142.805.000	452.155.000
Toplam	1.400.000.000	1.820.000.000	2.366.000.000	3.075.800.000	3.998.540.000	12.660.340.000

# BÖLÜM 8

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Üniversitemiz Stratejik Planının izlenmesi birimler bazında yapılacaktır. Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde görevli birimler, Dönemsel İzleme Raporlarını (hedef gerçekleştirme raporları) üçer aylık sürelerde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına sunacaklardır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından birimlerin sunduğu raporlar altı aylık dönemlerde

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kuruluna sunulacak ve Kurul gerekli gördüğü birimlerle toplantı düzenleyerek gelişmeler hakkında detaylı bilgi alacaktır.

Üniversitemiz ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alarak; katılımcı, şeffaf ve esnek bir anlayışla hazırlanan Üniversitemiz Stratejik Planı başta üst yönetim olmak üzere ve üniversitemizin tüm birimlerinin desteğiyle uygulanacaktır.



---

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi  
Balcalı Mahallesi, Çatalan Caddesi  
No:201/1 01250 Sarıçam/Adana  
T: 444 01 88 / 0322 455 00 00 F: 0 (322) 455 00 02  
[www.atu.edu.tr](http://www.atu.edu.tr)

