MALATYA
TURGUT ÖZAL
ÜNİVERSİTESİ

2027-2031 STRATEJİK PLAN

www.ozal.edu.tr

Malatya Turgut Özal Üniversitesi
MALATYA

2026

MALATYA
TURGUT ÖZAL
ÜNİVERSİTESİ

2027-2031 STRATEJİK PLAN

www.ozal.edu.tr


Hayatta
en hakiki mürşit
ilimdir.



İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ 7
KISALTMALAR 8
REKTÖR SUNUŞU 9
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 12
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 17
3. DURUM ANALİZİ 22
3.1. Kurumsal Tarihçe 22
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 24
3.3. Mevzuat Analizi 29
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi 32
3.5. Program-Alt Program Analizi 38
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 40
3.7. Paydaş Analizi 41
3.8. Kuruluş İçi Analizi 44
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 45
3.8.2. Akademik Personel Yetkinlik Analizi 46
3.8.3. İdari Personel Yetkinlik Analizi 49
3.8.4. Öğrenci Analizi 52
3.8.5. Kurum Kültürü Analizi 57
3.8.6. Fiziki Kaynak Analizi 61
3.8.7. Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi 67
3.8.8. Mali Kaynak Analizi 72
3.9. Akademik Faaliyet Analizi 73
3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi 80
3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi 80
3.10.2. Sektörel Yapı Analizi 87
3.11. GZFT Analizi 93
3.12. Tespitler Ve İhtiyaçlar 99
4. GELECEĞE BAKIŞ 104
4.1. Misyon 104
4.2. Vizyon 104
4.3. Temel Değerler 104
5. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ 106
A. Konum Tercihi 106
B. Başarı Bölgesi Tercihi 107
C. Değer Sunumu Tercihi 108
D. Temel Yetkinlik Tercihi 110
6. STRATEJİ GELİŞTİRME 112
6.1. Stratejik Amaçlar, Hedefler Ve Performans Göstergeleri 113
6.2. Hedeflerden Sorumlu ve İş birliği Yapılacak Birimler 138
6.3. Hedef Kartları 139
6.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 159
6.5. Maliyetlendirme 176
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 178
EK:1 MALATYA TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ (2027-2031) STRATEJİK PLAN ALT ÇALIŞMA GRUPLARI 179

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri ... 15
Tablo 2. Stratejik Geliştirme Kurulu ... 18
Tablo 3. Stratejik Planlama Ekibi ... 19
Tablo 4. Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi ... 20
Tablo 5. 2022-2026 Stratejik Planı Amaç Gerçekleşme Düzeyleri ... 25
Tablo 6. Mevzuat Analizi Tablosu ... 29
Tablo 7. Üst Politika Belgelerinin Analizi ... 32
Tablo 8. Program–Alt Program Analizi ... 38
Tablo 9. Faaliyet Alanları ile Sunulan Ürün ve Hizmetler ... 40
Tablo 10. Paydaş Listesi ... 41
Tablo 11. Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi ... 42
Tablo 12. Akademik Personel Sayısı ... 46
Tablo 13. Yıllara Göre Akademik Personel ... 47
Tablo 14. Hizmet Sınıfına Göre Akademik Personel ... 47
Tablo 15. Personel Yaş Aralığı ... 48
Tablo 16. İdari Personel Sayısı ... 49
Tablo 17. İdari Personelin İstihdam Şekline ve Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı ... 49
Tablo 18. Yıllara Göre İdari Personel Sayıları ... 50
Tablo 19. İdari Personelin Eğitim Durumu ... 50
Tablo 20. İdari Personelin Hizmet Süresi ... 50
Tablo 21. İdari Personelin Yaş Aralığı ... 50
Tablo 22. Yıllara Göre Öğrenci Sayıları ... 52
Tablo 23. Yıllara Göre Program Sayıları ... 52
Tablo 24. Yıllara Göre Fakülte/MYO/Yüksekokul Öğrenci Sayıları ... 54
Tablo 25. Mezun Öğrenci Sayıları ... 54
Tablo 26. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yerleşkeler ... 61
Tablo 27. Alan/Mülkiyet Durumu ... 62
Tablo 28. Spor Amaçlı Bina ve Tesis Verileri ... 62
Tablo 29. Öğrenci Yurtları ... 63
Tablo 30. Öğrenci Başına Düşen Taşınmaz Alan (metrekare) ... 63
Tablo 31. Kapalı Alanların Kullanım Amacına Göre Dağılımı ... 64
Tablo 32. Üniversite Fonksiyonlarına Göre Kullanım Alanları ... 65
Tablo 33. Üniversite Parsel Alanları ... 66
Tablo 34. Bilişim Sistemleri Aktif Kaynaklarına İlişkin Bilgiler ... 68
Tablo 35. İnternet Kaynakları ... 68
Tablo 36. Teknolojik Kaynaklar ... 69
Tablo 37. Laboratuvar Bilgileri ... 70
Tablo 38. Tahmini Mali Kaynaklar ... 72
Tablo 39. Önceki dönem ödenek kullanımı (TL) ... 72
Tablo 40. Akademik Faaliyetler Analizi ... 73
Tablo 41. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi ... 80
Tablo 42. Sektörel Yapı Analizi ... 87
Tablo 43. Kurumsal Kapasite GZFT Analizi ... 93
Tablo 44. Eğitim Öğretim GZFT Analizi ... 94
Tablo 45. Araştırma Geliştirme GZFT Analizi ... 96
Tablo 46. Toplumsal Katkı GZFT Analizi ... 97
Tablo 47. Tespitler ve İhtiyaçlar ... 99
Tablo 48. Değer Sunumu Tercihleri ... 109
Tablo 49. Sorumlu Birimler ve İş Birliği Yapılacak Birimler ... 138
Tablo 50. Maliyetlendirme Tablosu ... 176

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AI	Artificial Intelligence / Yapay Zekâ
AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
APC	Article Processing Charge / Makale İşlem Ücreti
AR-GE	Araştırma-Geliştirme
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BM	Birleşmiş Milletler
BYS	Bilgi Yönetim Sistemi
ÇAP	Çift Anadal Programı
DAP	Doğu Anadolu Projesi
DMO	Devlet Malzeme Ofisi
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
ECHE	Erasmus Charter for Higher Education
EDR/AV	Açılım metinde açık belirtilmemiş
FAO	Food and Agriculture Organization / BM Gıda ve Tarım Örgütü
FSMH	Fikrî ve Sınai Mülkiyet Hakları
GYÜE	Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü
GZFT (SWOT)	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
HCI	Human-Computer Interaction / İnsan-Bilgisayar Etkileşimi
IDS/IPS	Intrusion Detection/Prevention System
KAÜGEM	Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
MFA	Multi-Factor Authentication
MTÜ	Malatya Turgut Özal Üniversitesi
MTÜ-SEM-TÖMER	Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi- Türkçe Öğretim Merkezi
MTÜ-UZEM	Malatya Turgut Özal Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
MYO	Meslek Yüksekokulu
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OVP	Orta Vadeli Program
PEBDES	Personel Başvuru ve Değerlendirme Sistemi
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental Analizi
PG	Performans Göstergesi
PUKÖ	Planla- Uygula- Kontrol Et- Önlem Al
Q1 / Q2	Quartile 1 / Quartile 2
REF	Research Excellence Framework
SBBF	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
SCI/SSCI/AHCI/ESCI	Science Citation Index / Social Sciences Citation Index / Arts and Humanities Citation Index / Emerging Sources Citation Index
SDG	Sustainable Development Goals
SEM	Sürekli Eğitim Merkezi
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SKS	Sağlık, Kültür ve Spor
SMS	Short Message Service / Kısa Mesaj Servisi
SSO	Single Sign-On
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TAGEM	Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü
TEP	Ton Eşdeğer Petrol
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
THE	Times Higher Education
TL	Türk Lirası
TR	Türkiye
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TUSAŞ	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
TÜSEB	Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
URAP	University Ranking by Academic Performance
UYGAR	Uygulamalı Araştırma Merkezleri
ÜAK	Üniversitelerarası Kurul
WUR	World University Rankings
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

REKTÖR SUNUŞU



Yükseköğretim kurumları, bilgi üretiminin ötesinde günümüzde, üretilen bilgiyi toplumsal ve küresel faydaya dönüştüren çok boyutlu sorumluluklar üstlenen yapılara dönüşmüştür. Bu durum, yükseköğretime ayrılan kaynakların vizyon ve misyon doğrultusunda önceliklendirilmesini, buna yönelik planlanmasını, etkin kullanımını ve izlenebilirliğini zorunlu kılmaktadır.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, bu anlayış doğrultusunda hazırlanan 2027–2031 Stratejik Planı, üniversitemizin mevcut kapasite ve potansiyelini esas alan; katılımcı, veriye dayalı ve kalite güvencesi temelli bir yaklaşımla oluşturulmuştur. Plan hazırlık süreci; akademik ve idari birimlerimizin aktif katkıları, iç ve dış paydaş görüşleri ile üst politika belgeleri ve ulusal stratejik öncelikler dikkate alınarak yürütülmüştür. Böylece üniversitemizin orta ve uzun vadeli gelişim yönü bütüncül bir perspektifle ele alınmıştır.

Stratejik Planımızda Malatya Turgut Özal Üniversitesi, imkân ve kabiliyetleriyle uyumlu biçimde "araştırma üniversitesi adayı" konumunu benimsemiş, bu konum doğrultusunda ihtisaslaşma, disiplinler arası çalışma, kalite güvencesi ve uluslararasılaşma odaklı bir gelişim yol haritası ortaya koymuştur. Başta kayısı olmak üzere tarım ve gıda alanında ihtisaslaşmaya dayalı araştırmalar ile tarım, mühendislik ve sağlık bilimlerinde yapay zekâ ve dijitalleşme temelli araştırma eksenleri, üniversitemizin başarı bölgesi tercihinin temelini oluşturmaktadır.

Bu stratejik çerçeve kapsamında Plan, 4 stratejik amaç, bu amaçlara bağlı olarak belirlenen 20 stratejik hedef ve bu hedeflerin izlenmesini sağlayacak 76 performans göstergesi üzerine yapılandırılmıştır. Belirlenen amaç, hedef ve performans göstergeleri, üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve kurumsal kapasite alanlarında niteliği arttıran, etki odaklı ve sürdürülebilirlik esaslı bir anlayışla tasarlanmıştır. Söz konusu hedef ve göstergelerin, plan dönemi olan beş yıllık süre boyunca düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda iyileştirici önlemlerle desteklenmesi öngörülmektedir.

Stratejik Planımız, kalite güvencesi sisteminin kurumsal kültüre dönüştürülmesi, program ve kurum akreditasyonlarının yaygınlaştırılması, dijitalleşme ve bilgi yönetim sistemlerinin karar destek mekanizması olarak etkin kullanımı ve üniversitemizin ulusal ve uluslararası sıralamalardaki görünürlüğünün artırılması yönünde rehberlik etmektedir. Bu yönüyle plan, üniversitemizin sürekli gelişimini yönlendiren dinamik bir yönetim aracıdır.

Bu stratejik yolculukta emeği geçen tüm akademik ve idari personelimize, katkı sunan iç ve dış paydaşlarımıza teşekkür ediyor, 2027–2031 Stratejik Planı'nın Malatya Turgut Özal Üniversitesinin araştırma odaklı dönüşümünü güçlendiren, toplumsal fayda üreten ve ulusal-uluslararası düzeyde rekabet gücünü artıran bir rehber olmasını temenni ediyorum.

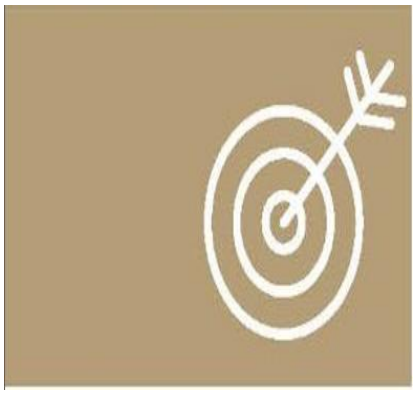
Saygılarımla,

Prof. Dr. Recep BENTLİ
Rektör

I

BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



MİSYON

Bilimsel özgürlük ve etik değerler ışığında; dijitalleşme, yapay zekâ ve ileri teknolojilerle yeni nesil bilgi üreten, yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştiren; ürettiği bilgi ve teknolojiyi bölgesel kalkınmadan küresel faydaya dönüştüren, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleriyle sürdürülebilir çözümler geliştiren bir üniversitedir.



VİZYON

Dijital ve teknolojik kapasitesiyle dönüşüm ve değişime öncülük ederek sürekli gelişen ve bölgesine değer katan, uluslararası saygın bir üniversite olmaktır.



TEMEL DEĞERLER



Bilimsel Özgürlük ve Etik

Bilimsel araştırma, eğitim ve toplumsal katkı faaliyetlerini şeffaf biçimde, bilimsel etik kurallara uygun olarak yürütür; akademik özgürlüğe ve hesap verebilirliğe değer verir.



Yenilikçilik ve Girişimcilik

Yapay zekâ, dijitalleşme ve ileri teknolojilerden beslenen; yeni fikirler ve çözümler geliştiren, değişimi yöneterek dönüşüme öncülük eden yenilikçi ve girişimci bir anlayışı benimser.



Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Kaynaklarını verimli kullanmayı, çevreye ve topluma duyarlı olmayı, sosyo-ekonomik yapıya katkı sağlayan sürdürülebilir çözümleri esas alır ve kurumsal sorumluluğu önemser.



Katılımcılık ve Paydaşlarla İş Birliği

Karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılımını teşvik eden, birlikte üretmeye ve ortak akla değer veren, paydaşlarının görüşlerini dikkate alan dinamik bir yönetim anlayışı sergiler.



Kalite ve Sürekli Gelişim

Eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerini kalite güvencesi ilkeleri doğrultusunda sürekli iyileştirme yaklaşımıyla geliştirir.



Toplumsal Katkı ve Değerlere Saygı

Yerel ve küresel sorunlara duyarlı; toplumun ihtiyaçlarına cevap veren, milli, manevi ve evrensel değerlere saygılı; bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan toplumsal fayda odaklı bir üniversite olmayı görev bilir.



AMAÇ VE HEDEFLER



AMAÇ 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek

H 1.1: İnsan kaynağının yetkinliğini geliştiren faaliyetler gerçekleştirilecektir.

H 1.2: Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.

H 1.3: Erişilebilir kütüphane kaynakları artırılacaktır.

H 1.4: Sürdürülebilir kampüs uygulamaları artırılacaktır.

H 1.5: Fiziksel mekân ve kampüs yaşam alanları iyileştirilecektir.



AMAÇ 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.

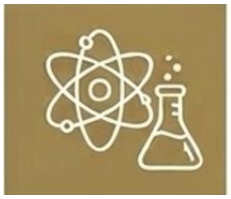
H 2.1: Eğitim-öğretimde kalite güvencesini güçlendirerek disiplinler arası yetkinlikler geliştirilecektir.

H 2.2: Öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.

H 2.3: Uluslararası öğrenci ve değişim hareketliliği artırılacaktır.

H 2.4: Mezunlarla etkileşim artırılacaktır.

H 2.5: Öğrenci sayıları nitelikli eğitime uygun şekilde planlanacaktır.



AMAÇ 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.

H 3.1: Etki değeri yüksek bilimsel yayın sayısı artırılacaktır.

H 3.2: Araştırma projelerinde performans odaklı kaynak kullanımı sağlanacaktır.

H 3.3: Öğrencilerin araştırma yetkinlikleri geliştirilecektir.

H 3.4: Öncelikli araştırma alanlarında yayın üretkenliği artırılacaktır.

H 3.5: Toplumsal ve ekonomik değeri yüksek Ar-Ge çıktıları üretilecektir.



AMAÇ 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.

H 4.1: Toplumla etkileşim temelli faaliyetler gerçekleştirilecektir.

H 4.2: Dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirme faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.

H 4.3: Bilimsel bilgiye erişim ve dijital okuryazarlık yaygınlaştırılacaktır.

H 4.4: Sürekli iyileştirme faaliyetleri ile paydaş memnuniyeti artırılacaktır.

H 4.5: Öğrencilerin ekip çalışmaları desteklenecektir.



TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2031)
46	Bilgi yönetim sistemine dahil edilen modül sayısı (kümülatif)	51
4	Akreditasyon için başvurulan program sayısı	6
4	Çift Anadal (ÇAP) ve Yan Dal programlarına yeni kayıtlı öğrenci sayısı (Kümülatif)	23
5	Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	7
4	Doktora program sayısı (kümülatif)	15
1,1	Öğretim üyesi başına SCI/SSCI/AHCI/ESCI endeksli dergilerdeki yayın sayısı	1,47
39	Ulusal düzeyde kurum dışı fon sağlayıcı kuruluşlar (TÜBİTAK, TAGEM, TÜSEB vb.) tarafından desteklenerek yürütülen araştırma projesi sayısı (kümülatif)	65
12	Yapay zekâ yaklaşımlarını içeren konularda tamamlanan lisansüstü tez sayısı (kümülatif)	56
6	Patent, faydalı model ve tasarım başvuru sayısı (kümülatif)	26
10	Dış paydaşlarla gerçekleştirilen ortak toplumsal katkı faaliyet sayısı	20
0	Engelsiz Üniversite Bayrak başvurusu yapılan birim sayısı (Kümülatif)	5
65	Öğrenci memnuniyet oranı (%)	70

*Belirlenen göstergelerden kümülatif olanlar dönemler boyunca birikimli olarak izlenmekte, diğer göstergeler ise yıllık olarak ölçülmektedir.

II

STRATEJİK PLAN **HAZIRLIK SÜRECİ**

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik yönetim ve planlama süreçleri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetim sisteminin temel unsurlarından biri hâline gelmiştir. Kanun ile kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli bakış açısıyla stratejik planlarını hazırlamaları, bu planlarda belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda yürütmeleri bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerini zorunlu kılınmıştır.

Kanunun stratejik planlamaya ilişkin 9'uncu maddesinde, "kamu idarelerinin; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden tanımlanmış göstergeler aracılığıyla izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacakları" hüküm altına alınmıştır.

Bu yasal çerçeve doğrultusunda hazırlanan Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2027-2031 Dönemi Stratejik Planı ile; üniversitenin kurumsal politikalarının yönetimi, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda tahsis edilmesi, mevcut kaynakların etkili ve verimli biçimde kullanılması ile hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik planlama; farklı görev ve yetkinliklere sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta Rektör olmak üzere üniversite genelinde güçlü bir sahiplenme gerektiren ve zaman alan bir süreçtir.

Stratejik yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için üst yönetimin stratejik düşünme ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması büyük önem taşımaktadır. Bu bilinçle üniversitemizin ikinci stratejik plan çalışmalarına üst yönetimin tam desteğiyle başlanmıştır.

22 Nisan 2021 tarih ve 31462 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Hakkında Yönetmelik* uyarınca, stratejik plan hazırlık süreci stratejik plan genelgesinin yayımlanmasıyla başlatılmıştır. Bu kapsamda, Malatya Turgut Özal Üniversitesinin ikinci stratejik planı olan 2027–2031 Stratejik Planı, önceki plan döneminde olduğu gibi; tüm harcama birimlerinin, akademik ve idari paydaşların aktif katılımı sağlanarak, katılımcı, veriye dayalı ve bütüncül bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Bu kapsamda, Üniversitemizin 2027-2031 dönemi Stratejik Plan çalışmalarını yönlendirmek üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuş; Rektörlük Makamınca yayımlanan 2025/1 sayılı Genelge ile tüm birimlerin çalışmalara azami düzeyde katılım sağlaması istenmiştir.

Stratejik planlama sürecine katılan temel aktörler;

- Rektör
- Strateji Geliştirme Kurulu
- Stratejik Planlama Ekibi
- Alt Çalışma Grupları

Rektörlük Makamının 15.05.2025 tarih ve 2025/1 sayılı Genelgesi ile oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu; Rektör Prof. Dr. Recep BENTLİ'nin başkanlığında, Rektör Yardımcıları, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeleri ile Genel Sekreter olmak üzere 13 kişiden oluşmuştur. Stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamak, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamak üzere ilgili mevzuatta geçen şekliyle oluşturulan 2027-2031 dönemi Stratejik Planı Strateji Geliştirme Kurulu aşağıda isimleri yazılı

kişilerden oluşturulmuştur.

Tablo 2. Stratejik Geliştirme Kurulu

GÖREVİ	ÜNVANI/ADI SOYADI	İDARİ GÖREVİ
Başkan	**Prof. Dr. Recep BENTLİ**	**Rektör**
Üye	Prof. Dr. Orhan GÜNDÜZ	Rektör Yardımcısı
Üye	Prof. Dr. İlhan ERDEM	Rektör Yardımcısı
Üye	Prof. Dr. Ahmet Selim ÖZKAN	Rektör Yardımcısı/Tıp Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Hakan YILDIRIM	Ziraat Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Ersan ÇİFTCİ	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Şahin DİREKEL	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Zehra Tuğba MURATHAN	Battalgazi Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Fatih AKDEMİR	Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Burhan Hakan KANAT	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Abuzer GELSE	Genel Sekreter

Stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun şekilde yürütülmesi, plan kapsamında öngörülen faaliyetlerin etkin biçimde koordine edilmesi ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne ve Rektör onayına sunulacak belge ve dokümanların hazırlanmasından sorumlu olmak üzere; Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Orhan GÜNDÜZ başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın koordinasyonunda ve üniversitemizin harcama birimlerini temsilen görevlendirilen üyelerden oluşan 30 kişilik Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Söz konusu ekip, 02.06.2025 tarihli ve 305893 sayılı Rektörlük Makamı Onayı ile görevlendirilmiş olup, üyelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki listede yer almaktadır.

Tablo 3. Stratejik Planlama Ekibi

GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ/İDARİ GÖREVİ
Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
Üye	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Rektörlük/Rektör Yardımcısı/Tıp Fakültesi Dekanı
Üye	Genel **Sekreter**	Abuzer GELSE	Genel Sekreterlik
Üye	Prof. Dr.	Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr.	Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr.	Ersan ÇİFTÇİ	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr.	Hakan YILDIRIM	Ziraat Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr.	Şahin DİREKEL	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Üye	Doç. Dr.	Varol TUTAL	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü
Üye	Doç. Dr.	Berat ÇİÇEK	Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdürü
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Emine KULUŞAKLI	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Üye	Prof. Dr.	Abdurrahman KÖSEMAN	Akçadağ MYO Müdürü
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Serhat AKSUNGUR	Arapgir MYO Müdür V.
Üye	Prof. Dr.	Şanlı KABAKTEPE	Battalgazi MYO Müdürü
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mahmut BAŞSÜRÜCÜ	Darende Bekir Ilıcak MYO Müdür V.
Üye	Prof. Dr.	Ahmet KAZAN	Doğanşehir Vahap Küçük MYO Müdür V.
Üye	Öğr. Gör.	Abdulkadir PEKTAŞ	Hekimhan Mehmet Emin Sungur MYO Müdür V
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arif YILDIZ	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği MYO Müdür V.
Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fatma ÖZYALIN	Sağlık Hizmetleri MYO Müdür V.
Üye	Doç. Dr.	Fehmi ASLAN	Yeşilyurt MYO Müdür V.
Üye	Daire Başkanı V.	Tamer ZENGİN	Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı V.	Mevlüt ARSLAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı	Halis BOZKURT	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı	Yusuf AVCI	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı	Ali ÖZMEN	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı	Abdulkadir IRMAK	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
Üye	Daire Başkan V.	Sinan AKGÜL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Üye	Hukuk Müşaviri	Şennur Demir YILMAZ	Hukuk Müşavirliği
Üye	Müdür	Bilal KOLAY	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

Stratejik planlama sürecinin koordinasyonunu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının uhdesinde aşağıda yazılı ekip tarafından yerine getirilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi

GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI
Başkan	Daire Başkanı	Mevlüt ARSLAN
Üye	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN
Üye	Mühendis	Betül ÖZÇINAR
Üye	Büro Personeli	İbrahim ALACA
Üye	Büro Personeli	Abdulkadir GÖNÜLALÇAK

III
DURUM ANALİZİ

3. DURUM ANALİZİ

Üniversitemizin 2027-2031 dönemini kapsayan stratejik planlama çalışmaları, mevcut kurumsal performansın ve ekosistemin kapsamlı bir projeksiyonunu sunan Durum Analizi aşamasıyla başlatılmıştır. Sürecin temel taşını oluşturan bu aşama; veriye dayalı, sistematik ve katılımcı bir metodolojiyle yürütülmüştür.

Bu kapsamda, aşağıdaki alanlarda derinlemesine incelemeler gerçekleştirilmiştir:

- **Kurumsal Tarihçe:** Kurumun kuruluş amacının, yasal dayanaklarının ve üniversite kimliğinin zaman içindeki gelişiminin analizi.
- **Performans Değerlendirme:** Önceki stratejik plan dönemlerine ait uygulama sonuçlarının ve hedeflere ulaşma düzeylerinin analizi.
- **Mevzuat ve Uyum:** Kurumun faaliyetlerini düzenleyen yasal çerçeve ile uymakla yükümlü olduğu **Üst Politika Belgeleri** (Kalkınma Planları, Orta Vadeli Programlar vb.) ile uyumluluk analizi.
- **Ürün ve Hizmet Envanteri:** Üniversitenin ana faaliyet alanları doğrultusunda sunduğu çıktıların ve hizmet kalemlerinin netleştirilmesi.
- **Paydaş Analizi:** İç ve dış paydaşların kurumsal süreçlere dair beklenti, algı ve değerlendirmelerinin sistematik yöntemlerle ölçülmesi.
- **Kurumsal Kapasite Analizi:** Organizasyonel yapının, insan kaynağının ve teknolojik altyapının yetkinlik bazlı değerlendirilmesi.
- **Akademik Faaliyet Projeksiyonu:** Eğitim-öğretim, Ar-Ge ve toplumsal katkı boyutlarında mevcut performansın nitel ve nicel analizi.
- **Sektörel ve Küresel Eğilimler:** Yükseköğretim sektöründeki ulusal ve uluslararası trendlerin, dijital dönüşümün ve değişen dinamiklerin analizi.
- **GZFT (SWOT) Analizi:** Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin bütüncül bir bakış açısıyla belirlenmesi.

Gerçekleştirilen bu çok boyutlu analizler neticesinde; Üniversitemizin mevcut durumuna ilişkin kritik bulgular saptanmış, yeni dönem stratejik planının odak noktasını oluşturacak öncelikli ihtiyaçlar ve stratejik alanlar belirlenmiştir.

3.1. KURUMSAL TARİHÇE

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 18 Mayıs 2018 tarihli ve 30425 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 7141 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun Ek 181. maddesi gereğince kurulmuştur.

Üniversitenin kuruluşundan itibaren geçen süreçte, akademik yapılanma, örgütsel büyüme ve kurumsal kapasiteyi güçlendirmeye yönelik önemli adımlar atılmıştır. Bu kapsamda; Malatya Turgut Özal Üniversitesinde, İnönü Üniversitesinden devredilen birimler ile kurumsal altyapı şekillenmeye başlamıştır. İnönü Üniversitesine bağlı iken bağlantısı değiştirilen Ziraat Fakültesi, Su Ürünleri Fakültesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu ile bazı meslek yüksekokulları (Akçadağ, Arapgir, Battalgazi, Darende Bekir Ilıcak, Doğanşehir Vahap Küçük, Hekimhan Mehmet Emin Sungur, Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği, Yeşilyurt) üniversite bünyesinde yapılandırılmıştır. Kuruluş kanununun ilgili maddesi gereğince Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi ile Mimarlık

ve Tasarım Fakültesi kurularak eğitim-öğretim faaliyetlerinin kurumsal çerçevesi oluşturulmuştur.

2020 yılında Su Ürünleri Fakültesi kapatılmış, Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Yabancı Diller Yüksekokulu ile Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kurulmuştur.

2021 yılında bazı fakültelerde isim ve kapsam değişiklikleri yapılarak kurumsal uyum ve akademik alan odaklılık artırılmıştır. Bu doğrultuda; İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi olarak, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi ise Sanat, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Kuruluşun ardından geçen süreçte üniversite; lisans, ön lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim veren birimlerini kademeli olarak geliştirmiş; bugün itibarıyla 1 enstitü, 6 fakülte, 2 yüksekokul ve 9 meslek yüksekokulu ile eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.

- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
- Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi,
- Sağlık Bilimleri Fakültesi,
- Sanat, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi,
- Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi,
- Tıp Fakültesi,
- Ziraat Fakültesi,
- Sivil Havacılık Yüksekokulu,
- Yabancı Diller Yüksekokulu,
- Akçadağ Meslek Yüksekokulu,
- Arapgir Meslek Yüksekokulu,
- Battalgazi Meslek Yüksekokulu,
- Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu,
- Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu,
- Hekimhan Mehmet Emin Sungur Meslek Yüksekokulu,
- Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
- Yeşilyurt Meslek Yüksekokulu
- Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

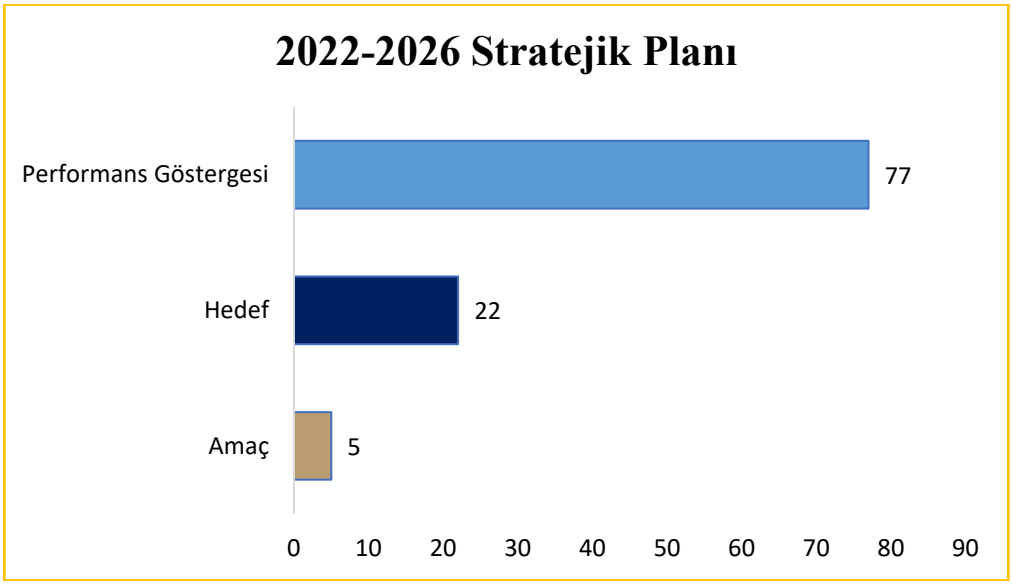
Bununla birlikte üniversite bünyesinde, toplumsal ihtiyaçlara duyarlı ve bölgesel kalkınmayı destekleyici nitelikte 10 Uygulama ve Araştırma Merkezi yapılandırılmıştır.

- Arı ve Arı Ürünleri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Atçılık ve Atlı Sporları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Kayısı ve Kayısı Ürünleri Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Türkçe Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezi,
- Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi.

Bugün geldiği noktada Malatya Turgut Özal Üniversitesi, çok sayıda fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu ile binlerce öğrenciye eğitim hizmeti vermektedir. Yeşilyurt ana yerleşkesine taşınma süreci ile modern kampüs altyapısına kavuşacak olan üniversite, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan, araştırma odaklı ve kaliteli eğitim veren bir yükseköğretim kurumu olma vizyonunu sürdürmektedir.

3.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik planı 2023 güncellenmiş versiyonunda, 5 stratejik amaç (A1–A5), bu amaçlara bağlı 22 hedef (H1-H22) ve her hedefi izlemek üzere belirlenen toplam 77 Performans Göstergesi 'ne (PG) yer verilmiştir.



Üniversitenizin 2022-2026 stratejik planı, fiziksel büyüme ile akademik derinleşmeyi eş zamanlı yürütmeyi amaçlayan, veriye dayalı ve sonuç odaklı bir kurumsallaşma vizyonu ortaya koymuştur. Planın genel hatları çerçevesinde yapılan değerlendirme şu şekildedir:

Kurumsal kapasite gelişimi kapsamında üniversite, sadece kapalı alan miktarını artırmayı değil, bu alanların enerji verimliliği ve siber güvenlik gibi modern standartlara uygun yönetilmesini hedeflemiştir. Bilgi yönetim sistemlerine yeni modüllerin eklenmesi, kampüs genelinde Wi-Fi hizmetinin yaygınlaştırılması ve siber güvenlik için sızma testlerinin planlanması gibi adımlarla dijital dönüşümün kurumsal işleyişe entegre edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, su ve elektrik tüketiminde tasarruf öngören göstergelerle sürdürülebilir bir yerleşke yönetimi anlayışına öncelik verilmiştir.

Eğitim ve öğretim alanında, nicel bir genişleme ile niteliksel çeşitliliğin bir arada sunulması için bir yol haritası çizilmiştir. Ön lisans, lisans ve lisansüstü program sayılarının artırılması temel bir niyet olarak belirlenirken; yan dal, çift ana dal ve tıpta uzmanlık gibi disiplinler arası fırsatların güçlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Uzaktan eğitim ve kütüphane kaynaklarının zenginleştirilmesi yoluyla eğitimde erişilebilirlik ve içerik kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmiş; uluslararasılaşma gayretleri çerçevesinde ise değişim programları ve yabancı öğrenci sayıları stratejik göstergeler olarak plana dahil edilmiştir.

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, planda akademik çıktıyı hem sayıca hem de nitelikçe artırmaya yönelik bir kurguyla yer almıştır. Yayınların Q1 ve Q2 gibi üst segment dergilerde yer alması ve atıf oranlarının izlenmesi yoluyla akademik başarının evrensel standartlara yaklaştırılması arzulanmıştır. Özellikle "Kayısı ve Endüstriyel Tarım" alanındaki ihtisaslaşma stratejisiyle, akademik bilginin sektörel projelere ve tescilli ürünlere dönüştürülmesine yönelik bir temel oluşturulmuştur. Teknoparklar ve patent ticarileştirme

hedefleriyle üniversitenin bilgi üretimini ekonomik bir katma değere dönüştürme potansiyeli vurgulanmıştır.

Kalite ve toplumsal katkı faaliyetleri stratejik planda öncelik verilen temel başlıklar olmuştur. Bu faaliyetlerle, üniversitenin tüm paydaşlarıyla olan bağlarını daha sistematik bir zemine oturtması amaçlanmıştır. Öğrenci ve personelin memnuniyet düzeylerinin takibi ile eğitim programlarının akreditasyon süreçlerine dâhil edilmesi, kalite güvence sistemini yerleştirme niyetini göstermiştir. Kariyer merkezi çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri ve öz gelirlerin artırılmasına yönelik hedeflerle de üniversitenin toplumsal fayda üreten ve finansal açıdan dengeli bir ekosistem inşa etme çabası plana yansıtılmıştır. Stratejik plan amaç ve hedeflere erişim düzeyleri, 6 aylık izleme raporları ve yıllık değerlendirme raporları ile takip edilmiştir. Stratejik performans takibi, Kurumsal Performans yazılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Üniversitemizin 2022–2025 dönemine ilişkin stratejik plan gerçekleşme verileri değerlendirildiğinde; kurumsal kapasite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kalite ve toplumsal katkı amaçlarına yönelik performans göstergelerinde belirgin bir ilerleme kaydedildiği, ancak bazı göstergelerde hedeflerin gerisinde kalındığı görülmektedir.

Tablo 5. 2022-2026 Stratejik Planı Amaç Gerçekleşme Düzeyleri

AMAÇ	2022	2023	2024	2025
Fiziksel ve Teknolojik Altyapının Nitelik ve Niceliğini Artırmak	95.00	80.00	86.67	87.78
Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek	58.75	51.07	52.33	72.06
Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinde Niteliğin Artırılmasını Sağlamak	67.50	86.79	98.50	96.00
Kurumsal Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak	75.00	100.00	100.00	85.00
Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak	93.33	90.39	98.72	98.18
GENEL PERFORMANS	**77.92**	**81.65**	**87.24**	**87.80**



Plan hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri, planın genel yöneliminin gelişim gösterdiğini, bununla birlikte belirli alanlarda daha iyileştirme ve odaklanma ihtiyacının sürdüğünü göstermektedir.



Üniversitemizin, stratejik plan amaçları kapsamında 2022–2025 döneminde genel olarak yüksek performans sergilediğini, 2024 yılında belirgin bir yükseliş yaşandığını ve 2025 yılında bu düzeyin büyük ölçüde korunduğunu ancak bazı amaçlarda ise yeterli düzeyde performans gerçekleştirilemediği değerlendirilmiştir.

Genel performans, 2022 yılında 77,92 olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında 81,65 seviyesine yükselmiş, 2024 yılında 87,24 düzeyine ve 2025 yılında 87,80 düzeyine ulaşmıştır. Bu görünüm, stratejik plan uygulamasının dönem içerisinde olgunlaşma göstermiş olduğunu ve kurumsal düzeyde genel performansın istikrarlı biçimde güçlendiğini göstermektedir.

Fiziksel ve Teknolojik Altyapının Nitelik ve Niceliğini Artırmak amacı kapsamında performans, 2022 yılında 95,00 olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında 80,00 seviyesine gerilemiş, 2024 yılında 86,67 düzeyine yükselmiş ve 2025 yılında 87,78 düzeyine ulaşmıştır. Bu görünüm, 2023 yılında altyapı bileşenlerinde dönemsel bir düşüş yaşandığını, izleyen yıllarda ise iyileşme sağlanarak performansın yeniden yükseliş eğilimine girdiğini göstermektedir.

Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek amacı kapsamında performans, 2022 yılında 58,75 olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında 51,07 seviyesine gerilemiş, 2024 yılında 52,33 düzeyinde sınırlı bir artış göstermiş ve 2025 yılında 72,06 düzeyine yükselmiştir. Bu görünüm, 2022–2024 döneminde hedeflenen performans düzeyine yeterli ölçüde ulaşılamadığını, 2025 yılında ise belirgin bir toparlanma sağlandığını ve iyileştirme çalışmalarının sonuçlarının daha görünür hâle geldiğini göstermektedir.

Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinde Niteliğin Artırılmasını Sağlamak amacı kapsamında performans, 2022 yılında 67,50 olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında 86,79 düzeyine yükselmiş, 2024 yılında 98,50 seviyesine ulaşmış ve 2025 yılında 96,00 düzeyinde

gerçekleşmiştir. Bu görünüm, Ar-Ge alanında 2023 ve 2024 yıllarında güçlü bir ivmelenme sağlandığını, 2025 yılında sınırlı bir gerileme yaşanmasına rağmen çok iyi sayılacak bir performans düzeyinin sürdürüldüğünü göstermektedir.

Kurumsal Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak amacı kapsamında performans, 2022 yılında 75,00 olarak gerçekleşmiş, 2023 ve 2024 yıllarında 100,00 seviyesine ulaşmış, 2025 yılında ise 85,00 düzeyine gerilemiştir. Bu görünüm, kurumsal kalite uygulamalarında 2023–2024 döneminde hedeflenen düzeye tam olarak ulaşıldığını, 2025 yılında ise performansın gerilediğini ve sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine yönelik ilave önlemlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak amacı kapsamında performans, 2022 yılında 93,33 olarak gerçekleşmiş, 2023 yılında 90,39 düzeyine sınırlı ölçüde gerilemiş, 2024 yılında 98,72 seviyesine yükselmiş ve 2025 yılında 98,18 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu görünüm, sosyal gelişim ve toplumsal katkı alanında plan dönemi boyunca iyi bir performans ortaya konulduğunu, 2024 ve 2025 yıllarında ise çok iyi düzeyde istikrar sağlandığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; üniversitemizin 2022'den 2025'e stratejik planında genel performansta artış ve süreklilik oluştuğunu, özellikle Ar-Ge ve Sosyal Gelişim/Toplumsal Katkı amaçlarında çok güçlü bir performans düzeyinin yakalandığı, buna karşılık Eğitim-Öğretim amacının 2022–2024 döneminde düşük düzeyde seyretmiş olmasının izleme ve iyileştirme süreçlerinde öncelikli alanlar olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Düşük Performans Gerçekleştirilen Göstergeler

2022-2026 Stratejik Planı'nda amaç ve hedeflerin %100 gerçekleştirilememesi, bazı göstergelerde yeterli düzeyde performans sağlanamaması nedeniyle oluşmuştur. Bu performans göstergeleri kodları ve adlarıyla aşağıda değerlendirilmiştir. Bunlara kısaca değerlendirme yapıldığında:

- PG1.3.3 Kapalı alanlarda metrekare başına düşen doğalgaz, fuel-oil vb. tüketim miktarında azalma oranı (%) göstergesinde hedef %7 iken gerçekleşme %0'dır. Bu durum, enerji verimliliği uygulamalarının (izleme, iyileştirme yatırımları, otomasyon, tasarruf tedbirleri) beklenen ölçüde devreye alınamadığını veya etkinliğinin ölçülebilir çıktıya dönüşmediğini göstermektedir.
- PG2.2.4 Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı göstergesinde hedef 22 iken gerçekleşme 37'dir. Bu gösterge, hedefin üzerinde kaldığında öğretim üyesi başına düşen öğrenci yükünün arttığı, dolayısıyla eğitim-öğretim kalitesi, danışmanlık kapasitesi ve ders yükü açısından risk oluşturmaktadır.
- PG2.2.5 Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı göstergesinde hedef 13 iken gerçekleşme 26'dır. Benzer biçimde, hedefin iki katına yakın gerçekleşme öğretim süreçlerinde iş yükü artışı ve hizmet kalitesinde zorlanma olasılığını yükseltmektedir.
- PG2.3.3 Yan dal programlarına kayıtlı öğrenci sayısı (kümülatif) göstergesinde hedef 5 iken gerçekleşme 0'dır. Yan dalın açılması, koşulların netliği ve birimlerin uygulama istekliliği yeterince oluşmadığından bu göstergenin gerçekleşme düzeyi sıfırda kalmıştır.
- PG2.4.2 Uluslararası değişim programlarından giden öğrenci sayısı göstergesinde hedef 10 iken gerçekleşme 3'tür. Bu durum, uluslararasılaşma hedeflerini zayıflatan bir unsur olmakla birlikte, anlaşmaların etkin işletilmesi, tanıtım, başvuru takvimi ve danışmanlık gibi mekanizmaların iyi işletilmemesinden kaynaklanmamaktadır. Aksine, öğrencilerin bireysel

tercihleri, ekonomik koşullar, dil yeterliliği gereklilikleri ve vize süreçlerinde yaşanan belirsizlikler gibi dışsal faktörler hedefin altında kalınmasında etkili olmuştur.

- PG3.3.4 Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünlere ilişkin ticarileşen patent, faydalı model veya tasarım sayısı (kümülatif) göstergesinde hedef 1 iken gerçekleşme 0'dır. TTO/sanayi iş birlikleri, fikri haklar yönetimi, prototipleme-destek mekanizmaları ve pazar bağlantılarının yeterli düzeyde kurgulanamaması nedeniyle performans gösterilememiştir.
- PG4.2.2 Akreditasyon için başvurulacak lisansüstü program sayısı (kümülatif) göstergesinde hedef 1 iken gerçekleşme 0'dır. Bu, lisansüstü düzeyde akreditasyon hazırlıklarının planlamama eksikliğinden ve/veya başvuru için gerekli koşulların sağlanamadığından performans sağlanamadığını göstermektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, mevcut stratejik planda gerçekleşme performansı düşük olan göstergeleri gerçekçi ve konjonktüre uygun biçimde yeniden ele alarak 2027-2031 Stratejik Planında bu göstergelere yeniden yer vermiş; söz konusu alanlarda iyileştirmeyi amaçlayan hedefler belirlemiştir.

3.3. MEVZUAT ANALİZİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin kurumsal yapısı, örgütlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukları; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu başta olmak üzere ilgili mevzuat çerçevesinde düzenlenmektedir.

Üniversitenin mevzuattan doğan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin hukuki dayanakları, yasal gerekliliklere ilişkin tespitler ve ihtiyaç alanları; bütüncül bir yaklaşımla Mevzuat Analizi Tablosunda (Tablo 6) gösterilmiştir.

Tablo 6. Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini planlı, etkin ve mevzuata uygun şekilde yürütmesi; kalite güvencesi süreçlerini oluşturması ve sürdürmesi.	1982 Anayasası Md.130 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12, Md. 42, Md. 44) Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği Md.5	Üniversitemizde eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmekte; kalite güvencesi sistemine yönelik politika ve süreçler oluşturulmuş durumdadır. Ancak bu süreçlerin birimler arası uygulama düzeylerinde farklılıklar gözlemlenmektedir.	Kalite güvencesi süreçlerinin tüm akademik ve idari birimlerde standartlaştırılması, izleme-değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kalite kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması.
Üniversitelerde iç ve dış kalite güvencesi sisteminin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına ulaştırılması.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Ek Madde 35 Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği	Üniversitemizde kalite güvencesi sistemi oluşturulmuş olup iç ve dış kalite süreçleri yürütülmektedir. Bununla birlikte program ve bölüm düzeyinde akreditasyon sayısının henüz yeterli düzeye ulaşmadığı, akreditasyon süreçlerinin bazı birimlerde kaynak, zaman ve insan kaynağı açısından sınırlılıklar içerdiği değerlendirilmektedir.	Program ve bölüm akreditasyonu sayısının artırılması, akreditasyon süreçlerinde ihtiyaç duyulan mali ve insan kaynaklarının sağlanması, akreditasyon çalışmalarının daha hızlı, etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesini destekleyecek destek mekanizmalarının oluşturulması.
Eğitim-öğretim kalitesini artıracak yöntem ve teknolojiler geliştirilmesi	2547 Sayılı Kanun Md.4/c	Eğitim-öğretimde kalite arttırma kapsamında iç mevzuat oluşturulmuştur. Üniversitemizde eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğini artırmaya yönelik olarak dijital öğrenme ortamları, uzaktan eğitim uygulamaları ve teknoloji destekli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu uygulamaların tüm akademik birimlerde aynı düzeyde yaygınlaşmadığı ve pedagojik tasarım boyutunun güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.	Eğitim-öğretimde yenilikçi yöntem ve teknolojilerin kullanımının kurumsal politikalarla desteklenmesi, öğretim elemanlarının dijital pedagojik yetkinliklerinin artırılması ve teknoloji destekli öğretim uygulamalarının izlenebilir performans göstergeleriyle değerlendirilmesi.

Araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi	2547 Sayılı Kanun Md.12	Üniversitemizde araştırma ve geliştirme faaliyetleri, ulusal ve uluslararası proje destekleri, akademik yayınlar ve uygulama-araştırma merkezleri aracılığıyla yürütülmektedir. Bununla birlikte, üretilen bilginin ticarileşmesi, toplumsal etki oluşturması ve sektörle etkileşimin artırılması konusunda geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır.	Araştırma çıktılarının toplumsal ve ekonomik değere dönüştürülmesine yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi, teknoloji transferi, patent ve ticarileşme süreçlerinin desteklenmesi ve üniversite–sanayi–kamu iş birliğinin daha sistematik hale getirilmesi.
Bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin geliştirilmesi	2547 Sayılı Kanun Md.12	Üniversitemizde bilimsel araştırma ve yayın faaliyetleri ulusal düzeyde artış göstermekte; öğretim elemanlarının proje ve yayın üretme motivasyonu güçlenmektedir. Bununla birlikte uluslararası indekslerde yer alan yayın sayısı, atıf düzeyi ve patent gibi araştırma çıktılarının görünürlüğü açısından geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır.	Uluslararası nitelikli (SCI, SCI-Expanded, SSCI ve A&HCI indeksli) yayınların artırılmasına yönelik teşvik ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, araştırma altyapısının geliştirilmesi ve bilimsel çıktıların etki odaklı olarak izlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşımın benimsenmesi.
Ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile ortak programların yürütülmesi	2547 Sayılı Kanun Md.43/d	Üniversitemizde ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli akademik iş birlikleri, protokoller ve değişim programları yürütülmektedir. Ancak ortak program sayısının sınırlı olduğu, mevcut iş birliklerinin önemli bir kısmının proje ve hareketlilik odaklı kaldığı; çift diploma, ortak diploma ve ortak araştırma programlarının yaygınlığının artırılmasına ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.	Ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma kurumlarıyla ortak programların artırılması, sürdürülebilir akademik iş birliği modellerinin geliştirilmesi, ortak araştırma ve eğitim faaliyetlerinin kurumsal politikalar ve teşvik mekanizmalarıyla desteklenmesi.
Bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmaların yürütülmesi ve üniversitenin bulunduğu bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine katkı sağlanması.	TRB1 Düzey 2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı	Üniversitemiz, bulunduğu bölgenin tarım, gıda, sanayi, girişimcilik ve beşerî sermaye potansiyeline yönelik çeşitli eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri yürütmektedir. Ancak bölgesel önceliklerle daha güçlü uyumlu, ölçülebilir çıktılar üreten ve çok paydaşlı yapılarla desteklenen çalışmaların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	Bölgesel kalkınma öncelikleriyle uyumlu araştırma, eğitim ve toplumsal katkı projelerinin artırılması; yerel yönetimler, kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliklerinin güçlendirilmesi; üniversitenin bölgesel kalkınmadaki rolünü görünür ve sürdürülebilir kılacak mekanizmaların geliştirilmesi.
Sürdürülebilir kampüs uygulamalarının geliştirilmesi ve üniversite faaliyetlerinin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesi.	2872 sayılı Çevre Kanunu 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu Sıfır Atık Yönetmeliği On İkinci Kalkınma Planı Cumhurbaşkanlığı Sürdürülebilirlik ve	Üniversitemizde sürdürülebilirlik alanında kurumsal düzeyde tanımlanmış bir sürdürülebilirlik politikası bulunmaktadır. Bu politika çerçevesinde enerji verimliliği, atık yönetimi, çevresel farkındalık, yeşil alanların geliştirilmesi ve kaynak	Mevcut sürdürülebilirlik politikasının stratejik plan hedefleriyle daha güçlü şekilde ilişkilendirilmesi, sürdürülebilir kampüs uygulamalarının performans göstergeleri aracılığıyla izlenmesi, enerji ve kaynak kullanımına yönelik verilerin dijital sistemler

	İklim Politikaları çerçeve belgeleri	kullanımının iyileştirilmesine yönelik çeşitli uygulamalar yürütülmektedir. Bununla birlikte, mevcut uygulamaların kampüs genelinde yaygınlaştırılması, uygulama sonuçlarının ölçülmesi ve izleme–raporlama süreçlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	üzerinden takip edilmesi ve sürdürülebilirlik farkındalığını artıracak eğitim ve etkinliklerin yaygınlaştırılması.
Kişisel verilerin korunması ve güvenliğinin sağlanması	6698 Sayılı KVKK Md.10, 12, 16/2	Üniversitemizde kişisel verilerin korunmasına yönelik farkındalık oluşturulmuş; aydınlatma metinleri, açık rıza süreçleri ve veri envanteri çalışmaları yürütülmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, kişisel veri işleme süreçlerinin tüm birimlerde aynı düzeyde standartlaştırılması, teknik ve idari tedbirlerin güçlendirilmesi ve veri güvenliği uygulamalarının düzenli olarak izlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	Kişisel verilerin korunmasına yönelik kurumsal politika ve prosedürlerin güncellenmesi, veri envanterinin sürdürülebilir şekilde yönetilmesi, teknik ve idari güvenlik tedbirlerinin güçlendirilmesi, personelin KVKK farkındalığını artırmaya yönelik eğitimlerin düzenli hale getirilmesi ve uyum süreçlerinin periyodik olarak izlenmesi.
Dezavantajlı grupların eğitim ve istihdama katılımlarını artırmaya yönelik kapsayıcı ve sürdürülebilir toplumsal katkı faaliyetlerinin hayata geçirilmesi.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 7/d 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun On İkinci Kalkınma Planı MTÜ Engelsiz Üniversite Yönergesi	Üniversitemizde engelli bireyler, sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı gruplar ve özel gereksinimli öğrencilerin eğitim süreçlerine katılımını desteklemeye yönelik çeşitli uygulamalar yürütülmektedir. Bununla birlikte, bu grupların eğitimde fırsat eşitliği, erişilebilirlik, istihdama hazırlık ve mezuniyet sonrası destek süreçlerinde daha bütüncül ve sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.	Dezavantajlı gruplara yönelik erişilebilir eğitim ortamlarının güçlendirilmesi, destek ve rehberlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması, bu grupların istihdama geçişlerini kolaylaştıracak kariyer ve toplumsal katkı projelerinin artırılması, üniversite bünyesinde kapsayıcı ve sürdürülebilir sosyal politika ve uygulamaların geliştirilmesi.
Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katılımlarının desteklenmesi ile kariyer planlama süreçlerine rehberlik edilmesi.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu Madde 46 ve Madde 47 12. Kalkınma Planı (Gençlerin sosyal gelişimi, istihdam edilebilirliği ve kariyer planlaması)	Üniversitemizde öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif gelişimlerini desteklemeye yönelik çeşitli etkinlikler, öğrenci toplulukları faaliyetleri ve sportif organizasyonlar yürütülmektedir. Ayrıca kariyer planlamasına yönelik bilgilendirme ve yönlendirme çalışmaları Kariye Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi ile diğer akademik birimler tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte bu faaliyetlerin bütüncül bir kariyer gelişimi perspektifiyle daha sistematik ve ölçülebilir hale getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımını artıracak destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, kariyer planlaması ve istihdama hazırlık süreçlerinin yapılandırılması, kariyer rehberliği faaliyetlerinin eğitim programlarıyla ilişkilendirilmesi ve bu alanlarda yürütülen çalışmaların performans göstergeleriyle izlenmesi.

3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Üniversitemiz 2027-2031 dönemi stratejik planının hazırlanmasında On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program (2025-2027) ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı temel alınmıştır. Bunun yanında; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, Yükseköğretim Kurulu 2024-2028 Stratejik Planı, TÜBİTAK 2024-2028 Stratejik Planı incelenmiş ve değerlendirmelere dâhil edilmiştir.

Üniversitemizin amaç, hedef ve önceliklerinin ulusal politika belgeleri ile uyumunu ortaya koyan üst politika belgeleri analizi Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	81	Eğitim sistemlerinde yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti gibi bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT)'nin kullanımına yönelik olarak üniversite ve sanayi iş birliğinde lisans ve lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	141 ve 253	Üniversite ve sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	148	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki iş birliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
	228 ve 234	Toplumda kadının güçlenmesi ve kadın erkek fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik lisansüstü araştırmalar yapılacaktır.
	254	Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir
	272 ve 334	Kamu, üniversite, özel sektör ve sanayi kesimi arasındaki koordinasyon ve iş birliği geliştirilerek, sektörün ihtiyacı olan lisans ve lisansüstü programlar ile nitelikli işgücüne katkı sağlanacaktır.
	337 ve 654	Kadın istihdamını arttıracak lisansüstü programlar, atölyeler açılacaktır.
	352.1	Ekonomik istikrarın birey bazında bilinçlendirilmesi amaçlanarak, üniversite personeli, öğrenciler ve dış paydaşlar dahil olmak üzere aile bütçesi yönetimi, tasarruf ve yatırım araçları ile risk yönetimi konularında online eğitimler verilecektir.
	432.1	Mesleki eğitimde kamu-özel sektör iş birliğinin artırılması, meslek liseleri ve meslek yüksekokullarının yönetiminde özel sektörün daha etkin rol alması sağlanacaktır.
	473.1	Müfredatın ve eğitim yöntemlerinin günümüz teknolojik gerekliliklerine uygun şekilde güncellenmesi sağlanacak, özel sektörün ülke rekabetçiliğine destek olacak şekilde yürüteceği programlar desteklenecektir.
	494.5 ve 498	Tarımsal araştırma faaliyetlerinde kamu, üniversite, özel sektör ve sanayi kesimi arasındaki koordinasyon ve iş birliği geliştirilerek tarımsal Ar-Ge çalışmalarının etkinliği ve niteliği artırılacaktır.
	498.5	Gıda güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik başta tarımda girdi kullanımı, bitki ve hayvan sağlığı, örgütlenme, pazarlama ve sulama konularında olmak üzere eğitim ve yayım faaliyetleri sosyal

		medya dâhil bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanılarak artırılacaktır.
	525.3	Mesleki eğitim müfredatı sektörün ihtiyaçları doğrultusunda yeniden düzenlenecektir.
	525.4.	Turizm sektörünün ihtiyacı olan nitelikli ara eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik uygulamalı eğitim programları geliştirilerek sürdürülecektir.
	546.3.	Bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek ve araştırmacı insan gücü kapasitesini artırmak için genç araştırmacılara yönderlik desteği sağlanacak, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir
	547.1.	Bilim ve teknolojiye ilgili ve yetenekli gençlere teknoloji pazarlarına katılımları konusunda destekler sağlanacaktır.
	559.2	Örgün eğitimdeki girişimcilik müfredatı finansal okuryazarlık, mevzuat bilgisi, dijital teknolojiler, e-ticaret, pazarlama gibi konulardaki ihtiyaçlar dikkate alınarak gözden geçirilecek, uygunluk değerlendirmesine imkân sunan uygulamalı girişimcilik eğitimleri yaygınlaştırılacaktır.
	565.8	Mühendislik ve temel bilimler alanında öğrenim gören öğrencilerin patent araştırması konusunda bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.
	583.3.	Sektör ihtiyaçlarına uygun işgücünün yetiştirilmesi amacıyla eğitim içerikleri, niteliği ve ortamı geliştirilecektir.
	636.	Mimarlık-mühendislik eğitimi güncel gelişmelere uygun olarak gözden geçirilerek niteliği artırılacaktır.
	649 ve 675	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
	664	Kaliteli eğitime erişimde fırsat eşitliği sağlanacaktır
	671.1.	Yeni derslik inşaatları, bölgeler ve okul türleri özelinde derslik kapasite kullanımı bağlamında mevcut okul ve dersliklerin kapasitelerinin tam olarak kullanılmasını sağlamak üzere okul ve kurumların birleştirilmesi, okul türlerinin değiştirilmesi, binaların takası ve ortak kullanım gibi alternatifler de değerlendirilerek derslik başına düşen öğrenci sayısı gelecek potansiyeli, öğrencilerin nakil hareketi, çağ nüfusu gibi veriler dikkate alınarak yapılacaktır.
	683 ve 683.1.	Akademik personelin niteliği yükseltilecektir ve üniversitelerin atama ve yükseltme kriterlerinin alt sınırı merkezi olarak belirlenecektir
	684.2.	Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.
	685.2.	Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.
	685.3.	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır.
	686.3.	Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır.
	687.	Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.

	688.ve 688.5	Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır. Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.
	693.2.	Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.
Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Stratejik Planı (2024–2028)	78.Sayfa A1	A1: Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve gerekli yönlendirmelerin yapılması,
		H1.2 Dünya akademik başarı sıralamalarında, araştırma üniversiteleri başta olmak üzere, 5 yıl içinde en az 2 üniversitemizin ilk 200'e, en az 10 üniversitemizin de ilk 500'e ve en az 50 üniversitemizin de ilk 1.000'e girmesinin sağlanması
	87. Sayfa	A4: Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi, ülkemizin nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi hâline getirilmesi
		H4.1 Uluslararası öğrenci sayısının 5 yıl içerisinde 500 bine çıkarılması
	89. Sayfa	A4: Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi, ülkemizin nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi hâline getirilmesi
		H4.3 Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birliklerinin sayısının artırılması
	96. Sayfa	A6: Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi
		H6.1 Önümüzdeki 5 yıl içerisinde UI Greenmetric sıralamasında en az 10 üniversitemizin ilk 100'e girmesinin sağlanması
	97. Sayfa	A6: Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi
		H6.2 Engelli öğrencilerin üniversiteye erişimi ve öğrenim imkânlarından bütünüyle yararlanabilmeleri ve öğretime katılımlarının sağlanması
	100. Sayfa	A7: Yükseköğretimde dijital dönüşümün sağlanması
		H7.3 Dijital teknolojilerin avantajları da kullanılarak aktif ve etkin bir mezun izleme sisteminin oluşturulması
	103. Sayfa	A8: Araştırma ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi ve üniversitelerdeki Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) güçlendirilmesi
		H8.3 Sektör ile iş birliğini artırmak üzere üniversitelerin araştırma alt yapılarını, laboratuvarlarını ve merkezlerini teknoloji geliştirme bölgesine dâhil etmek için gerekli idari ve hukuki tedbirlerin alınması
	105	A8: Araştırma ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi ve üniversitelerdeki Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) güçlendirilmesi
		H8.5 Üniversitelerden çıkan şirketlerin (spin-out) desteklenmesi
	107	A9: Yükseköğretim programlarının istihdama duyarlılığının gözden geçirilmesi ve hayat boyu öğrenmenin teşvik edilmesi
		H9.1 Yükseköğretim kurumlarının programları içinde istihdam ile ilgisi azalmış ve mezuniyet sonrası öğrenciye iş imkânları veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan özellikle yazılım, büyük veri, siber güvenlik ve yapay zekâ temelli programların becerilerini kazandıracak bölüm, anabilim dalı veya programların açılması
	110	A9: Yükseköğretim programlarının istihdama duyarlılığının gözden geçirilmesi ve hayat boyu öğrenmenin teşvik edilmesi

		H9.4 Geleceğin meslekleri ve yetkinliklerini belirleyerek bunları birer programa dönüştürmek üzere uzmanlardan oluşan çalışma kümelerinin oluşturulması,
	112	A10: Yükseköğretimde kalite, üretkenlik ve mükemmellik kültürünün geliştirilmesi
		H10.1 Yükseköğretim kurumlarında kurumsal akreditasyonun yanında ön lisans ve lisansüstü programlar da dâhil olmak üzere program akreditasyonunun geliştirilmesi
TÜBİTAK 2024-2028 Stratejik Planı	135	A3. AR-GE ve yenilik ekosistemini güçlendirmek
		H3.1 Kamu, üniversite, özel sektör ve sivil toplum kurumları ile AR-GE ve yenilik platformları kurulması,
Dijital Türkiye Yol Haritası	122	İnsan-Eğitim altyapısının geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesi
	122	Dijital teknoloji kullanıcılarının yetiştirilmesi
	122	Dijital teknoloji geliştiricilerinin yetiştirilmesi
	122	Eğitimcilere dijital yetkinliklerin kazandırılması
	122	Dijital yetkinliklere sahip işgücünün sanayi ile buluşturulması
	122	Dijital dönüşüm farkındalığının artırılması ve yaygınlaştırılması
	122	Dijital dönüşüm paydaşları arasında iş birliğinin geliştirilmesi
	122	Dijital teknolojilere yönelik Ar-Ge altyapılarının geliştirilmesi
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BM Ve Türkiye Uyum Stratejileri)	Hedef 2a	Başta en az gelişmiş ülkeler olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde tarımsal üretim kapasitesinin artırılması için, daha gelişmiş uluslararası iş birliğini de içerecek biçimde, kırsal altyapı, tarımsal araştırma ve çiftçi eğitim hizmetleri, teknoloji geliştirme, bitki ve hayvan gen bankalarına yatırımı artırmak
	SKA 4	Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatlarını teşvik etmek
	Hedef 4.3	2030 yılına kadar tüm kadın ve erkeklerin karşılanabilir ve kaliteli mesleki ve teknik eğitim ile üniversite eğitimi dâhil yükseköğretime eşit erişimini sağlamak
	Hedef 4.a	Çocuk, engelli ve cinsiyet duyarlı eğitim tesisleri inşa etmek ve niteliklerini yükseltmek; herkes için güvenli, şiddet içermeyen, kapsayıcı ve etkili öğrenme ortamları sağlamak
	Hedef 5.1	Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılığa her yerde son vermek
	Hedef 7.a	2030 yılına kadar yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, gelişmiş ve daha temiz fosil yakıt teknolojilerini de içerecek şekilde temiz enerji araştırmaları ve teknolojilerine erişimi kolaylaştırmak için uluslararası iş birliğini çoğaltmak ve enerji altyapısı ve temiz enerji teknolojileri yatırımlarını desteklemek
2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 668.4.	Üniversite ve okul iş birlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile iş birliği yapılacaktır.
	Tedbir 678.1.	Tüm paydaşların rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanacağı mesleki eğitim yönetim modeli geliştirilecektir.
	Tedbir 682.1.	Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır.

	Tedbir 682.2.	Alan bazlı eşleştirmeler aracılığıyla yükseköğretim kurumları arasında iş birliğini artırmaya yönelik modeller geliştirilecektir.
	Tedbir 682.3.	Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak ve bölgesel ihtiyaçların dikkate alınarak belirlenmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 682.5.	"Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi'nin" etkinliği artırılacaktır.
	Tedbir 683.2.	Akademisyenlere yönelik projeye dayalı esnek istihdam modelleri geliştirilecektir.
	Tedbir 683.3.	Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır.
	Tedbir 684.1.	Sektör temsilcilerinin katılımıyla programların oluşturulması, yeterliliklerin belirlenmesi ve uygulamalı eğitimlerin sektörle birlikte yürütülmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 684.2.	Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.
	Tedbir 684.3.	Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 684.4.	Üniversitelerin yetkin olduğu alanlarda öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla sanayi iş birlikleri ve ortak eğitim modellerinin tesisine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
	Tedbir 685.1.	Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılacaktır.
	Tedbir 685.2.	Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.
	Tedbir 685.3.	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır.
	Tedbir 686.1.	Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 687.2.	Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs hedefine ulaşmada alternatif finansman araçlarına erişim sağlanacaktır.
	Tedbir 688.2.	Üniversitelerde kurumsal bulut hizmetlerinin sunulması, yapay zekâ, robotik ve artırılmış gerçeklik başta olmak üzere bilgi ve iletişim teknolojileri kapsamında araştırma ve eğitim amaçlı kullanılabilecek yazılım, araç ve ekipmanlara erişimin sağlanması desteklenecektir.
	Tedbir 688.3.	Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberini odak alan, üniversitelerin dijital altyapılarının ve bilgi güvenliklerinin sağlanmasını hedefleyen çalışmalar tamamlanacaktır.
	Tedbir 688.5.	Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.
	Tedbir 688.6.	5G ve ötesi yeni nesil iletişim teknolojilerinde yazılım, donanım ve altyapı alanlarında, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, kuantum, siber güvenlik, akıllı ulaşım, artırılmış gerçeklik gibi gelişen teknoloji alanlarında nitelikli insan gücü yetiştirilmesi çalışmalarına ağırlık verilecektir.
	Tedbir 689.1.	Başta çözüm ortağı olarak reel sektör etkileşiminin artırılması olmak üzere öz gelirleri ve finansman çeşitliliği artırılarak üniversitelerin gelişimine daha fazla kaynak sağlanacaktır.

	Tedbir 691.1.	TTO'lar bölgesel öncelikler ve tematik dikey eksenler özelinde yapılandırılacaktır.
	Tedbir 692.1.	Meslek yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir.
	Tedbir 693.1.	Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu geliştirilecektir.
	Tedbir 693.2.	Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.
2025-2027 Orta Vadeli Program	Beşerî Sermaye ve Beceri Uyumu	Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanları kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumlu hale getirilecektir.
		Üniversite öğrencilerinin teknoloji firmalarında staj imkânlarını yaygınlaştırmak üzere, özel sektör firmalarının stajyer programları özendirilecektir
		Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak
2030 Sanayi Ve Teknoloji Stratejisi	Strateji 21	TÜBİTAK araştırma destekleri, öncelikli on araştırma alanındaki bilimsel bilgi üretimini dünyadaki ilk on ülke düzeyine çıkaracak şekilde artırılacak ve yaygınlaştırılacaktır. Araştırma Alanları: 1) Bilgisayar Bilimleri; 2) Çevre Bilimleri; 3) Enerji; 4) Elektrik ve Elektronik Mühendisliği; 5) Farmakoloji, Toksikoloji ve Eczacılık; 6) Fizik ve Astronomi; 7) Kimya; 8) Malzeme Bilimi; 9) Matematik; 10) Yapay Zekâ
	Strateji 23	Gençlerin bilim, araştırma ve yenilik ekosistemine katılımları teşvik edilecek; Lider araştırmacılar, tersine beyin göçü gibi programlarla beşerî altyapı sürekli olarak güçlendirilecektir.

3.5. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ

Program–alt program analizinde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında uygulanan program bütçe sistemi esas alınmıştır. Bu çerçevede üniversitemizin sorumluluğunda bulunan program ve alt programlar, üniversitemize tahsis edilen kaynaklar doğrultusunda değerlendirilmiş; ilgili hedeflerin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenleri analiz edilmiştir.

Analiz sürecinde, 2025 yıl sonu itibarıyla alt programlara ilişkin hedefler ve performans göstergeleri ile bu göstergelere ait gerçekleşme değerlerinin doğru ve ölçülebilir biçimde belirlenip belirlenmediği incelenmiştir. Bu kapsamda program ve alt program bazında yapılan değerlendirmeler sonucunda yapılan tespitler ile buna yönelik ihtiyaç alanları ortaya konulmuştur.

Üniversitemizin program–alt program yapısı, hedef–gösterge uyumu, kaynak kullanımı ve performans sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler ile bunlara yönelik tespitler ve ihtiyaçlar, Tablo 8'de (Program–Alt Program Analizi) ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tablo 8. Program–Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Araştırma Altyapıları	Mevcut planda araştırma alt yapısına yönelik hedefler büyük oranda gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte Üniversitemiz araştırma altyapısı, merkezi bütçe ile oluşturulmaya çalışıldığından bütçe sınırlılığı nedeniyle alt yapı yetersizlikleri mevcuttur.	- Üniversitemiz bünyesinde yer alan merkezi laboratuvarlar ile birim bazlı eğitim ve araştırma laboratuvarlarının kapasitesinin güçlendirilmesi, araştırma faaliyetlerinde kullanılacak makine ve teçhizatın temini amacıyla merkezi bütçeden araştırmaya ayrılan payın artırılması ve merkezi laboratuvar projesinin yatırım programına dahil edilmesi
	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Plan dönemi boyunca birçok hedefe ulaşılmıştır.	- Performans göstergelerinin, üniversitenin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracak, karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve izlenebilir nitelikte belirlenmesi. - Proje ve yayın üretme kapasitesinin artırılmasına yönelik destekleyici uygulamaların yaygınlaştırılması, özellikle ulusal ve uluslararası fonlara yönelik proje geliştirme süreçlerinin güçlendirilmesi. - Nitelikli yayın, patent, faydalı model ve ticarileşme odaklı çıktıları teşvik eden hedefe

			dayalı destek programlarının oluşturulması.
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Hayat Boyu Öğrenme faaliyetleri kapsamında belirlenen hedeflere genel olarak ulaşılmış, faaliyet çeşitliliği artmıştır. Ancak performans göstergelerinin etki boyutunu yansıtma düzeyi sınırlı kalmıştır.	Hayat Boyu Öğrenme faaliyetlerine ilişkin göstergelerin öncelikli alanlar kapsamında çıktı ve etki odaklı olarak yeniden tanımlanması, izleme sonuçlarının karar süreçlerine daha güçlü yansıtılması.
Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler	Planda belirlenen hedeflere ulaşılmıştır.	- Akademik ve idari personeli kapsayan adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir ödül ve teşvik mekanizmasının oluşturulması, başarı ve iyi uygulamaların görünür hâle getirilmesi. - Akademik personelin araştırma, proje ve yayın faaliyetlerine ayırabileceği zamanı artıracak iş yükü dengeleyici düzenlemelerin hayata geçirilmesi.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Planda belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyi beklentilerin altında gerçekleşmiştir.	- Araştırma odaklı üniversite hedefi için Doktora ve Yüksek Lisans programlarının sayısının arttırılması - Nitelik öğretim ortamlarına sahip istihdam duyarlı ve sektör gereksinimlerini karşılayan ön lisans ve lisans programlarının açılması
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Önceki plan döneminde belirlenen hedefler, yeterli düzeyde gerçekleştirilmiştir.	Sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı, öğrenci kulüplerinin etkinlik sayısı, kullanılan tesis sayılarının arttırılması

3.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin faaliyet alanları, sunduğu ürün ve hizmetler bakımından dört başlık altında yürütülmektedir:

- Eğitim ve Öğretim
- Araştırma ve Geliştirme
- Toplumsal Kaktı
- İdari ve Destek Hizmetleri

Tablo 9'da üniversitemizin faaliyet alanları ile sunduğu ürün ve hizmet bilgileri gösterilmektedir.

Tablo 9. Faaliyet Alanları ile Sunulan Ürün ve Hizmetler

FAALİYET ALANLARI	ÜRÜN VE HİZMETLER
Eğitim ve Öğretim	▪ Ön Lisans Eğitim Öğretim Programları ▪ Lisans Eğitim Öğretim Programları ▪ Lisansüstü Programlar ▪ Tıpta Uzmanlık Eğitimleri ▪ Uluslararası Öğrenci Değişim Programları ▪ Sertifikalı Eğitimler (MTÜ-SEM-TÖMER) ▪ Uzaktan Eğitim (MTÜ-UZEM) ▪ Eğiticilerin Eğitimi ▪ İşletmede Mesleki Eğitim
Araştırma ve Geliştirme	▪ Bilimsel Yayınlar ▪ Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri ▪ Bilimsel Etkinlikler (kongre, sempozyum, konferans, çalıştay vb.) ▪ Bilimsel Araştırma Projeleri ▪ Kamu Kurum/Kuruluşları, AB vb. Destekli Projeler ▪ Üniversite-sanayi iş birliği projeleri ▪ Mentorluk faaliyetleri ▪ Yurt içi ve yurt dışı çok disiplinli araştırma ve iş birliği faaliyetleri
Toplumsal Katkı	▪ Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri (MTÜ SEM, KAÜGEM, TÖMER vb.) ▪ Danışmanlık ve eğitim hizmetleri ▪ Toplum-Sanayi İş Birlikleri ▪ Yaşam boyu eğitim ve sertifika programları ▪ Rehabilitasyon Hizmetleri ▪ Danışmanlık Hizmetleri ▪ Çevre duyarlı faaliyetler ▪ Sürdürebilirlik Faaliyetleri ▪ Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Hizmet Projeleri
İdari ve Destek Hizmetleri	▪ Kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri ▪ Yapı işleri hizmetleri ▪ Bilgi işlem ile ilgili hizmetler ▪ Dijital Dönüşüm Hizmetleri ▪ Hukuki işlemler ▪ Güvenlik hizmetleri ▪ İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri ▪ Kurum içi ve dışı iletişim, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri ▪ Öğrencilere yönelik hizmetler (beslenme, burs, kısmi zamanlı öğrenci istihdamı vb.) ▪ Ulusal ve Uluslararası Sportif Faaliyetler ▪ Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler (Şenlikler, Konserler, Sergiler, Mezuniyet Töreni, Mezunlar Günü, Gezi Programları vb.) ▪ Öğrenci Toplulukları Faaliyetleri (söyleşi, seminer, tiyatro, sergi vb.)

3.7. PAYDAŞ ANALİZİ

Üniversitenin görev alanına giren tüm süreçler için iş birliği yaptığı veya etkilendiği paydaş listesi Tablo 10'da verilmiştir. Üniversitemiz, Cumhurbaşkanlığı, Bakanlıklar, YÖK, ÜAK, TÜBİTAK, MTÜ Vakfı, öğrenciler, aday öğrenciler, mezunlar, öğrenci aileleri ve üniversite içindeki akademik–idari personel ile teknopark gibi paydaşlarla yakın iş birliği ve birlikte çalışma esasına dayalı bir ilişki geliştirmeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, yerel yönetimler, kamu kurumları, araştırma kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarıyla ise çıkarları gözetilen, görüşleri alınan ve süreçlere dâhil edilen bir iş birliği modeli öngörülmektedir. Bu yaklaşım, üniversitenin tüm paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı, katılımcı ve değer üreten bir ilişki ağı kurmasını amaçlamaktadır.

Tablo 10. Paydaş Listesi

Paydaş	Paydaşlık Türü	Önem Düzeyi	Etki Düzeyi	Öncelik
Cumhurbaşkanlığı	Dış	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Hazine ve Maliye, Gençlik ve Spor, Millî Eğitim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlıkları	Dış	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Diğer Bakanlıklar	Dış	Orta	Yüksek	Çalışmalara dâhil et
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	Dış	Orta	Orta	Çalışmalara dâhil et
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Ulusal Ajans	Dış	Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Bölge Üniversiteleri	Dış	Yüksek	Orta	Çalışmalara dâhil et
Diğer Üniversiteler	Dış	Yüksek	Düşük	Bilgilendir
Üniversiteler Birlikleri	Dış	Orta	Düşük	Bilgilendir
Yerel Yönetimler	Dış	Yüksek	Düşük	Çalışmalara dâhil et
İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Dış	Yüksek	Orta	Birlikte çalış
İl Sağlık Müdürlüğü	Dış	Yüksek	Orta	Birlikte çalış
İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü	Dış	Orta	Orta	Çalışmalara dâhil et
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Dış	Orta	Düşük	Bilgilendir
İl Tarım ve Orman Müdürlüğü	Dış	Çok Yüksek	Orta	Birlikte çalış
Diğer Bakanlık İl Müdürlükleri	Dış	Orta	Düşük	Bilgilendir
Kamu Kurumları	Dış	Yüksek	Düşük	Çalışmalara dâhil et
TÜBİTAK	Dış	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Araştırma Kurum/Kuruluşları	Dış	Yüksek	Düşük	Çalışmalara dâhil et
MTÜ Vakfı	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Öğrenci Aileleri	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Teknokent	İç	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Akademik Personel	İç	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
İdari Personel	İç	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Öğrenciler	Dış	Çok Yüksek	Çok Yüksek	Birlikte çalış
Öğrenci Toplulukları	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Mezunlar	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış	Orta	Düşük	İzle
Aday Öğrenciler	Dış	Orta	Yüksek	Bilgilendir
Tedarikçiler	Dış	Orta	Düşük	İzle
Fırat Kalkınma Ajansı	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış
Doğu Anadolu Bölge Kalkınma İdaresi (DAP)	Dış	Çok Yüksek	Yüksek	Birlikte çalış

Tablo 11. Paydaş- Ürün/Hizmet Matrisi

	Ön Lisans Eğitim Öğretim Programları	Lisans Eğitim Öğretim Programları	Lisansüstü Programlar	Tıpta Uzmanlık Eğitimleri	Uluslararası Öğrenci Değişim Programları	Sertifikalı Eğitimler (MTÜSEM-TÖMER)	Uzaktan Eğitim (MTÜ-UZEM)	Eğiticilerin Eğitimi	İşletmede Mesleki Eğitim	Bilimsel Yayınlar	Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri	Bilimsel Etkinlikler	Bilimsel Araştırma Projeleri	Dış Kaynaklı Destekli Projeler	Üniversite-sanayi iş birliği projeleri	Mentorluk faaliyetleri	Yurt içi ve yurt dışı çok disiplinli araştırma ve iş birliği faaliyetleri	Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri	Danışmanlık ve eğitim hizmetleri	Toplum-Sanayi İş Birlikleri	Yaşam boyu eğitim ve sertifika programları	Rehabilitasyon Hizmetleri	Çevre duyarlı faaliyetler	Sürdürebilirlik Faaliyetleri	Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Hizmet Projeleri	Kütüphane ve dokümantasyon hizmetleri	Yapı işleri hizmetleri	Bilgi işlem ile ilgili hizmetler	Dijital Dönüşüm Hizmetleri	Hukuki işlemler	Güvenlik hizmetleri	İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri	Kurum içi ve dışı iletişim, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri	Öğrencilere yönelik hizmetler	Ulusal ve Uluslararası Sportif Faaliyetler	Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler	Öğrenci Toplulukları Faaliyetleri
Cumhurbaşkanlığı									✓									✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
Hazine ve Maliye- Gençlik ve Spor- Milli Eğitim-Sanayi ve Teknoloji Bakanlıkları	✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓		
Diğer Bakanlıklar	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓				✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓				
YÖK	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓			
ÜAK																																	✓				
YÖKAK	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓		✓	✓		✓							✓	✓			✓
Ulusal Ajans	✓	✓	✓		✓									✓																			✓	✓			
Bölge Üniversiteleri	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓					✓											✓				
Diğer Üniversiteler	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓					✓											✓				
Üniversiteler Birlikleri	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓					✓											✓				
Yerel Yönetimler	✓	✓	✓			✓						✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓								✓	✓	✓	✓	✓
İl Millî Eğitim Müdürlüğü	✓	✓	✓			✓		✓				✓						✓	✓	✓	✓				✓								✓			✓	
İl Sağlık Müdürlüğü	✓	✓	✓	✓		✓						✓						✓	✓	✓	✓	✓			✓								✓				
İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü	✓	✓	✓			✓						✓						✓	✓	✓	✓				✓								✓	✓	✓		✓
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	✓	✓	✓			✓						✓						✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓			✓	✓
İl Tarım ve Orman Müdürlüğü	✓	✓	✓			✓						✓						✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓				
Diğer Bakanlık İl Müdürlükleri	✓	✓	✓			✓						✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓				
Kamu Kurumları						✓			✓			✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓				
TÜBİTAK	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										✓					✓				
Araştırma Kurum/Kuruluşları										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓															✓				
MTÜ Vakfı																									✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenci Aileleri	✓	✓	✓	✓																		✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓
Teknokent						✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓								✓					✓				
Akademik Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
İdari Personel																		✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenci Toplulukları	✓	✓	✓			✓												✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mezunlar	✓	✓	✓			✓										✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓							✓	✓			
Sivil Toplum Kuruluşları						✓									✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓					✓			✓	✓	✓	✓
Aday Öğrenci	✓	✓	✓			✓	✓																				✓	✓					✓	✓	✓	✓	
Tedarikçiler																				✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Fırat Kalkınma Ajansı												✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓					✓				
Doğu Anadolu Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DAP)												✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓						✓				

Üniversitenin iç ve dış paydaşlarının hangi ürün ve hizmetler kapsamında etkileşimde bulunduğu Tablo 11'de sunulmuştur.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi tarafından, belirlenen iç ve dış paydaşlara yönelik anketler tasarlanmış ve çevrim içi ortamda uygulanmıştır. Elde edilen anket çıktıları; kurum kültürü analizi, GZFT (SWOT) analizi, PESTLE analizi gibi mevcut durum değerlendirme çalışmalarında ve stratejik modelleme aşamasında temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu veriler aracılığıyla kurumsal yapının değerlendirilmesine katkı sağlanmış; üniversitenin güçlü yönleri ile gelişime açık alanları belirlenmiş ve yükseköğretimi etkileyen çevresel koşullar sistematik biçimde analiz edilmiştir.

Yürütülen paydaş temelli analiz çalışmaları, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve planlama süreçlerinde önemli bir girdi oluşturmuş; paydaş beklentileri ile üniversitenin sunduğu eğitim, araştırma ve toplumsal katkı hizmetleri arasındaki uyumun artırılmasına katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda, katılımcı ve paydaş odaklı bir yönetim anlayışının güçlendirilmesi, üniversitenin bölgesel kalkınmaya sunduğu katkının artırılması ve söz konusu katkının sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması hedeflenmiştir.

3.8. KURULUŞ İÇİ ANALİZİ

Kuruluş içi analiz kapsamında; organizasyon yapısı, insan kaynakları yetkinlik düzeyi, öğrenci analizleri, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak, üniversitenin mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin idari yapılanması; karar organları ile karar destek birimlerinin dengeli biçimde konumlandırıldığı bir yapıya sahiptir. Rektör, üniversite tüzel kişiliğini temsil etmekte; Senato eğitim-öğretim ve akademik süreçlere ilişkin kararları, Yönetim Kurulu ise idari ve mali süreçlere ilişkin kararları koordine etmektedir. Rektör Yardımcıları ve Rektör Danışmanları, karar alma süreçlerine teknik ve stratejik destek sağlayarak yönetim yükünü paylaşmaktadır.

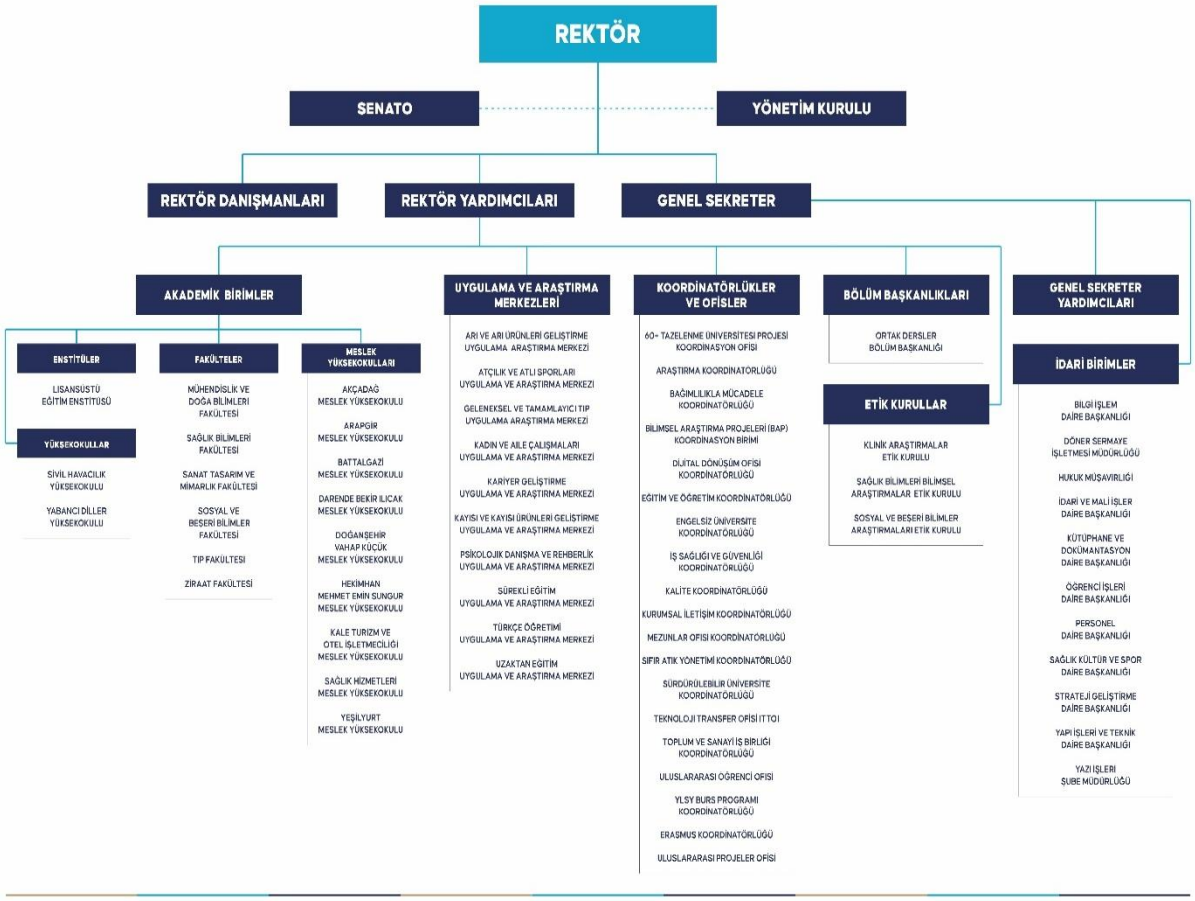
İdari yapı, Genel Sekreterlik altında yapılandırılmıştır. Genel Sekreterlik ve ona bağlı genel sekreter yardımcıları, daire başkanlıkları ve şube müdürlükler aracılığıyla; insan kaynakları, öğrenci işleri, idari-mali işler, bilgi işlem, sağlık-kültür-spor, strateji geliştirme ve yapı işleri gibi temel hizmetleri eşgüdüm içinde yürütmektedir. Bu yapı, idari süreçlerin daha standart, izlenebilir ve denetlenebilir şekilde işlemesini mümkün kılmaktadır.

Akademik yapılanma; enstitü, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokulları şeklinde çok katmanlı bir örgütlenmeye sahiptir. Bu yapı, farklı disiplinlerde uzmanlaşmayı desteklerken; program, bölüm ve birim düzeyinde yetki ve sorumluluğun aşağıya yayılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, akademik süreçlerin ortak çerçevesi senato kararlarıyla korunmaktadır.

Üniversite bünyesinde yer alan uygulama ve araştırma merkezleri, araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme görevi görmektedir. Bu merkezlerin tematik çeşitliliği, üniversitenin bölgesel ihtiyaçlara yanıt verebilme kapasitesini artırmaktadır.

Koordinatörlükler vb. birimler (kalite, dış ilişkiler, mezunlar, proje işleri, kariyer, araştırma, toplum ve sanayi iş birliği, eğitim-öğretim vb.), yatay eksende çalışan birimler olarak üniversitenin stratejik yönetim kapasitesini güçlendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Etik kurullar, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinde şeffaflık, etik uygunluk ve akademik standartların korunmasına katkı sağlamaktadır. Böylece karar süreçlerinde sadece yönetsel değil, bilimsel ve etik perspektif de gözetilmektedir.



MTÜ Organizasyon Şeması

3.8.1. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, üniversitemizin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve deneyim yetkinlikler açısından mevcut durumunun değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve kurumsal kapasite geliştirme süreçlerini etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütebilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinlik alanlarının belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yetkinlik analizinden elde edilen sonuçlar, hizmet içi eğitim planlaması, kariyer ve liyakat temelli insan kaynakları uygulamaları ile kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik politika ve eylemlerin oluşturulmasına temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları analizi, akademik ve idari personel olmak üzere iki başlıkta yapılmıştır.

31 Aralık 2025 verilerine göre kurumun toplam personel sayısı 1010'dur. Bu kadronun en büyük kısmını 490 kişiyle akademik personel oluştururken, operasyonel süreçleri yürüten 214 idari personel ve toplamda 305 kişiden oluşan sözleşmeli/işçi grubu yapıyı tamamlamaktadır. Genel tablo, akademik odaklı ve geniş bir destek ekibine sahip, dengeli bir istihdam dağılımına işaret etmektedir.

3.8.2. AKADEMİK PERSONEL YETKİNLİK ANALİZİ

Tablo 12. Akademik Personel Sayısı (2025yılı)

Birim Adı	Profesör	Doçent	Doktor Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Araştırma Görevlisi	TOPLAM
REKTÖRLÜK	0	0	0	7	0	7
FAKÜLTELER	44	85	137	3	37	306
YÜKSEKOKULLAR	6	15	46	90	0	157
İDARİ BİRİMLER	2	1	4	11	2	20
TOPLAM	**52**	**101**	**187**	**111**	**39**	**490**

Üniversitemizde akademik personel ilan ve atama süreçleri, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen ilke ve esaslar doğrultusunda yürütülmektedir. Öğretim elemanı kadrolarına ilişkin ilan ve başvuru işlemleri, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Resmî Gazete'de ilan edilmek suretiyle gerçekleştirilmektedir.

Akademik kadrolara ilişkin süreçler; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve Malatya Turgut Özal Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltilme ve Atanma Ölçütleri Yönergesi kapsamında şeffaf, nesnel ve izlenebilir bir şekilde yürütülmektedir.

Üniversitemizde öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ilişkin akademik üretkenliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla akademik performans yazılımı kullanılmaktadır. Bu yazılım aracılığıyla öğretim elemanlarının bilimsel yayınları, projeleri, atıf performansları, patent ve benzeri Ar-Ge çıktıları düzenli olarak izlenmekte; elde edilen veriler üniversitenin araştırma politikalarının ve stratejik hedeflerinin izlenmesi ve Ar-Ge odaklı karar alma süreçlerinde temel girdi olarak değerlendirilmektedir.

Akademik personelin atama ve yükseltme başvuruları ise üniversitemizde kullanılan Personel Başvuru ve Değerlendirme Sistemi (PEBDES) üzerinden yürütülmektedir. PEBDES aracılığıyla başvuru süreçleri elektronik ortamda, şeffaf ve izlenebilir biçimde yönetilmekte; gerekli bilgi ve belgeler sistem üzerinden alınarak değerlendirme süreçleri etkin şekilde gerçekleştirilmektedir.

Üniversitemizde uygulanan Akademik Yükseltme ve Atama Ölçütleri, Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda nitelikli ve araştırma odaklı akademik kadroların oluşturulması ve geliştirilmesini amaçlayan temel araçlardan biridir. Bu çerçevede ölçütler; Ar-Ge performansını önceleyen, bilimsel niteliği ve kurumsal katkıyı teşvik eden sürdürülebilir bir akademik gelişim yaklaşımıyla uygulanmaktadır.

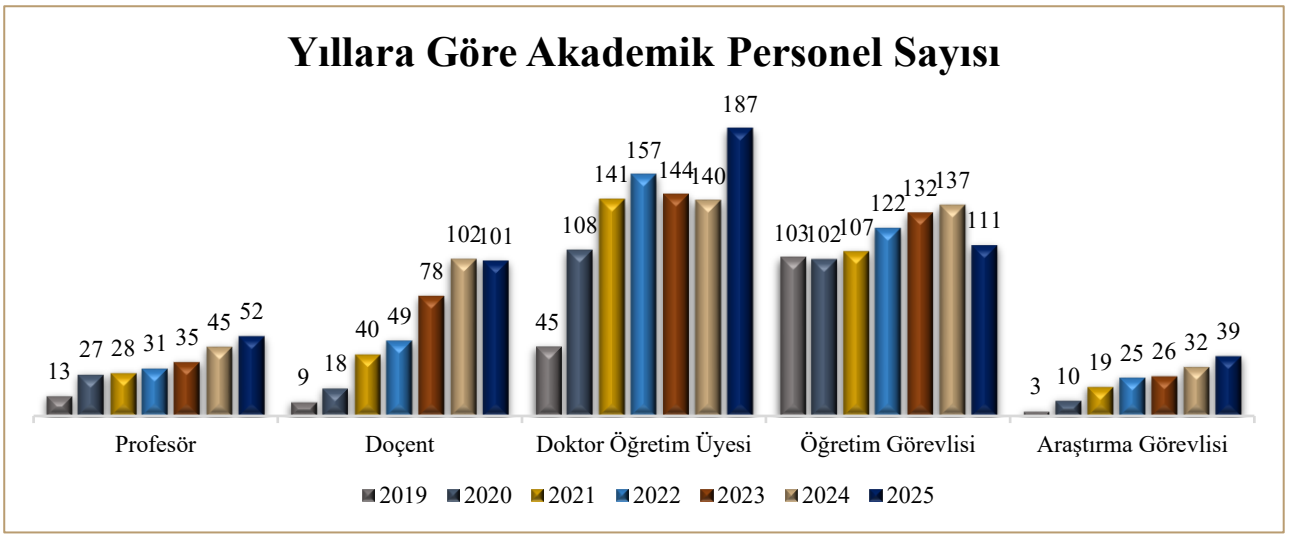
Akademik personel Yetkinlik analizi başlığı altında öğretim elemanlarının ünvanları, yaşları ve birim bazlı dağılımları kapsamında değerlendirmeler yapılmıştır. Akademik personelin unvanlara göre dağılımı Tablo 13'te gösterilmiştir

Üniversitemizde yeni bölüm ve programların açılması, akademik yükseltilmelerin gerçekleşmesi ve programlarda ihtiyaç duyulan alanlara akademik personel alımı yapılmasıyla birlikte, akademik personel sayısı unvan ve nicelik açısından her yıl artış göstermektedir. Üniversitemiz akademik personeline ilişkin bilgiler aşağıdaki tablo ve grafiklerde sunulmuştur.

Tablo 13. Yıllara Göre Akademik Personel

Unvan	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Profesör	13	27	28	31	35	45	52
Doçent	9	18	40	49	78	102	101
Doktor Öğretim Üyesi	45	108	141	157	144	140	187
Öğretim Görevlisi	103	102	107	122	132	137	111
Araştırma Görevlisi	3	10	19	25	26	32	39
TOPLAM	**173**	**265**	**335**	**384**	**415**	**456**	**490**

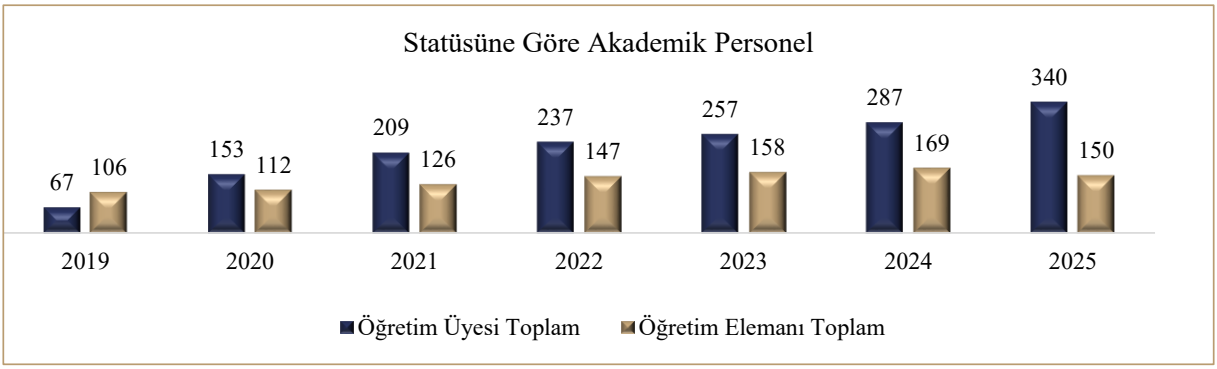
Üniversitemizde 2019–2025 döneminde akademik personel sayısı 173'ten 490'a yükselerek kurumsal ölçekte belirgin bir büyüme göstermiştir. Artış, özellikle Doktor Öğretim Üyesi kadrosunda dikkat çekmekte olup, sayı 45'ten 187'ye çıkmıştır. Profesör sayısı 13'ten 52'ye, Araştırma Görevlisi sayısı ise 3'ten 39'a yükselmiştir. Doçent kadrosu 2024 yılında 102 iken, 2025 yılında 101 ile benzer seviyede korunmuştur.



Tablo 14. Statüsüne Göre Akademik Personel

Sınıfı	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Öğretim Üyesi	67	153	209	237	257	287	340
Öğretim Elemanı	106	112	126	147	158	169	150
TOPLAM	**173**	**265**	**335**	**384**	**415**	**456**	**490**

2019–2025 döneminde akademik insan kaynağı toplamı 173'ten 490'a yükselmiştir. Artışın ana kaynağı Öğretim Üyesi kadrosu olup sayı 67'den 340'a çıkarak üniversitenin akademik kapasitesinde belirgin bir güçlenmeye işaret etmektedir. Öğretim Elemanı sayısı ise 2019'da 106 iken 2024'te 169'a kadar yükselmiş, 2025'te 150'ye gerileyerek bazı kadroların öğretim üyesi statüsüne dönüşmesi ve unvan yükselmeleriyle birlikte dağılımın öğretim üyesi lehine değiştiğini göstermiştir.



Tablo 15. Akademik Personel Yaş Aralığı

	20-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51-60 Yaş	61 ve Üzeri Yaş	Toplam Personel
Kişi Sayısı	27	182	210	64	7	490

Yaş dağılımı incelendiğinde toplam 490 akademik personelin büyük bölümünün 31–50 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir (31–40: 182, 41–50: 210). 51–60 yaş grubunda 64 kişi yer alırken, 20–30 yaş grubunda 27, 61 ve üzeri yaş grubunda ise 7 kişi bulunmaktadır. Bu dağılım, üniversitenin akademik kadrosunun ağırlıklı olarak orta yaş ve aktif üretkenlik dönemindeki personelden oluştuğunu göstermektedir.

Üniversitemizde 2547 Sayılı Kanun'un 34. maddesi kapsamında çalışan 1 yabancı uyruklu öğretim elemanı bulunmaktadır.

3.8.3. İDARİ PERSONEL YETKİNLİK ANALİZİ

Tablo 16. İdari Personel Sayısı

Birim Adı	İDARİ PERSONEL	SÖZLEŞMELİ PERSONEL	SÜREKLİ İŞÇİ	TOPLAM
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	4	1	3	8
FAKÜLTELER	27	12	21	60
YÜKSEKOKULLAR	56	30	74	160
İDARİ BİRİMLER	131	94	74	299
TOPLAM	214	136	169	519

İdari personel yetkinlik analizi başlığı altında idari personelin kadro dağılımları, eğitim düzeyleri, hizmet süreleri, yaşları, hizmet sınıfları ve cinsiyeti kapsamında değerlendirmeler yapılmıştır.

Üniversite idari personeli (4/A-4/B-4/D) bilgileri aşağıdaki tablo ve grafiklerde verilmiştir. 4A kadrosunda görev yapan 214 personel, 4B kadrosunda 136 ve 4D kadrosunda 169 personel olup, toplamda 519 personel bulunmaktadır.

Tablo 17. İdari Personelin İstihdam Şekline ve Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

657 sayılı Kanun		KADIN	ERKEK	TOPLAM
4/A Memur		64	150	214
Hizmet Sınıfı	Genel İdare Hizmetler	41	101	142
	Teknik Hizmetler	7	29	36
	Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri	3	3	6
	Eğitim ve Öğretim Hizmetleri	-	-	0
	Avukatlık Hizmetleri	1	1	2
	Din Hizmetleri	-	-	0
	Yardımcı Hizmetler	12	16	28
4/B Sözleşmeli Personel		48	88	136
İşçi (657 S.K. 4/D- 4857 S.K)		45	124	169
2025 YILI GENEL TOPLAM		157	362	519
2024 YILI GENEL TOPLAM		153	355	508
2024 Yılına Göre 2025 Yılındaki Toplam Değişim (%)		%2,54	%1,93	%2,11

2025 yılında 657 sayılı Kanun kapsamındaki idari personel toplamı 519 olup bunun 157'si kadın, 362'si erkek personelden oluşmaktadır. Personelin statü bazında dağılımında 4/A memur sayısı 214, 4/B sözleşmeli personel sayısı 136, 4/D işçi sayısı 169 olarak gerçekleşmiştir. 4/A memur kadrolarında en yüksek yoğunluk Genel İdare Hizmetleri (142) sınıfında görülürken, bunu Teknik

Hizmetler (36) ve Yardımcı Hizmetler (28) izlemektedir; diğer hizmet sınıflarında sayı sınırlı düzeydedir. 2024 yılı toplamı 508 iken 2025'te 519'a yükselmiş, toplam personel sayısında %2,11 artış meydana gelmiştir; aynı dönemde kadın personel %2,54, erkek personel ise %1,93 oranında artmıştır.

Tablo 18. Yıllara Göre İdari Personel Sayıları

İdari Personel	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4/A İdari Personel	109	121	124	138	200	208	214
4/B Sözleşmeli Personel	-	15	14	52	89	129	136
4/D Sürekli İşçi	146	189	194	181	177	171	169
TOPLAM	**255**	**325**	**332**	**371**	**466**	**508**	**519**

İdari personel sayısı 2019–2025 döneminde idari personel sayısı 255'ten 519'a yükselmiştir. Artış, özellikle 4/A (109→214) ve 4/B sözleşmeli personelde (15→136) yoğunlaşırken, 4/D sürekli işçi sayısı 2020–2021'deki yüksek seviyelerden sonra kademeli azalarak 2025'te 169 olmuştur. Bu tablo, idari istihdamın zamanla memur ve sözleşmeli personel ağırlıklı bir yapıya yöneldiğini göstermektedir.

Tablo 19. İdari Personelin Eğitim Durumu

	İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	TOPLAM
Kişi Sayısı	37	136	146	162	38	519

Eğitim durumu dağılımına göre 2025 yılında toplam 519 idari personelin 162'si lisans, 146'sı ön lisans, 136'sı lise, 38'i lisansüstü ve 37'si ilköğretim mezunudur. Bu dağılım, personelin büyük bölümünün ön lisans ve üzeri eğitim düzeyinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 20. İdari Personelin Hizmet Süresi

	1 Yıldan Az	1–5 Yıl	6–10 Yıl	11–15 Yıl	16–20 Yıl	21–25 Yıl	26–30 Yıl	31 Yıl ve Üzeri	TOPLAM
Kişi Sayısı	12	238	86	96	45	9	16	16	519

2025 yılında 519 idari personelin hizmet süresi ağırlıklı olarak 1–5 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır (238 kişi). Bunu 11–15 yıl (96) ve 6–10 yıl (86) izlerken, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personel sayısı toplam 41 kişidir. Bu dağılım, kadronun genel olarak düşük–orta kıdem ağırlıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 21. İdari Personelin Yaş Aralığı

	20-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51-60 Yaş	61 ve Üzeri Yaş	Toplam Personel
Kişi Sayısı	118	184	132	72	13	519

2025 yılında 519 idari personelin yaş dağılımında en yüksek grup 31–40 yaş (184) olup**,** 20–30 (118) ve 41–50 (132) yaş grupları bunu izlemektedir; 51–60 (72) ve 61+ (13) daha sınırlı düzeydedir. Bu dağılım, kadronun ağırlıklı olarak 20–50 yaş aralığında yoğunlaştığını göstermektedir.

Üniversitemiz bünyesinde, farklı unvan ve engel gruplarında olmak üzere toplam 12 engelli personel istihdam edilmektedir. Personelin unvan bazında dağılımı incelendiğinde; 6 personelin sürekli işçi, 3 personelin memur, 2 personelin hizmetli ve 1 personelin temizlik görevlisi kadrosunda görev yaptığı görülmektedir. İlgili personelin engel türleri değerlendirildiğinde; 4'ü ortopedik, 4'ü "diğer" kategorisinde, 3'ü görme ve 1'i zihinsel engelli statüsündedir. Engellilik durumları ve sağlık kurulu rapor oranlarına göre yapılan analizde ise personelimizin büyük bir kısmının (9 kişi) 5510 sayılı Kanun kapsamında %40 ila %49 rapor oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan personelden 1'inin %50-59, 1'inin ise %60 ve üzeri oranda raporu bulunmakta olup; 1 personelimiz ise engelli mevzuatına istinaden göreve girişte engelli statüsüyle kadroya atanmıştır.

3.8.4. ÖĞRENCİ ANALİZİ

Öğrenci analizi başlığı altında birim düzeyine, öğrenim düzeyine ve uyruğuna göre değerlendirmeler yapılmıştır.

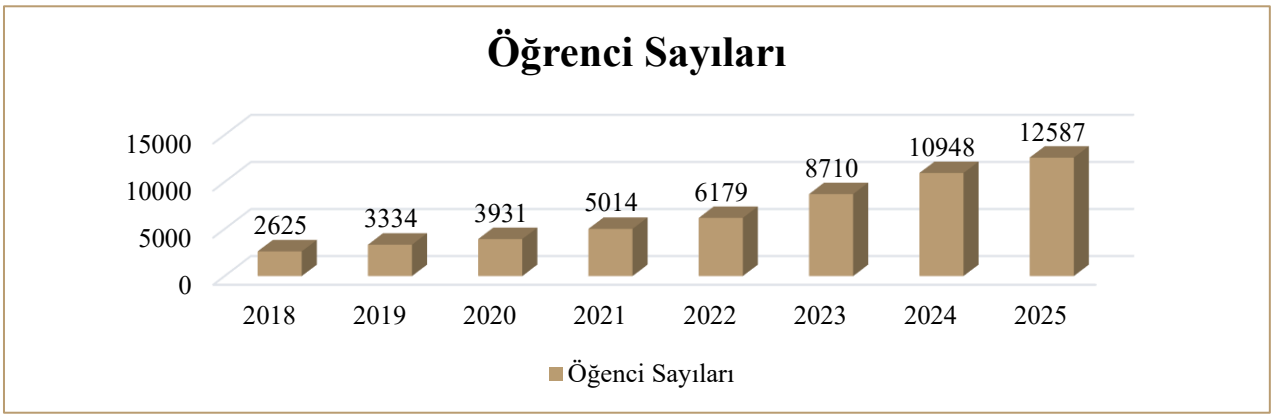
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, 2018 yılında kurulmuş genç bir üniversite olarak tüm akademik birim öğrenci kontenjanları her yıl %100 doluluk seviyesine ulaşmaktadır. Üniversitenin eğitim-öğretim kapasitesi ve program çeşitliliği, kısa sürede artan öğrenci talebiyle birlikte gelişimini sürdürmektedir.

2025 yılı itibarıyla üniversitemizin toplam öğrenci sayısı 12.587 olup akademik birimler ve bazlı dağılımı Tablo 22'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Öğrenci sayıları, bölüm ve program sayıları, kontenjanlar, doluluk oranları ve benzeri kapasite verileri; kurumsal planlama, kaynakların etkin kullanımı ve hizmetlerin sürdürülebilirliği açısından düzenli olarak izlenmesi gereken temel göstergeler arasında yer almaktadır. Sunulan veriler, eğitim-öğretim süreçlerinin kapsamının ve kapasite kullanım düzeyinin değerlendirilmesine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda, Üniversitemizin eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin mevcut durumunu ortaya koyan temel nicel göstergeler bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 22. Yıllara Göre Öğrenci Sayıları

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2625	3334	3931	5014	6179	8710	10948	12587

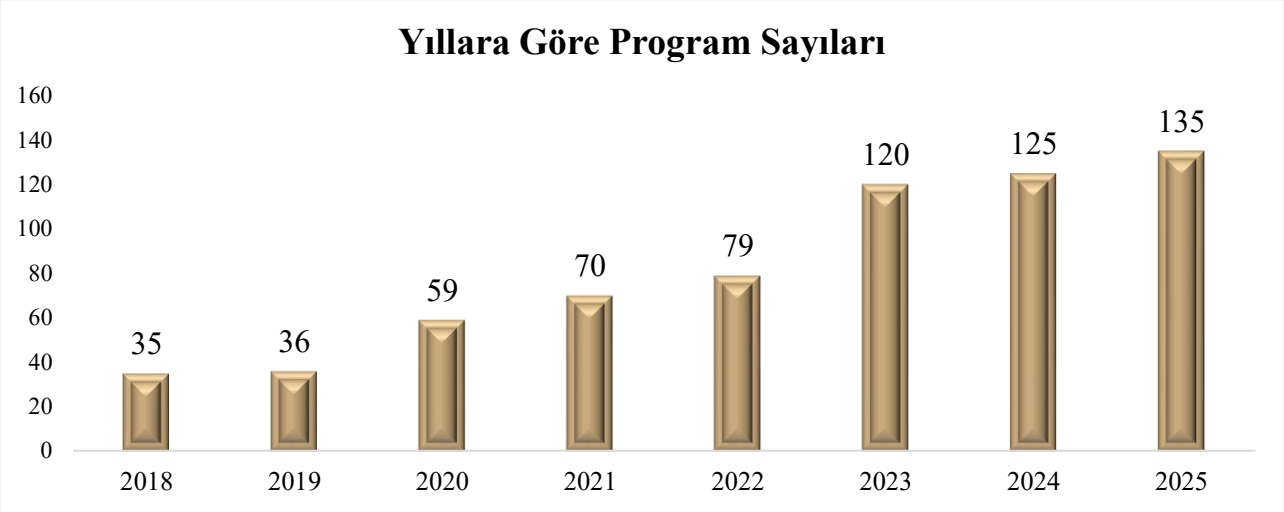


MTÜ'de 2018'de 2.625 olan öğrenci sayısı, 2025'te 12.587'ye yükselmiştir. Bu, toplamda 9.962 öğrenci artışı ve yaklaşık %379,5 büyüme (yaklaşık 4,8 kat) anlamına gelmektedir. En yüksek yıllık artış 2022–2023 döneminde gerçekleşmiş olup öğrenci sayısı 6.179'dan 8.710'a çıkarak 2.531 artmıştır.

Tablo 23. Yıllara Göre Program Sayıları

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
35	36	59	70	79	120	125	135

Üniversitemizde 2018–2025 döneminde program sayısı 35'ten 135'e yükselmiştir. Bu dönemde program sayısı toplam 100 artmış olup yaklaşık %285,7 oranında büyüme gerçekleşmiştir. Yıllara göre program sayıları sırasıyla 35, 36, 59, 70, 79, 120, 125 ve 135 olarak gerçekleşmiştir.



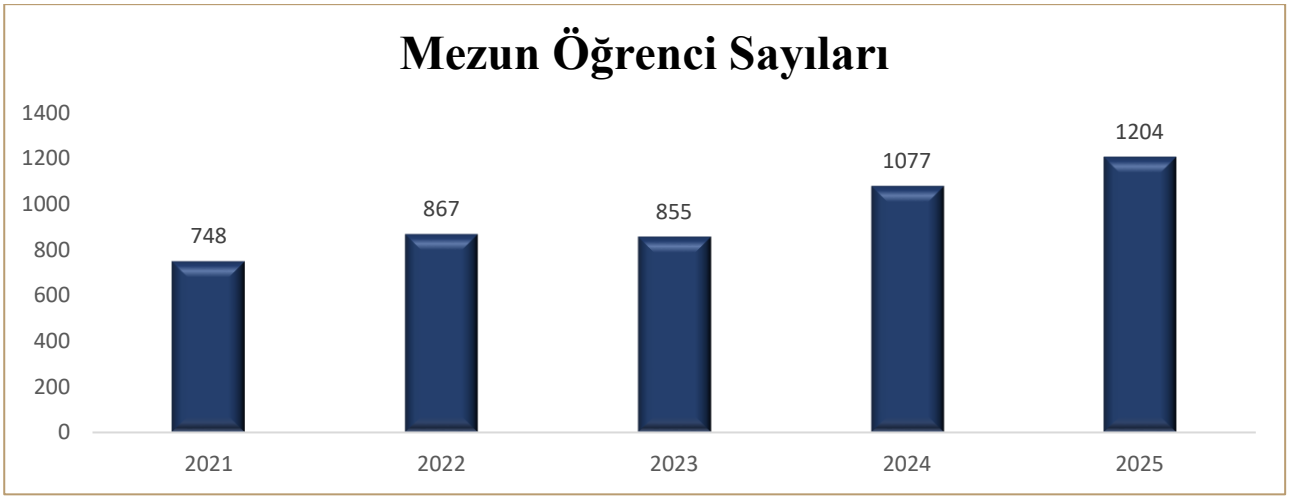
Tablo 24. Yıllara Göre Fakülte/MYO/Yüksekokul Öğrenci Sayıları

Fakülte/MYO/Yüksekokul	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Akçadağ Meslek Yüksekokulu	202	217	280	384	424	467	498	491
Arapgir Meslek Yüksekokulu	386	562	524	750	868	1130	1332	1339
Battalgazi Meslek Yüksekokulu	402	546	500	500	539	716	766	911
Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu	429	466	499	476	490	550	618	636
Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu	249	251	341	438	464	543	629	669
Sürgü Meslek Yüksekokulu	61	16	0	0	0	0	0	0
Hekimhan Mehmet Emin Sungur Meslek Yüksekokulu	177	215	232	278	309	383	466	536
Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu	179	232	228	251	288	338	385	407
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	33	67	73	138	228	321	511	605
Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	0	0	172	307	422	540	589	691
Sağlık Bilimleri Fakültesi	0	0	0	104	239	527	834	1019
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	0	0	31	65	111	156	177	221
Sanat, Tasarım Ve Mimarlık Fakültesi	0	0	60	141	201	325	482	584
Sivil Havacılık Yüksekokulu	0	0	0	27	57	84	123	148
Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi (İşletme ve Yönetim Bil. Fak.)	0	0	178	220	400	947	1470	1912
Tıp Fakültesi	0	0	92	178	276	360	470	567
Yeşilyurt Meslek Yüksekokulu	254	312	303	377	459	614	747	793
Yakınca Meslek Yüksekokulu	22	58	0	0	0	0	0	0
Ziraat Fakültesi	231	392	418	380	404	670	851	1058
TOPLAM	**2.625**	**3.334**	**3.931**	**5.014**	**6.179**	**8.671**	**10.948**	**12.587**

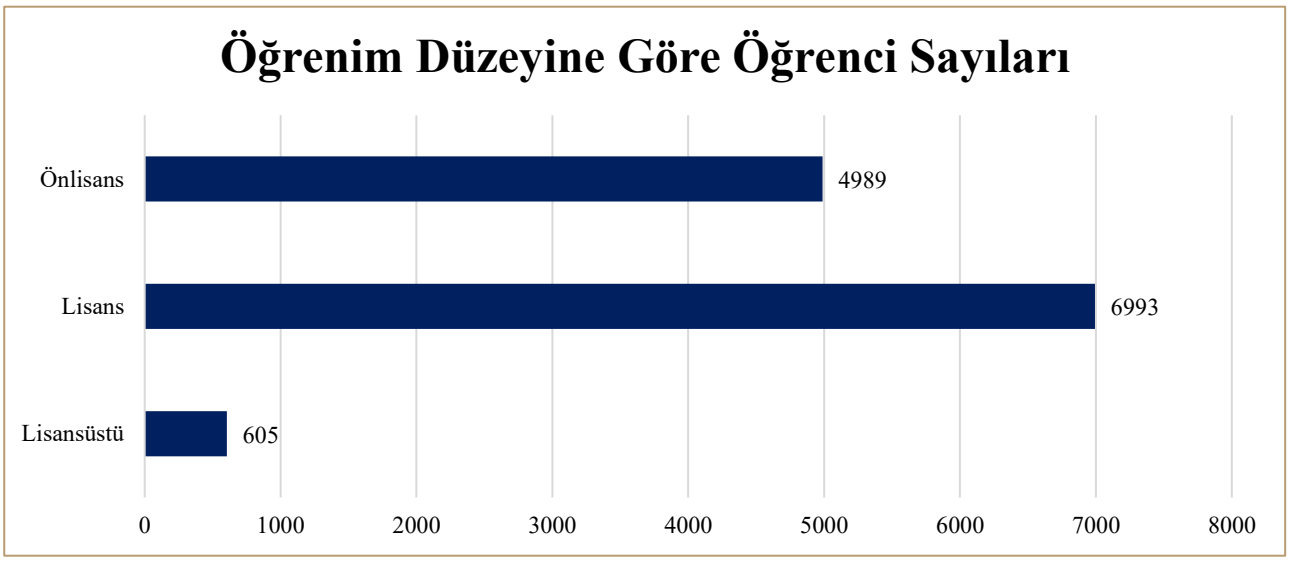
Tablo 25. Mezun Öğrenci Sayıları

2021	2022	2023	2024	2025
748	867	855	1077	1204

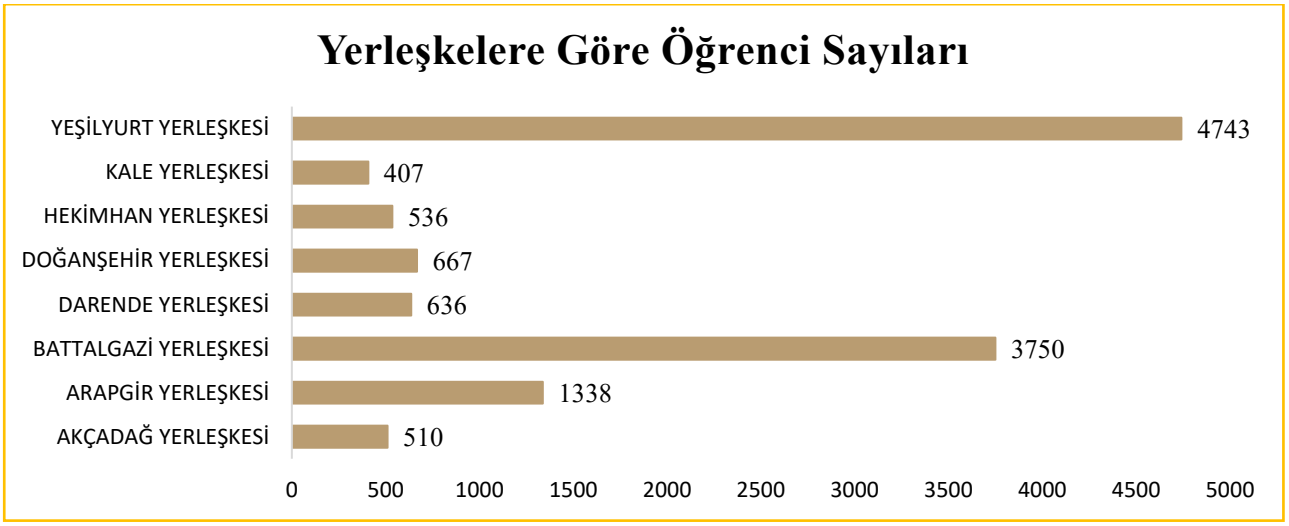
2021–2025 döneminde mezun öğrenci sayısı 748'den 1.204'e yükselmiştir. 2023 yılında 855 ile sınırlı bir düşüş görülmüş; 2024'te 1.077 ve 2025'te 1.204 ile artış eğilimi devam etmiştir.



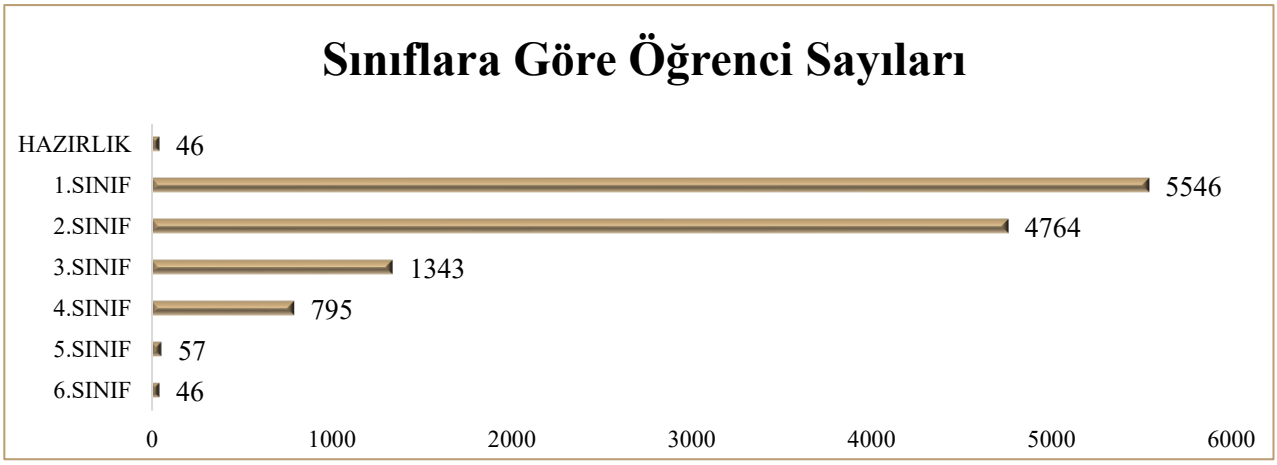
Toplam 12.587 öğrencinin öğrenim düzeyine göre dağılımında en yüksek pay lisans (6.993), ardından ön lisans (4.989) ve lisansüstü (605) düzeyindedir.



Yerleşkelere göre öğrenci sayıları incelendiğinde, en fazla öğrenci Yeşilyurt Kampüsü'nde (4.743) bulunmaktadır. Bunu Battalgazi Kampüsü (3.750) ve Arapgir Yerleşkesi (1.338) izlemektedir. Diğer yerleşkelerde öğrenci sayıları sırasıyla Doğanşehir Yerleşkesi (667), Darende Yerleşkesi (636), Hekimhan Yerleşkesi (536), Akçadağ Yerleşkesi (510) ve Kale Yerleşkesi (407) şeklindedir.



Sınıflara göre öğrenci sayıları incelendiğinde, en fazla öğrenci 1. sınıfta (5.546) bulunmaktadır. Bunu 2. sınıf (4.764), 3. sınıf (1.343) ve 4. sınıf (795) izlemektedir. Diğer sınıf düzeylerinde öğrenci sayıları ise 5. sınıf (57), hazırlık (46) ve 6. sınıf (46) şeklindedir.



Uluslararası öğrenci uyruklarına ilişkin veriler incelendiğinde, toplam 167 öğrencinin farklı ülkelerden geldiği görülmektedir. En yüksek öğrenci sayısı Suriye'ye (63) aittir. Bunu Türkiye (24), Azerbaycan (15), Afganistan (8), İran (7) ve Türkmenistan (7) izlemektedir. Diğer ülkelerden gelen öğrenci sayıları daha düşük düzeyde olup, dağılım çok sayıda ülkeye yayılmaktadır.

3.8.5. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

Kurum kültürü analizi, üniversitenin yalnızca akademik, yapısal ve yönetsel işleyişini değil, aynı zamanda çalışanların kuruma dair algılarını, değerlerini, tutumlarını ve davranış biçimlerini görünür kılması açısından zorunlu bir ihtiyaçtır. Kurumsal kararların benimsenmesi, vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin sahiplenilmesinin yanında değişim süreçlerinin sağlıklı şekilde yönetilebilmesi, büyük ölçüde kurum kültürünün gücü ve olgunluğu ile ilişkilidir. Bu nedenle kurum kültürü analizinin düzenli aralıklarla yapılması, güçlü yönlerin korunmasını, geliştirilmesi gereken alanların erken dönemde tespit edilmesini ve insan kaynağını merkeze alan bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamaktadır. Böylece üniversite, yalnızca organizasyon yapısını değil, aynı zamanda çalışma iklimini, aidiyet duygusunu ve kurumsal kimliğini güçlendirme fırsatı elde etmektedir.

Üniversitemizde kurum personelinden anketlerle toplanan verilerle yürütülen kurum kültürü analizi, mevcut yapının güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanlarını ortaya koymak, bunun yanında kurumsallaşma kültürünün geleceğe dönük yönelimini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, toplam 737 personelden toplanan anket verileri değerlendirilmiştir. Söz konusu anket, Katılım, İş birliği, Bilginin Yayılımı, Öğrenme, Kurum İçi İletişim, Paydaşlarla İlişkiler, Değişime Açıklık, Stratejik Yönetim ile Ödül ve Motivasyon Sistemi gibi boyutlarda kurum kültürünü ölçmeye yönelik olarak yapılandırılmıştır. Katılımcıların kadro dağılımı incelendiğinde, grubun önemli bir bölümünü akademik personel (%42,6) ve idari personel (%36,2) oluşturmaktadır. Bunun yanında, %15,6 oranında sözleşmeli personel analize dâhil olmuştur. Mesleki deneyim dağılımı ise görece dengeli bir yapıya sahiptir. Katılımcıların %32,7'si 0–5 yıl, %17,9'u 6–10 yıl, %18,3'ü 11–15 yıl, %13,6'sı 16–20 yıl ve %17,5'i 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu dağılım, analizin hem kuruma yeni katılan çalışanların hem de kurumsal hafızayı temsil eden deneyimli personelin görüşlerini birlikte yansıttığını göstermekte, böylece kurum kültürü değerlendirmesinin bütüncül ve temsili bir nitelik kazanmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuçlar, çalışanların üniversiteyi genel olarak işleyen bir yapıya sahip gördüklerini, ancak birçok alanda daha yüksek bir kurumsallaşma ve katılım beklentisi taşıdıklarını göstermektedir. Nitekim kurum kültürü genel ortalaması mevcut durumda 3,66 iken, çalışanların beklediği düzey 4,05'tir. Bu fark, mevcut yapının bütünüyle olumsuz algılanmadığını, fakat daha katılımcı, daha şeffaf ve daha motive edici bir üniversite beklentisinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Üniversitemizde **katılım**cılık ön planda tutulmakta olup tüm süreçlerin ve idari faaliyetlerin etkin biçimde yürütülmesi amacıyla kurul, koordinatörlük ve komisyonlar oluşturulmuş, bu yapılara akademik ve idari personelden üyeler atanarak katılımcı bir yönetim anlayışı hayata geçirilmiştir. İlgili birimlerde alınan tavsiye kararları Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu gibi üst kurullarda görüşülerek değerlendirilmekte, uygun görülen hususlar karar hâline getirilmektedir. Ayrıca öğrenci temsilcileri, öğrenci kulüpleri ve ilgili sosyal birimlerin düzenli toplantılarla bir araya gelmeleri teşvik edilmekte, bu toplantılar aracılığıyla öğrencilerin görüş ve beklentileri dinlenerek karar süreçlerine yansıtılmaktadır. Bu çerçevede, katılım boyutuna ilişkin değerlendirme sonuçları incelendiğinde mevcut düzeyin 3,69, beklenen düzeyin ise 4,10 olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların belirli konularda görüşlerinin alındığını düşünmekle birlikte, karar süreçlerine katılımın daha görünür, düzenli ve sistematik bir yapıya kavuşturulmasına yönelik güçlü bir beklenti bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, danışma ve katılım mekanizmalarının daha fazla şeffaflaştırılması, alınan geri bildirimlerin üst kurul kararlarına nasıl yansıtıldığının açık biçimde izlenebilmesi ve çalışan katkısının kurumsal yönetişime daha belirgin şekilde dâhil edilmesi gereğine işaret etmektedir.

İş birliği boyutuna ilişkin bulgular, mevcut düzeyin 3,65 olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, birimler arasında iş birliğinin bulunduğunu, ancak yeterince güçlü, düzenli ve kurumsal bir yapıya dönüşmediğini ortaya koymaktadır. Beklenen düzeyin 4,09 olması ise ortak faaliyetlerin artırılması,

disiplinler arası çalışmaların yaygınlaştırılması ve süreç sahipliğinin daha belirgin biçimde tanımlanmasına işaret etmektedir. Katılım göstergeleriyle birlikte değerlendirildiğinde, bu tablo kurumsal aidiyeti güçlendirecek önemli bir gelişim alanına dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda kurumda iş birliğini ve etkili yönetimi desteklemek amacıyla üst yönetim ile idari birimler arasında düzenli eşgüdüm toplantıları yapılmaktadır. Kurum içi iletişimin sürekliliğini sağlamak için hem dikey hem yatay iş birliği kanalları canlı tutulmaktadır. Araştırma-geliştirme alanında öncü bir konuma ulaşma hedefiyle, farklı bölümlerden akademisyenleri bir araya getiren araştırma grupları oluşturulmuştur. Disiplinler arası çalışma kültürünü ve takım ruhunu destekleyecek biçimde yapılandırılan bu gruplar hem akademik üretkenliği hem de kurum içi iş birliğini belirgin biçimde güçlendirmektedir.

Bilginin yayılımına ilişkin bulgular, dengeli olmakla birlikte geliştirilmesi gereken alana işaret etmektedir. Mevcut düzeyin 3,75 olarak belirlenmesi, kurum içinde bilginin paylaşıldığını, ancak çalışanların 4,11 düzeyindeki beklentisinin, bu süreçlerin daha planlı ve standart bir yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu fark, bilginin zamanlama, kapsam ve erişilebilirlik açısından daha sistematik biçimde yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle dijital platformların daha etkin kullanımı ve bilgilendirme süreçlerinin standardize edilmesi, kurumsal şeffaflığı güçlendirecek kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda kurum içinde akademik ve idari bilgi ile enformasyonun hızlı, eşit ve etkili biçimde yayılmasını sağlayacak bir ortam oluşturulmuştur. Veri ve bilginin daha etkin biçimde dolaşımını temin etmek ve kurumsal iletişimi güçlendirmek amacıyla Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi yenilenmiş, kurumsal bilgi paylaşım platformları güncellenmiş ve kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda sürekli biçimde düzenli olarak iyileştirilmektedir.

Kurum içi iletişim boyutuna ilişkin bulgular, mevcut düzeyin 3,74, beklenen düzeyin ise 4,06 olduğunu göstermektedir. Bu tablo, iletişimin genel olarak işlemekle beraber çalışanların daha iki yönlü ve belirli bir düzen içerisinde yürüyen bir iletişim ortamı beklediklerini ortaya koymaktadır. Kararların nedenleriyle paylaşılması ve geri bildirim kanallarının güçlendirilmesi, kurumsal güveni destekleyecek temel iyileşme alanlarıdır. Bu çerçevede kurumumuzda geniş tabanlı katılımı ve etkileşimi önceleyen bir iletişim anlayışı benimsenmiştir. Üniversitenin tüm kararlarının EBYS ve e-posta yoluyla paylaşılması ve izlenmesi düzenli bir biçimde sürdürülmektedir. Ayrıca teknoloji ve bilişim altyapısına yapılan yatırımlar ve geliştirilen sistemler sayesinde, kurum içinde geliştirilen ve farklı kullanıcı düzeylerine açılan çevrimiçi uygulamalar, iletişim süreçlerini belirgin biçimde güçlendirmektedir. Üniversite Kalite Yönetim Sistemi (KYS) kapsamında devreye alınan Geri Bildirim Sistemi ile öğrenciler, akademik ve idari çalışanlar ile dış paydaşların anlık şikâyet, memnuniyet ve önerileri toplanmakta; bu bildirimler gerek YÖKAK kalite ölçütleri doğrultusunda gerekse de kurum içi faaliyetlerin izleme ve iyileştirme çalışmalarında sistematik biçimde kullanılmaktadır.

Öğrenme kültürü açısından bakıldığında mevcut düzeyin 3,65, beklenen düzey ise 4,09 olarak belirlenmiştir. Bu tablo, üniversitenin öğrenmeye açık bir kurum olarak algılandığını, ancak bu sürecin daha planlı, sistematik ve destekleyici mekanizmalarla yürütülmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu çerçevede hizmet içi eğitimlerin, mentorluk programlarının ve iyi uygulama paylaşımlarının kurumsal bir yapıya kavuşturulması hem bireysel gelişim hem de kurumsal hafıza açısından stratejik önem taşımaktadır. Üniversitemizde öğrenme kültürünü destekleyen önemli uygulamalar mevcuttur. Sürekli eğitim kapsamında çeşitli kurs ve sertifika programları yürütülmekte, kurum içinden ve dışından yetkin eğiticiler aracılığıyla personele yönelik eğitimler düzenlenmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen etkinlikler, konferanslar ve çalıştaylar yoluyla güncel bilimsel bilginin paydaşlara aktarılması sağlanmaktadır. Tüm bu unsurlar bir arada değerlendirildiğinde, öğrenme kültürünün güçlü bir potansiyel taşıdığı, ancak bu potansiyelin daha bütüncül ve izlenebilir bir sistemle desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Paydaşlarla ilişkiler boyutunda mevcut düzey 3,70 iken beklenen düzeyin 4,05 olması, üniversitenin dış paydaşlarla çeşitli düzeylerde ilişki yürüttüğünü, ancak bu ilişkinin daha sistematik, ölçülebilir ve karar süreçlerine daha belirgin biçimde yansıtılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu çerçevede paydaş geri bildirimlerinin düzenli olarak toplanması ve izlenmesi, toplumsal katkı misyonunun güçlendirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Üniversitemizde paydaşların görüş ve önerilerini karar süreçlerine taşımaya yönelik çeşitli mekanizmalar işletilmektedir. Üniversite Danışma Kurulu, Birim Danışma Kurulları, Öğrenci Komisyonu, Mezun Bilgi Portalı, Dış ve İç Paydaş anketleri gibi mekanizmaların yanı sıra ÜNİKYS Geri Bildirim Modülü, Kurumsal Whatsapp İletişim Hattı, E-posta, Anket Yönetim Sistemi gibi veri toplama araçları aracılığıyla üniversitenin işleyişine ilişkin geri bildirimler düzenli olarak alınmakta ve tüm paydaşların önerileri toplanarak değerlendirmeye açılmaktadır. Üniversitenin hem iç hem de dış paydaşları tanımlanmış olup, paydaşlarla yapılan toplantılardan elde edilen bildirimler eyleme dönüştürülmekte, izlenmekte ve sürekli iyileştirme anlayışıyla üniversitenin vizyonuna hizmet edecek şekilde kullanılmaktadır.

Değişime açıklık boyutu, üniversitenin yeniliğe mesafeli olmadığını, ancak değişimin daha planlı ve yönetilebilir bir çerçevede ele alınması gerektiğini göstermektedir. Mevcut düzeyin 3,64, beklenen düzeyin ise 3,96 olması, çalışanların dijitalleşme, kalite yönetimi ve süreç iyileştirme gibi alanlarda yürütülen çalışmaları olumlu gördüklerini, ancak bu girişimlerin tekil uygulamalar olmaktan çıkarılarak bütüncül bir değişim yönetimi anlayışıyla yapılandırılmasını beklediklerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda üniversitemizde değişimin sistematik biçimde yönetilmesi amacıyla, ihtiyaç analizi, planlama, organizasyonel yapılanmanın gözden geçirilmesi ve sistemlerin geliştirilmesi aşamalarını içeren bütüncül bir süreç olarak ele alınan Değişim Yönetimi Modeli uygulanmaktadır. Model, dijitalleşme ve kalite çalışmalarını PUKÖ döngüsü, performans göstergeleri ve paydaş geri bildirimleriyle sürekli izlenen, sürdürülebilir bir kurumsal dönüşüm yaklaşımına dönüştürmektedir. Bu kapsamda üniversitemizde tüm süreçlerin niteliğini artırmaya ve kurumsal değişim kapasitesini güçlendirmeye yönelik çeşitli uygulamalar yürütülmektedir. İstihdam odaklı ve yenilikçi eğitim-öğretim programları, kurum içi ve kurum dışı desteklerle yürütülen Ar-Ge çalışmaları ve bilginin topluma transferini sağlayan etkinlikler, değişim ve dönüşüm süreçlerinin temel araçlarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, değişimin planlı, izlenebilir ve kurumsal öğrenmeyi destekleyen bir dönüşüm süreci olarak yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

Stratejik yönetim, kurumun görece güçlü olduğu alanlardan biridir. Bu boyutta mevcut düzeyin 3,83 ile diğer boyutların üzerinde yer alması, stratejik planlama ve yönetsel yönlendirmenin üniversite genelinde benimsendiğini göstermektedir. Beklenen düzeyin 4,10 olması ise stratejik yaklaşımın daha görünür, daha yaygın ve birim bazlı sorumluluklarla desteklenmesine yönelik bir beklenti bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda plan–uygulama–izleme döngüsünün tüm birimlerde daha belirgin biçimde işletilmesi kritik önem taşımaktadır. Kurumumuz stratejik planlarının kapsayıcı ve etkili olabilmesini sağlamak amacıyla, ilgili kurullara farklı birimlerden çalışanların katılımı sağlanmakta, böylece karar süreçlerinde ortak akıl ve katılımcılık esas alınmaktadır. Stratejik kararların alınması ve izlenmesinde dijital karar destek sistemleri, kurumsal performans izleme panelleri ve elektronik belge yönetim sistemleri etkin biçimde kullanılmakta, üst yönetime sunulan raporlar, kalite göstergeleri ve paydaş görüşleri bu sistemler üzerinden bütüncül olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede karar süreçlerinin şeffaflığı artmakta; kanıta dayalı, tutarlı ve izlenebilir stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Son olarak **ödül ve motivasyon sistemi**, kurum kültürünün en zayıf halkası olarak öne çıkmaktadır. Mevcut düzeyin 3,22 ile tüm boyutlar arasında en düşük değeri alması ve beklenen düzeyin 3,85 olarak belirlenmiş olması, başarıların görünür hale getirilmesi, adil ve şeffaf ödüllendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve düzenli geri bildirim süreçlerinin kurulmasının acil bir ihtiyaç olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kurumumuzda personelin

başarılarının ve yeterliliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve paylaşılmasına önem verilmektedir. Buna yönelik olarak geliştirilen iç mevzuat çeşitli alanlarda performans gösteren paydaşların desteklenmesi ve takdir edilmesi için belirli dönemlerde ödüllendirme imkânı sunmaktadır. Özellikle akademik personelin yeni unvana atanma süreçleri, ulusal ve uluslararası yayın ve proje başarıları ile idari personelin örnek uygulamalarının rektörlük düzeyinde ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte mevcut uygulamaların daha kurumsal, ölçülebilir ve kapsayıcı bir yapıya kavuşturulması; ödül–motivasyon sisteminin kurum kültürünü güçlendiren sürdürülebilir bir mekanizmaya dönüşmesi açısından önem taşımaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; üniversitemizde işleyen bir kurum kültürü bulunmakla birlikte, katılım, iş birliği, iletişim, öğrenme ve motivasyon alanlarında belirgin bir gelişim beklentisi söz konusudur. Bu nedenle kurum kültürü, plan dönemi boyunca düzenli olarak izlenecek; elde edilen sonuçlara göre iyileştirme süreçleri dinamik biçimde yönetilecek ve üniversitemizin daha katılımcı, şeffaf, öğrenen ve teşvik edici bir yapıya ulaşması hedeflenecektir.

3.8.6. FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ

Fiziki kaynak analizi kapsamında, Malatya Turgut Özal Üniversitesinin mevcut altyapısı; yerleşkeleri, eğitim-öğretim binaları, derslik ve ofis donanımları, laboratuvarlar, spor tesisleri ile sosyal alanları değerlendirilmiştir. Yapılan mevcut durum analizi, üniversitemizin fiziki kaynaklarının genel olarak eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini destekler nitelikte olduğunu; ancak artan öğrenci sayısı ve faaliyet çeşitliliği doğrultusunda bazı alanlarda modernizasyon ve kapasite artırımı ihtiyacının bulunmaktadır.

Bu çerçevede 8 farklı yerleşkede bulunan kampüslerin sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda özellikle teknolojik altyapının güçlendirilmesi, derslik ve laboratuvar kapasitelerinin artırılması ile öğrencilerin sosyal etkileşimini destekleyecek alanların daha işlevsel hâle getirilmesi öncelikli ihtiyaçlar arasında yer almaktadır.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde bulunan 2 ana yerleşke dışında 6 farklı ilçede bulunan yerleşkelerde mevcut binalarda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 26. Eğitim Birimlerinin Bulunduğu Yerleşkeler

Eğitim Birimi		Bulunduğu Yerleşke
Enstitüler	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Yeşilyurt Yerleşkesi
Fakülteler	Ziraat Fakültesi	Battalgazi Yerleşkesi
	Tıp Fakültesi	
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	
	Sosyal ve Beşerî Bilimleri Fakültesi	Yeşilyurt Yerleşkesi
	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	
	Sanat, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi	
Yüksekokullar	Sivil Havacılık Yüksekokulu	
	Yabancı Diller Yüksekokulu	
Meslek Yüksekokulları	Akçadağ Meslek Yüksekokulu	Akçadağ MYO Yerleşkesi
	Arapgir Meslek Yüksekokulu	Arapgir MYO Yerleşkesi
	Battalgazi Meslek Yüksekokulu	Battalgazi MYO Yerleşkesi
	Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu	Darende MYO Yerleşkesi
	Hekimhan Mehmet Emin Sungur Meslek Yüksekokulu	Hekimhan MYO Yerleşkesi
	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu	Kale MYO Yerleşkesi
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Battalgazi Merkez Yerleşkesi
	Yeşilyurt Meslek Yüksekokulu	Yeşilyurt Yerleşkesi
	Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu	Doğanşehir Yerleşkesi

Tablo 27. Alan/Mülkiyet Durumu

Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumu (m²) 2025	
	Üniversite (m²)	Hazine Arazisi (m²)
	(Tapulu)	(Tahsisli)Diğer
Battalgazi Merkez Yerleşkesi	-	626.925
Yeşilyurt Yerleşkesi		420.191
Darende MYO Yerleşkesi	-	150.716
Doğanşehir MYO Yerleşkesi	-	28.327
Hekimhan Yerleşkesi	27.047	
Kale MYO Yerleşkesi	7.506	42.951
Yeşilyurt Ek (ÖZSAN) Yerleşkesi	2.484	
Akçadağ MYO Yerleşkesi	-	11.744
Arapgir MYO Yerleşkesi	-	194.277
TOPLAM	37.037	1.475.131

Üniversitemiz, %2,45'ü tapulu, %97,55'sı ise tahsisli olmak üzere 1.512.168 m² arazide faaliyetlerini yürütmektedir.

Tablo 28. Spor Amaçlı Bina ve Tesis Verileri

Bina ve Tesisi Adı	Yerleşke	Spor Dalı	Tesis Türü	Kapasitesi (Kişi Bazında)
Atçılık ve atlı sporları merkezi	Battalgazi Yerleşkesi	Diğer	Açık Saha	30
Fitness Salonu	Battalgazi Yerleşkesi	Fitness	Kapalı Saha	20
Halı saha	Battalgazi Yerleşkesi	Futbol	Açık Saha	15
Halı Saha	Arapgir Yerleşkesi	Futbol	Kapalı Saha	14
Halı Saha	Doğanşehir Yerleşkesi	Futbol	Kapalı Saha	15
Judo Salonu	Battalgazi Yerleşkesi	Judo	Kapalı Saha	15
Kapalı Spor Salonu	Arapgir Yerleşkesi	Voleybol	Kapalı Saha	30
Kapalı Spor Salonu	Battalgazi Yerleşkesi	Voleybol	Kapalı Saha	50
Kapalı Spor Salonu	Kale Yerleşkesi	Voleybol	Kapalı Saha	50
Masa Tenisi	Battalgazi Yerleşkesi	Masa Tenisi	Kapalı Saha	15
Spor Sahası (Basketbol-Voleybol)	Akçadağ Yerleşkesi	Voleybol	Açık Saha	12
Spor Sahası (Basketbol-Voleybol)	Hekimhan Yerleşkesi	Voleybol	Açık Saha	12
Spor Sahası (Basketbol-Voleybol)	Kale Yerleşkesi	Voleybol	Açık Saha	12
Spor Sahası (Voleybol-Basketbol)	Darende Yerleşkesi	Voleybol	Açık Saha	12
Spor Sahası (Voleybol-Basketbol)	Arapgir Yerleşkesi	Voleybol	Açık Saha	12

Tabloda üniversitemize ait spor tesisleri yerleşke, spor dalı, tesis türü ve kişi bazında kapasite bilgileriyle birlikte sunulmuştur. Tesisler; açık ve kapalı saha olarak farklı türlerde olup Battalgazi, Arapgir, Doğanşehir, Kale, Akçadağ, Hekimhan ve Darende yerleşkelerine dağılım göstermektedir.

Tablo 29. Öğrenci Yurtları

Birim	Kat/Oda Sayısı	Kapasite (Kişi)
Darende Bekir Ilıcak MYO (Kız Öğr. Yurdu)	2/56	112
Darende Bekir Ilıcak MYO (Erkek Öğr. Yurdu)	2/42	84
Hekimhan Mehmet Emin Sungur MYO (Kız Öğr. Yurdu)	2/14	72
Hekimhan Mehmet Emin Sungur MYO (Erkek Öğr. Yurdu)	3/33	132
TOPLAM	9/145	400

Tabloda Darende Bekir Ilıcak MYO ve Hekimhan Mehmet Emin Sungur MYO bünyesindeki kız ve erkek öğrenci yurtlarının kat/oda sayıları ile kişi bazında kapasiteleri verilmiştir.

Tablo 30. Öğrenci Başına Düşen Taşınmaz Alan (metrekare)

Alanlar	2022	2023	2024	2025
Eğitim Alanları (m²)	14.687,25	19.376,37	17.498,05	17.497,15
Öğrenci Sayısı	6.179	8.699	10.948	12.585
Öğrenci Başına Düşen Taşınmaz Alanlar	2,38	2,23	1,60	1,39

*Eğitim alanına araştırma alanı, kütüphane alanı dahil edilmiştir

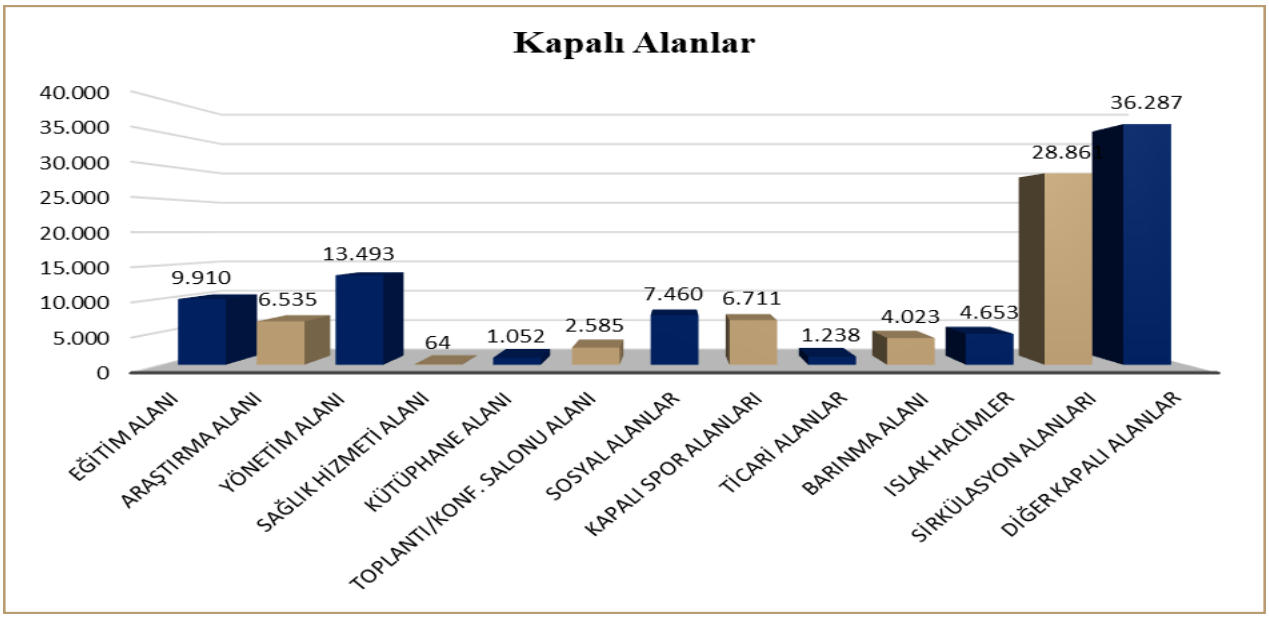
Deprem sonrasında bazı yapıların yıkılması ve öğrenci sayısının artması, öğrenci başına düşen metrekare miktarının azalmasına neden olmuştur.

Tablo 31. Kapalı Alanların Kullanım Amacına Göre Dağılımı

Yerleşke Alanı	Eğitim Alanı	Araştırma Alanı	Yönetim Alanı	Sağlık Hizmeti Alanı	Kütüphane Alanı	Toplantı/ Konf. Salonu Alanı	Sosyal Alanlar	Kapalı Spor Alanları	Açık Spor Alanları	Ticari Alanlar	Barınma Alanı	Islak Hacimler	Sirkülasyon Alanları	Otopark Alanı	Diğer Kapalı Alanlar
Akçadağ Yerleşkesi	827	283	462	-	82,70	140	588	-	250	-	-	183	1.198	1.600	1.412
Arapgir Yerleşkesi	883	653	816	21	175,50	207	813	675	1.880	-	-	266	1.466	1.690	1.704
Battalgazi Yerleşkesi	2.483	2.417	3.520	25	315,00	672	1.168	3869	-	1.098	560	1.219	14.088	15.871	8.079
Darende Yerleşkesi	613	397	576	18	88,80	436	389		800	-		3-06	1.241	850	825
Doğanşehir Yerleşkesi	676	377	247	-	120,00	238	601	1740	-	-	-	164	1.486	320	2.299
Hekimhan Yerleşkesi	1.376	632	3.405	-	91,00	35	794	-	880	-	2.215	572	2.825	1.500	1.448
Kale Yerleşkesi	1.246	-	762	-	50,00	340	1.842	427	870	-	1.248	1.238	2.089	1.600	5.640
Yeşilyurt Ek Yerleşkesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	260
Yeşilyurt Yerleşkesi	1.805	1.776	3.706	-	129,15	517	1.266	-	-	140	-	706	4.469	5.837	14.621
Toplam m²	9.910	6.535	13.493	64	1.052,15	2.585	7.460	6711	4.680	1.238	4.023	4.653	28.861	29.268	36.287

Tablo 32. Üniversite Fonksiyonlarına Göre Kullanım Alanları

Hizmet Alanı	Alan (m²)
Eğitim Alanı	9.910
Araştırma Alanı	6.535
Yönetim Alanı	13.493
Sağlık Hizmeti Alanı	64
Kütüphane Alanı	1.052
Toplantı/Konferans Salonu Alanı	2.585
Sosyal Alanlar	7.460
Kapalı Spor Alanları	6.711
Ticari Alanlar	1.238
Barınma Alanı	4.023
Islak Hacimler	4.653
Sirkülasyon Alanları	28.861
Diğer Kapalı Alanlar	36.287
TOPLAM KAPALI ALAN	122.870
Otopark Alanı	29.268
Açık Spor Alanları	4.680



Tablo 33. Üniversite Parsel Alanları

Malik	Bulunduğu Yerleşke	Bulunduğu İlçe	Parsel Alanı	Parsel Cinsi	Edinme Şekli
Akçadağ Belediyesi	Akçadağ Yerleşkesi	Akçadağ	11.744	Arsa	Tahsis
Arapgir Belediyesi	Arapgir Yerleşkesi	Arapgir	188.732	Arsa	Tahsis
Malatya Turgut Özal Üniversitesi	Hekimhan Yerleşkesi	Hekimhan	21.050	Arsa	Devir
Malatya Turgut Özal Üniversitesi	Hekimhan Yerleşkesi	Hekimhan	5.998	Arsa	Devir
Maliye Hazinesi	Kale Yerleşkesi	Kale	7.506	Arsa	Devir
Maliye Hazinesi	Yeşilyurt Yerleşkesi	Yeşilyurt	2.484	Arsa	Devir
Maliye Hazinesi	Arapgir Yerleşkesi	Arapgir	2.910	Arsa	Tahsis
Maliye Hazinesi	Arapgir Yerleşkesi	Arapgir	2.635	Arsa	Tahsis
Maliye Hazinesi	Battalgazi Yerleşkesi	Battalgazi	219.500	Tarla	Tahsis
Maliye Hazinesi	Battalgazi Yerleşkesi	Battalgazi	407.425	Tarla	Tahsis
Maliye Hazinesi	Darende Yerleşkesi	Darende	150.716	Ham Toprak	Tahsis
Maliye Hazinesi	Doğanşehir Yerleşkesi	Doğanşehir	28.327	Arsa	Tahsis
Maliye Hazinesi	Kale Yerleşkesi	Kale	41.936	Arsa	Tahsis
Maliye Hazinesi	Kale Yerleşkesi	Kale	1.015	Arsa	Tahsis
Maliye Hazinesi	Yeşilyurt Yerleşkesi	Yeşilyurt	30.042	Ham Toprak	Tahsis
Maliye Hazinesi	Yeşilyurt Yerleşkesi	Yeşilyurt	58.686	Ham Toprak	Tahsis
Maliye Hazinesi	Yeşilyurt Yerleşkesi	Yeşilyurt	331.463	Arsa	Tahsis
TOPLAM ARSA ALANI m²					1.512.168,21

Taşınmazların büyük bölümü Maliye Hazinesi mülkiyetinde olup tahsis yoluyla edinilmiştir. Parseller ağırlıklı olarak Battalgazi ve Yeşilyurt yerleşkelerinde yoğunlaşmaktadır. Taşınmaz cinsi bakımından arsa, tarla ve ham toprak niteliğinde parseller bulunmaktadır. Toplam arsa alanı **1.512.168,21** m²'dir.

3.8.7. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPI ANALİZİ

Teknolojik bileşenlerin varlığı, üniversitelerde süreç faaliyetlerinin etkin, hızlı ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesinin temel unsurlarından biridir. Yeterli teknolojik donanım altyapısı, bilgiye erişimi hızlandırmakta, akademik ve idari iş yükünü azaltmakta ve kurumun değişime uyum kapasitesini artırmaktadır.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nde teknolojik bileşenler, akademik ve idari süreçlerin dijital ortamda etkin biçimde yürütülmesini sağlayacak şekilde konumlandırılmıştır. Üniversite genelinde kullanılan bilgisayar, sunucu ve yardımcı donanımlar; eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekliliğini, araştırma süreçlerinin desteklenmesini ve kurumsal yazılımların etkin kullanımını mümkün kılmaktadır. Bu altyapı, üniversitenin dijitalleşme, kalite güvencesi ve veriye dayalı yönetim anlayışını desteklemekte; aynı zamanda yeni geliştirilen bilgi sistemleri ve bütünleşik yönetim uygulamaları için sağlam bir zemin oluşturmaktadır. MTÜ'de teknolojik bileşenlerin varlığı, kurumsal işleyişin sürdürülebilirliği ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir destek unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, faaliyetlerin etkin, şeffaf ve izlenebilir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla karar alma süreçlerini destekleyen teknoloji ve bilişim altyapısını sürekli olarak geliştirmektedir. Bu kapsamda üniversitemizde yürütülen eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari süreçlere ilişkin bilgi ve veriler periyodik olarak toplanmakta; analiz edilmekte ve süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.

Bu doğrultuda 2027–2031 Stratejik Plan dönemi kapsamında, üniversitemizde mevcut tüm bilgi sistemlerinin bütünleşik yapıya kavuşturulması yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde; performans göstergelerinin izlenmesi, kalite güvence süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesi, stratejik plan izleme-değerlendirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi ve kanıta dayalı yönetim anlayışının kurumsallaştırılması amaçlanmaktadır.

Üniversitemizde bulunan 5 adet ana sunucu, kurumsal bilgi sistemlerinin kesintisiz ve güvenli biçimde çalışmasını sağlamaktadır. 69 adet sanal sunucu sayesinde uygulamalar sanallaştırma altyapısı üzerinden yönetilmekte, sistem kaynakları esnek ve verimli biçimde kullanılmaktadır. Bu yapı, üniversitenin dijital hizmetlerini ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bir altyapı üzerinde yürütmesine imkân tanımaktadır.

1 adet disk depolama ünitesi ve 1 adet yedekleme ünitesi, kurumsal verilerin merkezi olarak depolanmasını ve düzenli olarak yedeklenmesini mümkün kılmaktadır. Bu altyapı, veri bütünlüğünün korunmasına ve hizmet sürekliliğinin sağlanmasına doğrudan katkı sunmaktadır.

Ağ altyapısında yer alan 97 adet anahtar (switch), kampüs genelinde kablolu ağ bağlantılarının yönetilmesini ve birimler arası veri iletişiminin sağlıklı şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. 40 adet kablosuz erişim noktası ise akademik ve idari personel ile öğrencilerin kampüs içinde kablosuz ağ hizmetlerinden yararlanmasına olanak tanımaktadır.

Tabloda IDS/IPS türü güvenlik sistemlerine ilişkin bir donanım bulunmaması, ağ trafiğinin saldırı tespit ve önleme sistemleriyle izlenmesini sınırlamaktadır. Bu durum, bilişim altyapısının siber güvenlik boyutunun güçlendirilmesini gerektirmektedir.

Tablo 34. Bilişim Sistemleri Aktif Kaynaklarına İlişkin Bilgiler

Ana Sunucular	Disk Depolama Ünitesi	Yedekleme Ünitesi	Sanal Sunucular	Güvenlik Sistemi (IDS/IPS)	Anahtar (Switch)	Kablosuz Erişim Noktası
6	1	1	82	-	97	40

Malatya Turgut Özal Üniversitesi Merkez Kampüsünde internet hizmeti, 500 Mbps kapasiteli Ethernet hattı üzerinden Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKNET) omurgasına bağlı olarak sağlanmaktadır. Bu bağlantı, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve idari faaliyetlerinde kullanılan dijital sistemlerin kesintisiz ve güvenli biçimde çalışmasını mümkün kılmaktadır. Merkez kampüs ile diğer kampüsler arasında 40–600 Mbps aralığında değişen kapasitelerde Ethernet bağlantıları kullanılmaktadır. Bu altyapı sayesinde akademik ve idari personel ile öğrenciler, kampüsler arası bilgi erişimi, uzaktan eğitim uygulamaları, akademik veri tabanları ve çevrim içi hizmetlerden etkin biçimde yararlanmaktadır.
Üniversitemizin merkez ve diğer kampüs yerleşkelerine ilişkin internet bağlantı kapasiteleri Tablo 35'te sunulmaktadır.

Tablo 35. İnternet Kaynakları

Kampüs ve İlçelerde Kullanılan İnternet Bağlantı Hızı	Hızı (Mbps)
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Malatya	600
Akçadağ Meslek Yüksek Okulu, Malatya	70
Arapgir Meslek Yüksek Okulu, Malatya	90
Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu	90
Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu	60
Hekimhan Mehmet Emin Sungur Meslek Yüksek Okulu	100
Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu	40
Malatya Turgut Özal Üniversitesi Yeşilyurt Yerleşkesi	200
Malatya Turgut Özal Üniversitesi Yeşilyurt Yerleşkesi Rektörlük Binası	450

Tablo 36. Teknolojik Kaynaklar

Teknolojik Kaynaklar	Teknolojik Kaynak Sayısı (Adet)
Masaüstü Bilgisayar	1895
Monitör	1142
Dizüstü Bilgisayar	129
IP Telefon	408
Tablet Bilgisayar	22
Projeksiyon	208
Kart Okuyucu	24
Depolama ünitesi	41
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	145
Yazıcı	114
Fotokopi Makinesi	18
Tarayıcılar	12
Faks	7
Sunucular	41
Tepegöz	2
Barkot Okuyucu	8
El Terminali	6
Güvenlik Kamerası	227
Televizyon	71
Klima	162

Tablo 37. Laboratuvar Bilgileri

Eğitim Alanı	Bilgisayar (Adet)	Alan (m²)
Laboratuvar Adı		
Doğanşehir MYO PC Laboratuvarı 1, Zemin Kat.	49	84
Arapgir MYO Laboratuvarı 1, Zemin Kat.	21	84
Arapgir MYO Laboratuvarı 2, Zemin Kat.	41	87
Akçadağ MYO Laboratuvarı 1, Zemin Kat.	41	87
Akçadağ MYO Laboratuvarı 2, Zemin Kat.	43	87
Akçadağ MYO Laboratuvarı 3, Zemin Kat.	42	87
Yeşilyurt MYO Otomotiv Bilgisayar Laboratuvarı, 2. Kat.	40	87
Yeşilyurt MYO Tekstil Bilgisayar Laboratuvarı, 2. Kat.	24	61
Yeşilyurt MYO Mikro Denetleyiciler Bilgisayar Laboratuvarı,1. Kat.	20	62
Battalgazi MYO Bilgisayar Laboratuvarı, 1. Kat.	21	69
Kale MYO Bilgisayar Laboratuvarı, Zemin Kat.	28	60
Darende MYO Nurullah Konyalı Laboratuvarı, Zemin Kat.	25	120
Darende MYO Laboratuvarı Sosyal Blok, 1. Kat.	35	130
Yazılım Mühendisliği Bilgisayar Laboratuvarı (Rektörlük), Zemin Kat.	65	230
Bilgisayar Mühendisliği Bilgisayar Laboratuvarı (Rektörlük), Zemin Kat.	40	72
Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bilgisayar Laboratuvarı (Rektörlük), Zemin Kat.	40	72
Bilgisayar Laboratuvarı 1 (Muhammed Sadık Ergün Laboratuvarı), 1. Kat.	9	35
Bilgisayar Laboratuvarı 2, 2. Kat.	15	48
Doğanşehir MYO PC Laboratuvarı 1, Zemin Kat.	20	48
Fırat Sarıaslan Bilgisayar Laboratuvarı, SBBF 3. Kat.	35	72,23
SBBF Bilgisayar Laboratuvarı 1, SBBF 3. Kat.	20	48,5
Ziraat Fakültesi Rektörlük 1. Kat.	20	50

Toplam Laboratuvar Sayısı: 22
Toplam Bilgisayar Sayısı: 654
Toplam Alan: 1.790,73 m²
Genel olarak **m²** ile bilgisayar sayıları arasında dengeli bir dağılım bulunmaktadır.

Üniversite Bilgi Yönetim Sistemleri

Üniversitemizde farklı faaliyet alanlarına yönelik olarak geliştirilen ve kullanılan çeşitli bilgi sistemleri aracılığıyla kurumsal veriler üretilmekte ve izlenmektedir. Bu sistemlere, üniversitenin resmî internet sayfasında yer alan "Üniversite Bilgi Yönetim Sistemleri" başlığı altında erişim sağlanmakta; akademik ve idari süreçler dijital ortamda desteklenmektedir.

Bilgi Edinme ve İletişim Bilgi Sistemleri

Telefon Rehberi

e-Posta

MTÜ Sosyal Ağları: **X, Instagram, Youtube NEXT Sosyal**

e-Bülten

Mezun Bilgi Sistemi

CİMER

TÜBİMER

Turgut Özal Sanal Müzesi

Araştırma Süreçleri Bilgi Sistemleri

Akademik Teşvik Ödeneği Sistemi

Bilimsel Araştırma Projeleri Sistemi (e-BAP)

Akademik Performans Sistemi

Etik Kurulu Otomasyonu

Yönetim Süreçleri Bilgi Sistemleri

Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)

Kurumsal Zekâ Otomasyonu

Kurumsal Performans Otomasyonu

Personel Başvuru ve Değerlendirme Sistemi (PEBDES)

Personel Takip Sistemi

Personel Bilgi Sistemi

Yurt Yönetim Sistemi (YURTBİS)

Kalite Yönetim Sistemi (ÜNİKYS)

Program Öz Değerlendirme Raporu (PODR)

Birim İç Değerlendirme Raporu (BİDR)

Etkinlik Takip Sistemi (ETS)

Eğitim/Öğretim Süreçleri Bilgi Sistemleri

Eğitim Kazanımı Değerlendirme Programı (EDEP)

Öğrenci Bilgi Sistemi (ÖBS)

Ek Ders Otomasyonu

Yetenek Sınavı Otomasyonu

Yabancı Uyruklu Öğrenci Otomasyonu (YOS)

YÖKAK Öz Değerlendirme Sistemi

Staj Otomasyonu

Öğrenci İlişki Kesme Otomasyonu

Öğrenci Kulüpleri Otomasyonu

Sosyal Transkript Sistemi

Kullanıcı Hesapları ve Akıllı Kart Hizmetleri

e-Kampüs Yemek Sistemi

Kimlik Yönetim Sistemi

Yardım Masası ve Destek Hizmetleri

Akıllı Asistan

Anket Sistemi

Akademik Faaliyet Puan Hesaplama Sistemi

3.8.8. MALİ KAYNAK ANALİZİ

Stratejik plan amaç ve hedeflerine erişilebilirliğin güvence altına alınmasında mali kaynakların yeterliliği ve etkin yönetimi temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin 2027–2031 dönemine ilişkin mali kaynak yapısı; özel bütçe, döner sermaye ve dış kaynaklar başlıkları altında değerlendirilmiş, kaynakların yıllar itibarıyla gelişim eğilimleri analiz edilmiştir.

2027–2031 dönemini kapsayan mali kaynak tahminleri oluşturulurken rasyonel ve gerçekçi bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede, plan döneminin ilk üç yılı (2027–2029) için Orta Vadeli Program (OVP) göstergeleriyle uyumlu şekilde Cumhurbaşkanlığı Bütçe Teklifi tavan ödenekleri esas alınmış; 2030 ve 2031 yılları için ise üniversitemizin önceki yıllara ait bütçe gerçekleşmeleri, büyüme eğilimleri ve stratejik hedefleri dikkate alınarak ortalama artış oranları uygulanmıştır.

Tablo 38. Tahmini Mali Kaynaklar

Kaynaklar	2027	2028	2029	2030	2031
Özel Bütçe	2.283.157.000	2.505.488.000	2.749.523.000	3.017.326.000	3.379.405.000
Döner Sermaye	40.500.000	50.624.500	55.686.950	58.471.297	61.394.862
Dış Kaynaklar	32.044.000	34.608.000	37.376.000	40.367.000	43.596.000
Genel Toplam	**2.355.701.000**	**2.590.720.500**	**2.842.585.950**	**3.116.164.297**	**3.484.395.862**

Üniversitemizin geçmiş yıllardaki bütçe uygulama sonuçları, mali kaynakların yüksek bir verimlilikle yönetildiğini kanıtlamaktadır. 2022-2025 dönemine ait 'Ödenek-Harcama' dengesi incelendiğinde; 2022 yılında %91,84 ve 2025 yılında %98,07 gibi oldukça yüksek gerçekleşme oranlarına ulaşıldığı görülmektedir. 2023 yılında yaşanan Kahramanmaraş merkezli deprem felaketinin getirdiği olağanüstü koşullar ve harcama önceliklerinin zorunlu olarak değişmesi neticesinde ortaya çıkan geçici dalgalanma (%81,42) dışında, oranların genel olarak yüksek seyretmesi üniversitemizin bütçe disiplinine sadık kaldığının en temel göstergesidir.

Tablo 39. Önceki dönem ödenek kullanımı (TL)

Yıl	Toplam Harcama (TL)	Toplam Ödenek (TL)	Oran (%)
2022	241.881.215	263.372.039	91,84%
2023	497.120.241	610.569.174	81,42%
2024	1.062.171.201	1.115.468.701	95,22%
2025	1.647.847.206	1.680.207.228	98,07%

3.9. AKADEMİK FAALİYET ANALİZİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi (MTÜ) bünyesindeki 1 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 6 Fakülte, 2 Yüksekokul, 9 Meslek Yüksek Okulu ve 10 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile eğitim, araştırma ve toplumsal katkı hizmetlerini sürdürmektedir. Akademik faaliyetler analizi başlığı altında Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nde yürütülen eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, girişimcilik ve toplumsal katkı başlıkları ele alınmıştır.

Tablo 40. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Neler Yapılmalı
Eğitim	- Öğretim elemanı atama ve yükseltilme ölçütlerinin performans odaklı yükseltilmesi ve nitelikli öğretim elemanı istihdamı, - Bölüm, Program ve araştırma-uygulama merkezlerinin kurulmasında, bölge ve ulusal hedeflerin gözetilmesi, - Öğrenciye yönelik akademik destek hizmetlerinin yürütülmesi - Eğitim- Öğretim Yöntem ve tekniklerinde dijitalleşme ve uzaktan eğitim altyapısının kullanılması, - Eğiticilerin eğitimi programlarının yürütülmesi - Karar alma süreçlerinde veriye dayalı bilgi yönetim sistemlerinin aktif kullanımı, - Eğitim Öğretim sürecinde kalite güvencesi esaslı faaliyetlerin yürütülmesi, - Müfredatın Avrupa Kredi Transfer (AKTS) ile uyumlu olması, - Ders kazanımı ile program yeterliliklerinin dijital sistemler üzerinden izlenmesi - Eğitim Öğretim performansının ödüllendirilmesi - Program akreditasyonu çalışmalarının başlatılması - Mezunla İletişimin kurumsallaştırılması	- Program bazlı öğretim elemanı eksikliği - Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazla olması, - Öğretim elemanı ders yüklerinin fazla olması, - Fiziksel (Derslik, laboratuvarlar, sosyal donatılar vb.) ortamların yetersizliği, - Yerleşke sayısının fazla olması, - Eğiticilerin eğitimi programlarının ihtiyaç temelli yapılandırılmaması - Lisansüstü programlara başvurularda azalma eğilimi olması, - Kariyer, sosyal ve kültürel faaliyetlerin etki analizinin yapılmaması - Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı azlığı, - Program akreditasyonun tüm akademik birimlerde yaygınlaşmaması - Öğrenci ve öğretim elemanlarının kullanımına yönelik sosyal tesis ve altyapıların yetersizliği, - Şehir-Üniversite arası ulaşım sorunu, - İşletmede mesleki eğitim kapsamında 7+1 ve 3+1 modellerinin yaygınlaştırılmaması - Öğrenci-Öğretim elemanı değişim (ulusal ve uluslararası hareketlilik) programlarının	– Program bazlı öğretim elemanı eksikliğinin giderilmesi – Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını azaltacak kadro planlamasının yapılması – Öğretim elemanlarının aşırı ders yüklerini azaltmaya yönelik iş yükü dengesinin sağlanması – Nitelikli öğretim elemanı istihdamını destekleyen seçme ve atama kriterlerinin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi – Eğiticilerin öğrenci merkezli öğretim yaklaşımları kapsamında eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi ve bu eğitimlerin sistematik olarak yapılandırılmalıdır – Derslik, laboratuvar, uygulama alanları ve sosyal donatıların nicelik ve nitelik açısından artırılması – Öğrenci ve öğretim elemanlarının kullanımına yönelik sosyal tesis ve ortak alanların geliştirilmesi

		istenilen düzeyde gerçekleştirilememesi, - Kütüphane binalarının depremde zarar görmesi, Yeşilyurt yerleşkesinde kütüphane hizmetlerinin sunulamaması,	– Kütüphane binalarının yenilenmesi ve yenilerinin inşa edilmesi – Kampüsler arasında eğitim-öğretim ve sosyal imkânların dengelenmesi – Şehir–üniversite ulaşım sorununu azaltmaya yönelik çözümlerin geliştirilmesi – Eğitim-öğretim süreçlerinde kalite güvencesi esaslı faaliyetlerin tüm akademik birimlerde standartlaştırılması – Ders kazanımları ile program yeterliliklerinin dijital sistemler üzerinden izlenmesinin yaygınlaştırılması – Program akreditasyon çalışmalarının tüm akademik birimlerde yaygınlaştırılması – Öğretim elemanlarının dijital pedagoji ve ölçme-değerlendirme yetkinliklerinin geliştirilmesi – Lisansüstü programların cazip ve tercih edilmesini sağlayacak tedbirler geliştirmek – Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısının artırılması – Ulusal ve uluslararası öğrenci–öğretim elemanı değişim programlarının etkinliğinin artırılması – Akademik hareketliliği teşvik eden kurumsal

			mekanizmaların güçlendirilmesi – Öğrencilere yönelik akademik destek hizmetlerinin daha etkin ve yaygın biçimde sunulması – Eğitim-öğretim performansını ve öğrenci başarısını teşvik eden ödül ve motivasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi
Araştırma	- Üniversitenin Ar-Ge yöneliminin bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu biçimde kurgulanmış olması - Bölgesel ve ulusal öncelikler doğrultusunda faaliyet gösteren farklı uygulama ve araştırma merkezlerinin bulunması ve bu merkezlerin ihtiyaçlara hızlı şekilde yanıt verebilmesi - Araştırma faaliyetlerini planlayan, koordine eden ve izleyen kurumsallaşmış yapıların üniversite bünyesinde yer alması - Yetki, sorumluluk ve karar alma süreçleri tanımlanmış işleyen bir araştırma yönetişim modelinin bulunması - Üniversite genelinde proje üretme kültürünün oluşmuş olması ve dış kaynaklı projelere yönelik başvuruların artma eğilimi göstermesi - Üniversitenin araştırma performansının istikrarlı bir şekilde yükselmesi - Üniversite yönetimi tarafından araştırma ve geliştirme faaliyetlerine stratejik öncelik verilmesi - Alanlarında yetkin, proje geliştirme ve yürütme deneyimine sahip akademik insan kaynağının bulunması - Kurum içi ve kurum dışı akademik iş birlikleri ile araştırma imkânlarının çeşitlilik göstermesi	- Öğretim elemanlarının ders ve idari görev yükleri ile Ar-Ge faaliyetlerine ayırabilecekleri zaman arasında etkin bir denge kurulmasında güçlükler yaşanması - Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini destekleyecek mali kaynakların ve bütçe imkânlarının sınırlı olması - Bazı birimlerde araştırma altyapısının güncel ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalması - Akademik personelin araştırma yapma ve proje geliştirme potansiyelinin, uygulamaya yeterli düzeyde yansıtılamaması - Nitelikli dergilerde yayın üretiminin tüm öğretim elemanları düzeyinde yaygınlaştırılamaması - Ar-Ge çıktılarının patente, lisanslamaya ve ürüne dönüşme oranının düşük olması - AB, Dünya Bankası, FAO gibi uluslararası fonlara başvuruların sınırlı olması - Ar-Ge faaliyetlerini özendirecek ve sürekliliği destekleyecek kurumsal bir ödüllendirme sisteminin yeterince yapılandırılamamış olması	- Öğretim elemanlarının Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmelerini sağlamak amacıyla ders ve idari iş yüklerinin dengelenmesine yönelik düzenlemeler yapılmalı, - Araştırma performansı yüksek akademik personele ders dağılımı ve ders planlamalarında esneklik tanınmalıdır. - Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek üzere TÜBİTAK, AB, TAGEM, TÜSEB ve benzeri ulusal ve uluslararası dış fon kaynaklarına başvuruları arttırmaya ilişkin tedbirler ve faaliyetler geliştirilmelidir - Akademik personelin proje fikirlerini somut ve sürdürülebilir çıktılara dönüştürebilmesi amacıyla proje yazma, proje yönetimi ve yürütme süreçlerine yönelik eğitim, atölye çalışmaları ve mentorluk programları yaygınlaştırılmalıdır.

	- Ar-Ge faaliyetlerinin dijital bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla izlenmesi ve raporlanması - Yayın, proje ve araştırma çıktılarının veri temelli yaklaşımla değerlendirilmesi - Ar-Ge süreçlerinin kalite güvencesi bakış açısı esas alınarak yürütülmesi - Ar-Ge hedeflerinin vizyon, misyon, politika belgeleri ve stratejik plan ile ilişkilendirilmiş bir çerçevede ele alınması		- Araştırma çıktılarının niteliğini ve sayısını artırmak amacıyla nitelikli yayın, patent, faydalı model ve ticarileşme odaklı kurumsal teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları oluşturulmalı ve etkin biçimde uygulanmalıdır. - Disiplinler arası çalışmaları desteklemek amacıyla mevcut merkezler güçlendirilerek iş birliği ağları çeşitlendirilmeli, bu yapıların sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. - Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma görünürlüğünü artırmak amacıyla akademik personelin ulusal ve uluslararası araştırma ağlarına, konsorsiyumlara ve ortak projelere katılımına yönelik yönlendirmeler yapılmalıdır. - Ar-Ge süreçlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla veri temelli karar alma yaklaşımı güçlendirilmeli, araştırma performansı göstergeleri düzenli olarak izlenmelidir.
Girişimcilik	- Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin genç bir üniversite olmasının sağladığı esneklik, yeniliğe açıklık ve değişime uyum kapasitesinin yüksek olması - Bölgesel kalkınma öncelikleriyle örtüşen tarım, gıda	- Girişimcilik faaliyetlerinin üniversite genelinde bütüncül ve sürdürülebilir bir kurumsal yapıya henüz tam olarak kavuşturulamamış olması - Üniversite bünyesinde kuluçka merkezi, inkübasyon ve	- Üniversitede akademik ve öğrenci kaynaklı girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek kuluçka merkezi kurularak girişimcilik destek

	ve sağlık alanlarında girişimcilik odaklı bilgi ve uygulama potansiyelinin bulunması - Akademik bilgi birikiminin girişimcilik faaliyetlerine aktarılmasını destekleyen Teknoloji Transfer Ofisi ve proje destek mekanizmalarının mevcut olması - Öğrencilerde girişimcilik kültürünün erken aşamada geliştirilmesine yönelik dersler, eğitimler ve farkındalık çalışmaları yürütülmesi - Tarım, mühendislik ve sağlık bilimleri alanlarında sahip olunan uygulamaya dönük akademik altyapının, katma değer üreten girişimlerin geliştirilmesine imkân tanıması - Kamu kurumları, özel sektör ve yerel paydaşlarla iş birliğine açık ve etkileşimi teşvik eden kurumsal yönetişim anlayışının benimsenmesi - Malatya Teknokent ortaklığının bulunması	girişimcilik destek altyapısının sınırlı düzeyde olması - Akademik personel ve öğrenciler tarafından geliştirilen proje ve girişimcilik fikirlerinin somut ürün, patent, faydalı model veya ticarileştirilmiş çıktılara dönüşme oranının düşük olması - Girişimcilik süreçlerinde ihtiyaç duyulan mali destek, mentorluk ve danışmanlık mekanizmalarının yeterince yaygınlaştırılamaması - Bölgesel ölçekte finansal destek kaynakları ve yatırımcı ekosisteminin sınırlı olması, - Akademik iş yükü ve eğitim-öğretim öncelikleri nedeniyle öğretim elemanlarının girişimcilik faaliyetlerine ayırabildikleri zamanın kısıtlı olması - Üniversite bünyesinde geliştirilen girişimcilik faaliyetlerine ilişkin başarılı örneklerin ve iyi uygulamaların görünürlüğünün sınırlı kalması -	altyapısı güçlendirilmelidir. - Öğrenci ve akademisyenlerin girişimcilik projelerini geliştirmelerine ve olgunlaştırmalarına yönelik mentorluk ve danışmanlık mekanizmaları oluşturulmalıdır. - Proje ve girişimcilik fikirlerinin somut ürün, patent, faydalı model ve ticarileştirilmiş çıktılara dönüşmesini sağlamak üzere Teknoloji Transfer Ofisi'nin (TTO) daha aktif çalışmalıdır. - Ulusal ve uluslararası fon kaynakları ile yatırımcılarla iş birlikleri artırılmalıdır. - Girişimcilik dersleri ve eğitim programları uygulamalı, proje tabanlı ve disiplinler arası bir yapıya kavuşturulmalıdır. - Girişimcilik faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve etki analizinin yapılmasına yönelik performans göstergeleri oluşturulmalı ve raporlanmalıdır.
Toplumsal Katkı	- Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin toplumsal katkıyı temel misyon alanlarından biri olarak benimsemesi Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olarak konumlanmış olması - Üniversitenin tarım, gıda, sağlık ve çevre gibi bölgenin öncelikli ihtiyaç alanlarında güçlü akademik bilgi birikimine sahip olması	- Yürütülen toplumsal katkı faaliyetlerinin çıktı ve etki düzeylerinin düzenli olarak izlenmesi ve ölçülmesinde sınırlılıklar bulunması - Akademik personelin toplumsal katkı faaliyetlerine katılımının iş yükü ve teşvik mekanizmalarının sınırlılığı nedeniyle istenilen düzeyde olmaması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin büyük ölçüde gönüllülük esasına dayanması,	- Toplumsal katkı faaliyetleri, stratejik plan hedefleri ve kalite güvencesi sistemiyle bütünleştirilerek planlı, izlenebilir ve sürdürülebilir bir yapı içinde yürütülmelidir. - Toplumsal katkı faaliyetlerinin çıktı ve etki düzeyleri performans göstergeleri ile izlenmelidir.

	- MTÜ'nün Yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliğine açık bir yaklaşım sergilemesi, - Bölgesel sorunlara yönelik çözüm odaklı araştırmaların yapılması, - Uygulama ve Araştırma Merkezleri aracılığıyla eğitim, danışmanlık, saha çalışmaları ve farkındalık faaliyetlerinin yürütülmesi, - Öğrenci kulüplerinin sosyal sorumluluk ve farkındalık projeleri aracılığıyla topluma katkı sunması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin stratejik plan ve kalite güvencesi anlayışıyla kurumsal belgelerde yer alması - Sosyal Sorumluluk Projelerinin Yürütülmesi	- Toplumsal Katkı faaliyetlerinin sürdürülebilir niteliğe dönüştürülmesinde güçlükler yaşanması - Toplumsal katkı faaliyetleri için bütçe oluşturmada sorunlar yaşanması - Toplumsal katkı alanında başarı ve iyi uygulama örneklerinin görünürlüğünün sınırlı olması	- Akademik personelin toplumsal katkı faaliyetlerine katılımını artırmak için iş yükü planlaması yapılmalı, teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir. - Üniversitede üretilen toplumsal katkı niteliğindeki bilgi ve teknoloji, kurumsal iletişim aracılığıyla hedef kitlelere ulaştırılmalıdır. - Bilim iletişimi mekanizması işler duruma getirilmelidir. - Tarım, gıda, sağlık ve çevre başta olmak üzere bölgesel öncelik alanlarında yerel yönetimler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak toplumsal katkı projeleri geliştirilmelidir. - Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin sayısı ve çeşitliliği artırılarak üniversitenin toplumsal görünürlüğü güçlendirilmelidir. - Sürekli Eğitim Merkezi, Tazelenme Üniversitesi ve yaşam boyu öğrenme programları yaygınlaştırılarak farklı yaş ve meslek gruplarına erişim sağlanmalıdır. - Öğrenci kulüplerinin sosyal sorumluluk ve gönüllülük projeleri desteklenmeli, bu projelerin daha geniş kitlelere ulaşması sağlanmalıdır. - Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik bütçe ve dış kaynak

			olanakları artırılarak faaliyetlerin sürdürülebilirliği güvence altına alınmalıdır.

3.10. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

Yükseköğretim sektörü kapsamında yapılan analizde sektörel eğilimler ve sektörel yapı başlılarında analizler gerçekleştirilmiştir.

3.10.1. SEKTÖREL EĞİLİM ANALİZİ

Yükseköğretim sektörü; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel etmenlerden (PESTLE) etkilenen ve sürekli değişim yaşayan bir yapıya sahiptir. Üniversiteler, yürüttükleri tüm faaliyetlerde, bu dış çevre faktörlerindeki değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Bu nedenle stratejik planlama sürecinde yükseköğretim sektörünün dış çevresinin politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel boyutlarıyla analiz edilmesi, kurumsal hedeflerin gerçekçi ve izlenebilir biçimde belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, genç ve dinamik bir üniversite olarak, yükseköğretim sektöründeki bu çok boyutlu değişim ve dönüşüm sürecini yakından izleyerek stratejik planlama sürecinde PESTLE analizini temel bir araç olarak kullanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen PESTLE analizi ile yükseköğretim sektörünün dış çevresi ilgili edinilen veriler stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerinin oluşturulmasına girdi sağlamıştır. Böylece üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarındaki stratejik amaç ve hedefleri, dış çevre koşullarıyla uyumlu ve sürdürülebilir bir zemine oturtulmuştur.

Tablo 41. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	- Türkiye'de yükseköğretim politikalarının, Üst Politikalar ve Yükseköğretim Kurulu stratejileri doğrultusunda merkezi bir yapı tarafından şekillenmesi - Ulusal politikalarda; inovasyon, Ar-Ge, dijitalleşme, yapay zekâ, yeşil dönüşüm, tarım ve gıda güvenliği gibi alanların öncelikli sektörler olarak belirlenmesi - Üniversitelerde performans, kalite güvencesi, hesap verebilirlik ve veriye	- Katma değeri yüksek, yerli ve millî üretimi artırmayı hedefleyen araştırma ve projelere yönelik önceliklendirme ve özel fon mekanizmalarının bulunması. - Dijital dönüşüm, yapay zekâ, yeşil mutabakat, akıllı tarım ve sürdürülebilirlik temalı projeler aracılığıyla ulusal ve uluslararası fonlara erişim imkânlarının artması. - Uluslararası öğrenci sayısındaki artış eğiliminin, MTÜ'nün uluslararasılaşma kapasitesini ve	- Kamuda tasarruf tedbirlerinin uygulanması ve bütçe tahsislerinde performans baskısının artması. - Ulusal düzeyde proje ve araştırma başvurularının yoğunluğu nedeniyle fonlara erişimde rekabetin artması. - Niceliksel büyümenin eğitim-öğretim ve araştırma kalitesi üzerinde baskı oluşturma riski. - Deprem sonrası sosyal yaşamın kısıtlanmasının belirli bilim alanlarında nitelikli akademik personel teminini zorlaştırması. - Yükseköğretim politikalarında yaşanabilecek hızlı değişimlerin uzun vadeli planlamalar üzerinde belirsizlik yaratması.	- Ulusal yükseköğretim politikaları, kalkınma planları ve YÖK stratejileri düzenli olarak izlenmeli ve uyum stratejileri geliştirilmelidir. - İnovasyon ve Ar-Ge odaklı uygulama ve araştırma merkezleri güçlendirilerek, araştırmacılara fon kaynakları, proje çağrıları ve başvuru süreçleri konusunda sistematik destek sağlanmalıdır. - Uluslararası öğrenciler için akademik, sosyal ve kültürel uyumu

	dayalı yönetim anlayışının önem kazanması - Türk Yükseköğretiminin, özellikle Orta Doğu, Afrika, Balkanlar ve Türk Cumhuriyetleri açısından cazip bir eğitim destinasyonu olmasına yönelik politikaların uygulanması - YÖK tarafından üniversitelerin gelişimini desteklemeye yönelik proje, ihtisaslaşma ve kapasite geliştirme programlarının yürütülmesi - Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin ihtisaslaşma yaklaşımı çerçevesinde şekillendirilen kurumsal misyonunun, ulusal yükseköğretim politikaları ve stratejik önceliklerle uyumlu olması.	kültürel çeşitliliğini güçlendirme potansiyeli. - Genç üniversiteler için esnek yapılanma, hızlı karar alma ve yeni politika alanlarına uyum sağlama avantajı. - Bölgesel kalkınma, tarım ve gıda politikalarının MTÜ'nün akademik yapılanması ve ihtisaslaşma alanlarıyla örtüşmesi. - Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu süreçlerine yönelik ulusal düzeyde yönlendirme ve teşviklerin bulunması	- Bölgedeki diğer üniversitelerle ihtisaslaşma ve öğrenci temini alanlarında rekabetin artması.	destekleyen bütüncül programlar geliştirilmelidir. - Dijitalleşme, yapay zekâ, yeşil dönüşüm, akıllı tarım ve sürdürülebilirlik gibi öncelikli alanlarda öncü olmayı sağlayacak müfredat ve araştırma öncelikleri yeniden yapılandırılmalıdır. - Nitelikli akademik personelin kuruma kazandırılması ve elde tutulmasını destekleyecek teşvik, kariyer ve çalışma koşulları iyileştirilmelidir. - Bölgesel rekabetin ötesinde, diğer üniversitelerle ortak proje, ağ ve konsorsiyum yapıları geliştirilerek iş birliği kültürü güçlendirilmelidir.
Ekonomik	- Ekonomik konjonktür nedeniyle tasarruf tedbirlerinin uygulanıyor olması. - Yükseköğretime ayrılan bütçenin görece düşük kalması - Döviz Kuru dalgalanmaları - Küresel krizler ve savaşların ekonomik etkileri - Yükseköğretim mezunlarının kamuda istihdamına yönelik uygulamalar - Milli gelirin istikrarlı bir şekilde artması	- Mevcut bütçe imkânlarının etkin, verimli ve önceliklendirilmiş kullanımı yoluyla ekonomik krizlerin kurumsal gelişim açısından fırsata dönüştürülebilmesi. - Üniversitelerin gelir getirici faaliyetleri yapabilmelerine yönelik mevzuatın varlığı, - Kamu Bütçe Kısıtlarının Dış Kaynaklı Projelere Yönelimi Artırması, - Yerli üretimi teşvik eden mekanizmaların varlığı	- Yatırım programına alınan proje sayılarının azlığı - Malatya Turgut Özal Üniversitesi, yeni ve gelişmekte olan bir üniversite olması nedeniyle fiziki altyapı, laboratuvar ve diğer teçhizata yönelik ihtiyacın fazla olması. - Araştırma ve Geliştirmeye ayrılan bütçenin yetersizliği - Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin efektif kullanılamaması - Uluslararası fonlara erişim ve fon kullanımında sorunlar yaşanması	- Ekonomik koşullar doğrultusunda üniversitenin öncelikli alanlarda üretim ve gelir oluşturma kapasitesinin artırılması, - Harcama kalemlerinde önceliklendirme yapılarak tasarruf tedbirlerinin uygulanması. - Ar-Ge ve lisansüstü eğitim ile tarım, sağlık ve dijitalleşme alanlarında çıktı üretme potansiyeli

		- Üniversitenin yeni ve gelişmekte olan bir kurum olması sayesinde açılan programların, günümüz ve geleceğin sektör ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde esnek ve yenilikçi bir anlayışla yapılandırılabilmesi. - Bölgesel kalkınmayı destekleyen tarım, sağlık ve dijitalleşme başta olmak üzere öncelikli alanlarda, nitelikli akademik ve uygulama temelli insan kaynağının mevcudiyeti. - Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelere Yönelik Politika Desteği - Mezunların istihdam edilebilirliğini önceleyen, sektör ihtiyaçlarıyla uyumlu ve uygulama ağırlıklı programların üniversite bünyesinde yer alması - Küresel Krizlerin Tarım, Sağlık ve Dijitalleşme Alanlarında Ar-Ge Talebini Artırması - Kamuda İstihdam Politikalarının Uygulama ve Beceri Odaklı Eğitimi Öne Çıkarması		yüksek faaliyetlerin desteklenmesi. Kamu–özel sektör iş birlikleri yoluyla uygulama temelli eğitimin güçlendirilmesi ve öğrencilerin mezuniyet öncesi istihdamına yönelik kariyer planı destek mekanizmalarının işletilmesi. - Kamu bütçe kısıtları dikkate alınarak üniversitenin dış kaynaklı projelere (TÜBİTAK, AB, Kalkınma Ajansları, sanayi iş birlikleri vb.) yöneliminin artırılması ve bu alanda kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi. - Tarım, sağlık ve dijitalleşme alanlarında bölgesel kalkınma odaklı araştırma ve ticarileşme faaliyetlerinin güçlendirilmesi
Sosyo-Kültürel	- Nüfus artış hızındaki düşüş eğilimi, uzun vadede yükseköğretimde öğrenim gören öğrenci sayılarında azalma riskini beraberinde getirmekte; bu durum üniversiteler açısından öğrenci talebi, program çeşitliliği ve	- Nüfus artış hızındaki düşüşün, üniversitelerin nicelikten ziyade eğitimde kalite, istihdam edilebilirlik ve yaşam boyu öğrenme odaklı bir yapıya yönelmesine imkân tanıması. - MTÜ'nün tarım, sağlık ve dijitalleşme alanlarındaki	- Mezunların istihdam edilebilirliğini doğrudan destekleyen beceri temelli, uygulamalı ve sektörle entegre eğitim modellerinin tüm programlarda yeterince yaygınlaşmamış olması. - Afet sonrası barınma, psikososyal destek ve kampüste yaşam kalitesine yönelik mekanizmaların sınırlı olması.	- Eğitim programlarının, mezunların istihdam edilebilirliğini artıracak beceri temelli, uygulamalı ve sektörle entegre modellerle güçlendirilmesi. - Afetlere dirençli üniversite yaklaşımı doğrultusunda barınma,

	sürdürülebilirlik bağlamında stratejik planlama ihtiyacını artırmaktadır. - Öğrencilerin, ailelerin ve sektörün mezuniyet sonrası istihdam edilebilirlik, beceri ve mesleki yeterlilikler beklentisi artmaktadır. - Deprem başta olmak üzere afetlerin etkisiyle barınma, psikolojik dayanıklılık, eğitimde süreklilik ve kampüste yaşam kalitesi gibi konular üniversitelerin odaklandığı gelmiştir. - Bölgedeki göç hareketleri ve demografik değişim, öğrenci profili, sosyal uyum, erişilebilirlik ve destek hizmetleri ihtiyacını artırmaktadır. - Dijitalleşme ve yapay zekâ temelli öğrenme süreçleri öğrencilerin sosyal gelişimini etkilemektedir.	akademik birikimi, afet sonrası iyileşme, gıda güvenliği ve dijital hizmetler gibi başlıklarda bölgesel çözümler üretmek için güçlü bir zemin sunmaktadır. - Genç ve gelişmekte olan bir üniversite olmanın esnekliği, programların sektör ihtiyaçları ve toplumsal beklentilere hızlı uyarlanmasına imkân tanımaktadır. - Afet yönetimi, psikososyal destek, sosyal uyum ve toplumsal dayanışma temalı uygulama projeleri, üniversitenin toplumsal görünürlüğünü ve paydaş güvenini artırabilir.	- Sosyal uyum, erişilebilirlik ve öğrenci destek hizmetlerinin mevcut kurumsal kapasiteyle tam olarak karşılanamaması. - Dijital okur yazarlık ve dijital öğretme ortamlarının yeterli düzeyde oluşturulamaması. - Afet yönetimi, sosyal dayanıklılık ve toplumsal uyum temalı uygulama ve araştırma projelerinin azlığı.	psikososyal destek ve kampüs yaşam kalitesini artıran mekanizmaların oluşturulması. - Sosyal uyum, erişilebilirlik ve öğrenci destek hizmetlerinin kurumsal kapasitesinin artırılması. - Öğrencilerin sosyal gelişimini ve etkileşimini destekleyecek dijital çözümler geliştirilmesi ve dijital okur yazarlık eğitim programlarının yaygınlaştırılması. - Afet yönetimi, psikososyal dayanıklılık, sosyal uyum ve toplumsal dayanışma temalı uygulama ve araştırma projelerinin kurumsal öncelik alanı hâline getirilmesi. - Yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim ve sertifika programları aracılığıyla farklı yaş ve toplumsal gruplara erişimin artırılması.
Teknolojik	-Günümüzde bilişim ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişimi. - Uzaktan eğitim, hibrit eğitim modelleri ve dijital öğrenme platformlarının yaygınlaşması. - Dijitalleşme, yapay zekâ, büyük veri ve sanal gerçeklik gibi teknolojilerin	- Akıllı kampüs yaklaşımı kapsamında geliştirilen uygulamaların, eğitim-öğretim, yönetim ve öğrenci deneyimini bütüncül biçimde iyileştirme potansiyeli sunması. - Dijitalleşme ve yapay zekâ alanlarının, Yükseköğretim Kurulu ve ilgili üst politika belgelerinde	- Dijitalleşme ve yapay zekâ alanındaki hızlı gelişmelere paralel olarak mevcut bilişim altyapısının yenileme ve sürdürülebilirliğine bütçe kısıtlılığı, - Dijital sistemlerin yaygınlaşmasına bağlı olarak siber güvenlik, veri güvenliği ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin risklerin artması. - Akademik ve idari personelin dijital yetkinlik düzeyleri arasındaki	- Dijitalleşme ve yapay zekâ alanındaki hızlı gelişmeler dikkate alınarak bilişim altyapısının düzenli aralıklarla güncellenmesi - Teknolojik yatırımların bütçe içerisindeki payının arttırılması - Siber güvenlik, veri güvenliği ve kişisel verilerin

	yükseköğretimde kullanımının artması. -Teknolojinin yanlış kullanım riskinin var olması. - Artan güvenlik riskleri ve veri güvenliğinin sağlanmasının gün geçtikçe zorlaşması.	yükseköğretimin öncelikli alanları arasında yer alması. - Öğrencilerin teknolojik gelişmelere ve dijital dönüşüme hızlı uyum sağlayabilmeleri sayesinde yenilikçi öğrenme modellerinin etkin biçimde uygulanabilmesi. - Evrensel ölçekte dijital öğrenme ortamları, açık eğitim kaynakları ve çevrim içi platformların gelişmesiyle küresel bilgiye erişim imkânlarının artması. - Araştırma-geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleyecek teknolojik altyapıların oluşturulmuş olması. - Üniversitenin uzaktan eğitim sistemine sahip olması sayesinde esnek, erişilebilir ve sürdürülebilir eğitim modellerinin yaygınlaştırılabilmesi. - Kurumsal bilgi yönetim sistemlerinin bulunmasıyla veriye dayalı karar alma, performans izleme ve kalite güvencesi süreçlerinin güçlendirilmesi. - Yapay zekâ destekli araçların, akademik ve idari süreçlerde hızlı, kaliteli ve verimli bilgi üretimini artırma potansiyeli sunması.	farklılıkların, teknolojik dönüşüm süreçlerinde uyum sorunlarına yol açabilmesi. - Yapay zekâ destekli araçların kontrolsüz veya etik çerçeve dışında kullanımının, akademik etik ve ölçme-değerlendirme süreçleri açısından risk oluşturması. - Dijital öğrenme ortamlarının yaygınlaşmasıyla yüz yüze etkileşim, sosyal gelişim ve aidiyet duygusunun zayıflaması riski. - Küresel ölçekte gelişen dijital eğitim platformları ve çevrim içi sertifika programlarının, üniversiteler arası rekabeti artırarak öğrenci tercihlerini etkilemesi.	korunmasına yönelik kurumsal politika ve uygulamaların izlenmesi ve denetlenmesi. - Akademik ve idari personelin dijital yetkinliklerinin artırılması amacıyla hizmet içi eğitim ve sürekli gelişim programlarının yaygınlaştırılması. - Yapay zekâ destekli araçların kullanımına ilişkin etik ilke, yönerge ve denetim mekanizmalarının oluşturulması. - Öğrencilerin sosyal etkileşimini ve aidiyet duygusunu destekleyecek dijital öğrenme ortamlarının zenginleştirilmesi - Küresel dijital eğitim platformlarıyla rekabet edebilmek amacıyla özgün, uygulama odaklı ve MTÜ'ye özgü dijital eğitim içeriklerinin geliştirilmesi.
Çevresel	- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının	- Sürdürülebilirlik temalı eğitim, araştırma ve toplumsal katkı	-Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yönelik proje ve çıktı üretme bilincinin yaygınlaşmaması	- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının üniversitenin stratejik hedef ve

	öncelikli hale gelmesi - Küresel iklim değişikliği konusunda yürütülen ulusal ve uluslararası çalışmalar. - Çevresel sorunların ve doğal kaynak baskısının giderek artması. - Sıfır Atık Projesi ve enerji verimliliği uygulamalarının kamu politikalarında öncelik kazanması. - Afet risklerine karşı dirençli şehir ve kampüs yaklaşımlarının öneminin artması. - Spor dostu, engelsiz, yeşil ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarının üniversitelerin kurumsal performans ve görünürlüğünde belirleyici hâle gelmesi	faaliyetlerinin desteklenmesi - İklim, çevre ve enerji alanlarında proje ve fon kaynaklarına erişim imkânlarının artması. -Üniversite yerleşkelerinde yeşil ve ekolojik tasarımlara yer verilerek çevre dostu yapıların oluşturulması. - Enerji tasarrufu ve atık yönetimi yoluyla maliyetlerin azaltılması. -Üniversite bünyesinde yeşil ve dijital dönüşüm odaklı yeni programların açılmış olması. - Yeşil kampüs uygulamalarıyla ulusal ve uluslararası sıralamalarda görünürlüğün artması.	-Doğal afetlerin devam etmesi ile doğal kaynakların zarar görmesi. -Afetler nedeniyle eğitim ve araştırma faaliyetlerinde sürekliliğin aksaması. - Yeşil dönüşüm yatırımlarının finansman ihtiyacının artması. - Çevresel mevzuat ve standartlara uyumun sağlanamaması durumunda kurumsal itibar ve performans göstergelerinin olumsuz etkilenmesi.	performans göstergelerine entegre edilmesi. - İklim değişikliği ve çevre temalı araştırma ve uygulama bilimsel ve sosyal projelerin artırılması. -Yeni yatırım projelerinin sürdürülebilir mimari, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji sistemleriyle uyumlu olması - Sıfır Atık ve enerji verimliliği uygulamalarının kampüs genelinde yaygınlaştırılması. - Afet dirençli kampüs yaklaşımı kapsamında risk analizlerinin yapılması ve önleyici tedbirlerin alınması. - Yeşil ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarının kurumsal politika ve uygulamalara entegre edilmesi - Çevresel performansın ölçülmesi amacıyla enerji, su ve atık yönetimine ilişkin göstergelerin oluşturulması ve düzenli izlenmesi.
Yasal	- Yükseköğretim faaliyetlerinin 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu başta olmak üzere çok sayıda mevzuatla düzenlenmesi. - Yükseköğretimde kalite güvencesi, akreditasyon ve hesap verebilirliğe	- Kalite güvencesi ve akreditasyona yönelik yasal çerçevenin, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinin standartlaşmasını ve niteliğinin artırılmasını desteklemesi. - Kişisel verilerin korunması ve bilgi güvenliği	- Mevzuatın sık değişmesi ve karmaşık yapısı nedeniyle uygulamada uyum ve takip zorluklarının yaşanması. - Akreditasyon süreçlerinin yüksek maliyetli olması. - Akreditasyon süreçlerinde idari yükün artması -Yasal yükümlülüklerin artmasının idari iş yükünü ve bürokratik süreçleri artırması.	-Yasal düzenlemeler hakkında tüm birimlere belirli dönemlerde hizmet içi eğitimler verilmesi. -Kalite güvencesi, akreditasyon ve iç kontrol süreçlerinin yasal çerçeveyle uyumlu biçimde

Yasal	ilişkin yasal düzenlemelerin artması. - Kişisel verilerin korunması, bilgi güvenliği ve siber güvenliğe ilişkin yasal yükümlülüklerin kapsamının genişlemesi. - Eğitim-Öğretim süreçlerinin mevzuatla sistematik yapıya kavuşturulması - Ar-Ge, yeni nesil bilgi ve teknoloji üretimine ilişkin yasal teşvikler - Nitelikli ve üretken akademik personelin çalıştırılmasını destekleyen mevzuatın varlığı - Kamu mali yönetimi, ihale ve bütçe süreçlerine ilişkin mevzuatın üniversiteleri kapsıyor olması. - İş sağlığı ve güvenliği, çevre, enerji verimliliği ve sürdürülebilirliğe yönelik yasal düzenlemelerin yaygınlaşması ve bağlayıcılığı. - Ulusal ve uluslararası proje, araştırma ve iş birliklerine ilişkin hukuki yükümlülüklerin çeşitlenmesi.	mevzuatının, kurumsal veri yönetimi ve dijitalleşme süreçlerini güçlendirmesi. - Sürdürülebilirlik, çevre ve enerji verimliliğine ilişkin düzenlemelerin, yeşil kampüs ve çevre dostu uygulamaların yaygınlaştırılmasına imkân tanıması. - Proje ve Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin mevzuatın, ulusal ve uluslararası fonlara erişimi desteklemesi. - Akademik performansın ve bilimsel üretimin teşvik edilmesi - Kaynak kullanımında hesap verebilirlik ve şeffaflığın sağlanması -	- Kamu mali mevzuatının esnek olmayan yapısının, hızlı karar alma ve yatırım süreçlerini sınırlaması. -Kişisel verileri koruma kanununa aykırı veri işleme, saklama ve paylaşım süreçlerinden doğan yaptırımların varlığı. - Teşviklerden yeterince yararlanılamaması	sürdürülebilir olması -Proje yönetimi, fikri haklar, etik kurullar ve açık bilim süreçlerine yönelik rehberlik hizmetleri geliştirilmeli ve tüm paydaşlara yaygınlaştırılmalı. - Akademik teşvik ve ödül mekanizmalarının dengeli şekilde yapılandırılması - Akademik personel, idari personel ve öğrenciler için "sorumlu yapay zekâ" kullanım rehberi hazırlanmalı. - Kişisel verilerin korunması ve bilgi güvenliğine yönelik teknik ve idari tedbirlerin güçlendirilmesi. - İSG, çevre ve enerji yönetim sistemlerinin kurumsallaştırılması

3.10.2. SEKTÖREL YAPI ANALİZİ

Yükseköğretim sektörü; çok sayıda aktörün karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu, rekabet ve iş birliğinin eş zamanlı olarak yürütüldüğü çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Üniversiteler bu yapı içerisinde, benzer eğitim ve araştırma hizmetleri sunan kurumlarla rekabet ederken; kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve diğer yükseköğretim kurumlarıyla da çok yönlü paydaş ilişkileri geliştirmektedir. Söz konusu ilişkiler; hizmet sunumu, hizmet temini, ürün ve hizmet tedariki ile mevzuat ve kalite çerçevesinde dış denetim ve yönlendirme süreçleri şeklinde farklı boyutlarda gerçekleşmektedir.

Bu çerçevede sektörel yapı analizi; rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar dikkate alınarak bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Analiz kapsamında, Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin yükseköğretim sektörü içerisindeki konumu değerlendirilmiş; söz konusu aktörlerin üniversite faaliyetleri üzerindeki etkileri doğrultusunda ortaya çıkan fırsat ve tehditler belirlenmiş ve stratejik plan döneminde neler yapılması gerektiğine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Tablo 42. Sektörel Yapı Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	-Üniversitelerin ihtisaslaşma yönünde stratejik atılımlar yapmaları, - Araştırma-geliştirme performansını artırmaya yönelik yoğun çabaların bulunması, - Bölge üniversiteleri arasında benzer eğitim programlarının yaygın olması, - Uluslararasılaşma performansının üniversiteler arası rekabette önemli bir gösterge hâline gelmesi,	- Yükseköğretim kurumlarının ihtisaslaşmasına yönelik politika ve uygulamaların yaygınlaşması. - MTÜ'nün yetkinlik analizi kapsamında öne çıkan Tarım Bilimleri ve Yapay Zekâ gibi alanlarda ihtisas üniversitesi olma potansiyeline sahip olması. - Araştırma-geliştirme performansının artırılmasına yönelik rekabetin güçlenmesinin, ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına erişimi desteklemesi. - Yükseköğretimde yenilikçi, sektörle	- Merkezi bütçeden alınan payın sınırlı olması nedeniyle fiziki altyapı ve Ar-Ge bütçesinin, rekabet edilen diğer üniversitelere kıyasla görece düşük düzeyde kalması. - Coğrafi konumun etkisiyle öğrencilerin tercih eğilimlerinin farklı üniversitelere yönelmesi. - Özel üniversitelerin nitelikli öğrencileri çekmeye yönelik uyguladığı burs, teşvik ve tanıtım politikaları. - Deprem sonrası süreçte bazı nitelikli akademik personelin farklı kurumlara yönelmesi. - Bazı akademik programlarda öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması.	-Tarım Bilimleri ve Yapay Zekâ başta olmak üzere belirli alanlarda ihtisaslaşma stratejisi netleştirilmeli ve bu alanlar kurumsal olarak sahiplenilmelidir. - Ulusal ve uluslararası fonlara yönelik proje geliştirme kapasitesi artırılmalıdır - Bölge üniversiteleriyle benzer programlardan ayrışmak için sektörle entegre, uygulama ağırlıklı ve istihdam duyarlı programlar açılmalıdır. - Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı çekmeye yönelik akademik iş birlikleri yaygınlaştırılmalıdır. - Program akreditasyon süreçleri hızlandırılmalı; kalite güvencesi sistemi tüm akademik birimlerde yaygın, izlenebilir ve

	- Akreditasyonun üniversite tercihleri açısından belirleyici öneminin giderek artması, - Nitelikli öğretim üyesi istihdamına yönelik atanma ve yükseltme ölçütlerinin periyodik olarak güncellenmesi, - Güçlü eğitim ve araştırma-geliştirme altyapısına sahip üniversitelerin daha cazip hâle gelmesi, - Ulusal ve uluslararası iş birliklerinin üniversitelerin görünürlüğünü ve rekabet gücünü artırması.	uyumlu ve istihdam odaklı yeni programların açılabilmesine yönelik imkânların bulunması. - Uluslararası öğrenci sayısının artmasını teşvik eden politika ve mekanizmaların varlığı. - Öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini destekleyen ulusal ve uluslararası programların uygulanıyor olması. - Kalite güvencesi süreçlerinin kurumsallaşması ve program akreditasyonlarının yükseköğretimde önemli bir yeterlilik göstergesi olarak kabul edilmesi. - Üniversitenin nitelikli akademik personel açısından tercih edilebilir bir kurum olma potansiyeline sahip olması. - Ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği yapılabilecek kurum ve kuruluşların bulunması. - Disiplinlerarası çalışmaların bilimsel etki ve görünürlüğünün giderek artması.	- Uluslararası krizlerin, akademik iş birlikleri ve hareketlilik programlarını sınırlayıcı etki oluşturması	sürdürülebilir hâle getirilmelidir. - Nitelikli akademik personelin kuruma kazandırılması ve elde tutulması için akademik teşvik, ödül ve destek mekanizmaları güçlendirilmelidir. - Fiziki altyapı ve Ar-Ge bütçe kısıtlarını azaltmak amacıyla kamu-özel sektör iş birlikleri, bağış, sponsorluk ve proje temelli kaynak çeşitlendirme stratejileri geliştirilmelidir. - Deprem sonrası yaşanan akademik insan kaynağı kayıplarını telafi etmek üzere çalışma koşullarını iyileştirici, politika önerileri karar alıcılarla paylaşılmalıdır. - Öğretim elemanı yetersizliği bulunan programlar için stratejik kadro planlaması yapılmalı, disiplinlerarası ve ortak ders modelleri etkin şekilde kullanılmalıdır. - Uluslararası krizlerin iş birliklerine etkisini azaltmak amacıyla çok taraflı, esnek ve dijital temelli iş birliği modelleri geliştirilmelidir.
Paydaşlar	- Sektör beklentilerini karşılayacak yetkinliklere sahip mezunların yetiştirilmesi gerekliliği.	- Paydaş geri bildirimleri doğrultusunda program yeterliliklerinin sektör beklentileriyle uyumlu hâle getirilmesine	- İş birliklerinin sürdürülebilirliğinin, tarafların yeterli düzeyde sahiplenmemesi nedeniyle risk altında olması - Sektör beklentilerinin hızlı değişmesi	- Program yeterlilikleri, sektör beklentileri ve paydaş geri bildirimleri doğrultusunda periyodik olarak güncellenmeli ve bu güncellemeler dijital sistemler üzerinden izlenmelidir.

	- Mezunlarla iletişim ve etkileşim düzeyinin yetersiz kalması. - Aday öğrencilerin üniversitemiz hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması. - Paydaşlarla imzalanan protokollerin uygulamaya aktarılmasında yaşanan sınırlılıklar. - Sosyal sorumluluk ve toplumsal katkı faaliyetlerinin üniversitelerin görünürlüğünü artırmada etkili bir unsur hâline gelmesi. - Sanayi ile birlikte yürütülen iş birliklerinin (proje, çalıştay, eğitim vb.) istenilen düzeyde olmaması. - Paydaşlarla yürütülecek faaliyetlerde kurum dışı destek mekanizmaların ın mevcut olması. - Yerel yönetimlerin üniversitelerle iş birliği yapmalarını teşvik eden uygulamaların bulunması. - Paydaş geri bildirimlerinin karar alma	yönelik tanımlı süreçlerin bulunması - Ulusal Staj Programı'nın üniversite bünyesinde etkin biçimde yürütülmesi - 3+1 ve 7+1 eğitim modellerinin uygulanmasına yönelik tanımlı süreç ve uygulamaların bulunması - Sektörle imzalanan protokoller kapsamında öğrencilerin staj ve işletmede mesleki eğitim yapabilmelerinin mümkün olması - Üniversite bünyesinde yürütülen lisansüstü tezler, projeler ve benzeri çalışmaların sektörel ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması - Akademisyenlerin bilimsel çalışma sonuçlarının girişimciliğe dönüşen somut çıktılar üretebilmesi - Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin bulunması ve çevik bir yaklaşımla faaliyetlerini yürütmesi - Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR), sektör ve toplumsal beklentilere yönelik faaliyetler gerçekleştirmesi	nedeniyle program yeterliliklerinin güncelliğini yitirme riski - Artan iş yükü nedeniyle kalite güvencesi süreçlerinin tüm birimlerde yeterince yaygınlaştırılamaması - Mezunların istihdam tercihlerinde ağırlıklı olarak kamu sektörünü öncelemesi - Sektörün istihdam politikalarının yetkinlik temelli olmaktan ziyade ücret odaklı olması - Aday öğrencilerin üniversiteye ilişkin doğru ve güncel bilgiye zamanında erişememesi - Sektörle imzalanan protokollerin uygulamaya yeterince yansımaması durumunda iş birliği kültürünün zayıflaması - Sanayi ile yürütülen proje, staj ve işletmede mesleki eğitim faaliyetlerinde karşılıklı motivasyonun yeterli düzeyde oluşmaması - Akademik çalışmaların girişimcilik ve ticarileşme çıktısına dönüştürülmesi süreçlerinde bürokratik işlemlerin fazla olması - Mezunların mezuniyet sonrasında üniversite ile iletişimi sürdürme konusunda isteksiz davranması - Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin bütçe kullanımı ve kaynaklara erişim açısından yeterince desteklenmemesi - Yerel yönetimlerle yürütülen iş birliklerinin kurumsal yapıya kavuşturulamaması ve	- Üniversite–sektör iş birlikleri, protokol imzalamanın ötesine geçirilerek somut çıktı, performans göstergesi ve sorumluluk tanımı içeren yapılar hâline dönüştürülmelidir. - Kalite güvencesi süreçlerinin yaygınlaştırılması amacıyla iş yükü dengesi gözetilmeli, akademik ve idari birimler bu süreçlere katılımına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. - Mezunların, özel sektörde istihdamına yönelik üst politikalar oluşturulması için YÖK'e öneriler sunulmalıdır. - Sektörün ücret odaklı istihdam anlayışına karşılık, mezunların yetkinlik temelli fark yaratmasını sağlayacak sertifika, mikro yeterlilik ve uygulama programları yaygınlaştırılmalıdır. - Aday öğrencilere yönelik zamanında ve çok kanallı tanıtım ve bilgilendirme mekanizmaları oluşturulmalıdır. - Üniversiteyi YKS sıralamasında ilk 10.000'e giren öğrencilerin üniversiteyi tercih etmesi için ödül ve teşvik sistemi geliştirilmelidir. - Sanayi ile yürütülen proje, staj ve işletmede mesleki eğitim faaliyetlerinde karşılıklı fayda ve motivasyonu artıracak teşvik ve ödül mekanizmaları geliştirilmelidir. - Akademik çalışmaların girişimcilik ve ticarileşmeye dönüşümünü hızlandırmak amacıyla bürokratik süreçler sadeleştirilmeli ve TTO destekleri güçlendirilmelidir.

	mekanizmaların a dâhil edilmesinin, kurumsal ve program akreditasyon süreçlerinde önemli bir unsur hâline gelmesi.	- Yerel yönetimlerin üniversite ile iş birliği içinde çeşitli faaliyetler yürütmesi - Paydaş geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine dâhil edilmesine imkân tanıyan geri bildirim yönetim mekanizmalarının bulunması - Aday öğrencilerin üniversiteyi tanımasına ve bilinçli tercih yapmasına imkân sağlayan dijital tanıtım kanalları, aday öğrenci sayfası ve çevrim içi bilgilendirme mekanizmalarının bulunması	çoğunlukla iyi niyet düzeyinde kalması - Kurum içi birimlerin paydaş geri bildirimlerini karar alma süreçlerine etkin biçimde dâhil etme konusunda yeterli istekliliği göstermemesi	- Mezunlarla sürdürülebilir iletişim sağlamak için mezun izleme, mentorluk ve ağ oluşturma sistemleri etkinleştirilmelidir. - Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin mali ve idari kapasitesi artırılmalı; bütçe kullanım esnekliği ve proje temelli kaynak erişimi sağlanmalıdır. - Yerel yönetimlerle yürütülen iş birlikleri kurumsal protokoller, eylem planları ve izleme mekanizmaları ile sürdürülebilir hâle getirilmelidir. - Paydaş geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine etkin biçimde yansıtılabilmesi için geri bildirim yönetimi kurumsal bir sorumluluk olarak ele alınmalıdır.
Tedarikçiler	- Tedarikçi seçimi ve değerlendirme süreçlerinin bağlayıcı mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülmesi. - Tedarikçilere erişim imkânlarının ve potansiyel tedarikçi sayısının artması. - Tedarik hizmetlerine ilişkin hizmet ve performans değerlendirme mekanizmaların ın uygulanması. - Ekonomik darboğazların, tedarik süreçlerinin yönetimi üzerinde etkili olması.	- Mal ve hizmet alımında firmalara erişimin görece kolay olması. - Kamu kurumlarıyla çalışmaya istekli tedarikçilerin bulunması. - Tedarikçi performanslarının kayıt altına alınarak izlenebilir olması. - Devlet Malzeme Ofisi (DMO) üzerinden ürün temininde sağlanan kolaylıklar. - İhale süreçlerinin dijital ortamda şeffaf ve izlenebilir şekilde yürütülmesi.	- Tasarruf tedbirlerinin belirli dönemlerde uygulanmasının tedarik süreçlerini sınırlandırması. - Enflasyon ve benzeri ekonomik göstergelerin tedarikçi temininde güçlükler oluşturması. - Tedarik ve ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle hizmetlerin gecikme riski taşıması. - Mevzuatın sık değişmesi nedeniyle uygulamada belirsizlikler yaşanması. - İhale mevzuatına hâkim personel sayısının yetersiz kalması.	- Yasal düzenlemeler çerçevesinde bütünleşik bir tedarik sistemi kurulmalıdır. - Satın alma ve ihale süreçlerinde dijitalleşme ve dijital tedarik platformları etkin şekilde kullanılmalıdır. - Ekonomik dalgalanmalar ve kriz dönemleri dikkate alınarak esnek satın alma politikaları geliştirilmeli ve tedarik süreçlerine yönelik kriz yönetimi planları hazırlanmalıdır. - Hızlı ve etkin tedarik için yerel ve bölgesel tedarikçilerle iş birliğini kolaylaştırıcı mevzuat düzenlemeleri yapılmalıdır. - Tedarikçi performans değerlendirme sonuçları karar alma süreçlerine entegre edilmelidir. - İhale mevzuatına hâkim insan kaynağını güçlendirmek amacıyla hizmet içi eğitimler ve

				uzmanlaşma programları yaygınlaştırılmalıdır.
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	- Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemlerinin oluşturulmasına ve kurumsallaştırılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi. - Yükseköğretim alanını düzenleyen, yönlendiren ve denetleyen ulusal kurum ve kuruluşların varlığı. - Yükseköğretime ilişkin mevzuatın, değişen ihtiyaçlar ve politikalar doğrultusunda sık güncellenmesi gerekliliği. - Yükseköğretim kurumlarının ihtisaslaşmasına yönelik yönlendirme, teşvik ve politika çerçevelerinin bulunması. - Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin kalitesini güvence altına alan ulusal ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarının faaliyet göstermesi.	- Üniversitede yürütülen tüm akademik ve idari süreçlerin kalite standartları doğrultusunda planlanması, uygulanması, izlenmesi ve denetlenmesine imkân sağlayan kurumsal çerçevenin bulunması. - Ulusal ve uluslararası akreditasyonların, üniversitenin görünürlüğünü, tanınırlığını ve tercih edilebilirliğini artırıcı etki oluşturması. - Denetim ve izleme faaliyetlerinin kurumsallaşma, hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkı sağlaması. - Üniversitenin bölgesel kalkınma ve tematik alanlarda ihtisaslaşma potansiyeline sahip olması ve bu yöndeki ulusal politika ve yönlendirmelerle uyum göstermesi. - Kalite güvencesi, iç kontrol ve performans esaslı yönetim anlayışının, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sunması.	- Kalite güvencesi sisteminin kurum genelinde yaygınlaştırılmasında iç paydaşların yeterli düzeyde sahiplenme ve isteklilik göstermemesi. - Kalite, akreditasyon ve denetim süreçlerinin idari bir yük olarak algılanması nedeniyle uygulama etkinliğinin azalması. - Mevzuata uyum sürecinde yaşanan gecikmelerin kurumsal performans ve izleme-değerlendirme süreçlerini olumsuz etkilemesi.	- Kalite güvencesi sistemi, tüm akademik ve idari birimler tarafından sahiplenilecek şekilde kurumsallaştırılmalıdır. - Kalite, akreditasyon ve denetim süreçlerinin idari bir yük olmaması için süreçlerin yalınlaştırılması ve dijital sistemlerle desteklenmesi sağlanmalıdır. - Mevzuat değişikliklerine hızlı uyum sağlanabilmesi amacıyla mevzuat izleme ve etki değerlendirme mekanizmaları güçlendirilmelidir. - İç kontrol ve iç denetim faaliyetleri kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme aracı olarak yapılandırılmalıdır. - Kurumsal raporlama, izleme ve değerlendirme yükümlülüklerinin etkin yürütülebilmesi için insan kaynağı ve teknik altyapı kapasitesi güçlendirilmelidir. - Kalite güvencesi, akreditasyon ve performans değerlendirme sonuçları stratejik karar alma süreçlerine doğrudan girdi sağlayacak şekilde kullanılmalıdır.

	- Kamu mali yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerine ilişkin düzenlemelerin yükseköğretim kurumlarını kapsaması. - Hesap verebilirlik, şeffaflık ve performans esaslı yönetim anlayışının yaygınlaşması. - Kurumsal raporlama, izleme ve değerlendirme süreçlerine yönelik yükümlülüklerin artması.	- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar tarafından belirlenen standartların, üniversitenin stratejik planlama ve izleme-değerlendirme süreçlerini güçlendirmesi. - Akreditasyon ve kalite süreçlerinin, akademik birimler arasında uygulama birliği oluşturmasına imkân tanıması.		

3.11. GZFT Analizi

Kurumun güçlü yönleri ve iyileştirmeye açık alanları ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi, stratejik amaç ve hedeflerin sağlıklı biçimde belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmaktadır. Literatürde GZFT analizi olarak ifade edilen bu çalışma, Üniversitemiz 2027-2031 Stratejik Planı kapsamında amaç ve hedeflerin oluşturulmasına rehberlik etmek amacıyla yürütülmüştür. Stratejik Plan GZFT Analizi Alt Çalışma Grubu tarafından, periyodik toplantılarla yürütülen çalışmalar kapsamında mevcut stratejik plan değerlendirme raporları, idare faaliyet raporları ve performans raporları incelenerek Kurumsal Kapasite, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı süreçleri çerçevesinde GZFT analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda Üniversitemizin güçlü yönleri, iyileştirmeye açık alanları, dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri tespit edilerek aşağıda tablo hâlinde sunulmuştur.

Tablo 43. Kurumsal Kapasite GZFT Analizi

KURUMSAL KAPASİTE			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Yönetim süreçlerini tanımlayan politika ve düzenlemelerin bulunması.	Kanıt toplama ve dokümantasyon süreçlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulması.	Kalite ve akreditasyon süreçlerinin zorunlu hâle gelmesinin gelişimi desteklemesi.	Bütçe kısıtlılığının kurumsal yatırımları sınırlaması.
Üst yönetimin kalite güvence sistemine güçlü biçimde sahip çıkması.	Birim düzeyinde performans raporlama süreçlerinde eksiklikler bulunması.	İş birliklerinin üniversitenin görünürlüğünü artırma potansiyeli taşıması.	Ekonomik darboğazlar ve tasarruf tedbirlerinin faaliyetleri kısıtlaması.
Teknoloji destekli öğrenme ortamlarının bulunması.	Yerleşkelerin fazla ve dağınık olmasının koordinasyon, kaynak kullanımı ve iletişimde verimsizliğe yol açması.	Üniversiteler arası veri temelli rekabetin kurumsal iyileşmeyi teşvik etmesi.	Mevzuatın sık değişmesinin ek iş yükü ve uyum maliyeti doğurması.
Üst yönetimin erişilebilir, katılımcı ve paylaşımcı yönetim yaklaşımı sergilemesi.	Bazı akademik birimlerde fiziki mekân yetersizliklerinin bulunması.	Dış kaynaklı fonlara erişim imkânlarının bulunması.	Deprem ve bölgesel dezavantajların nitelikli personelin ayrılma eğilimini artırması.
Genç ve dinamik yapının esneklik ve hızlı uyum kapasitesini desteklemesi.	Eğitim-öğretim ve araştırma laboratuvar altyapısının bazı birimlerde yetersiz kalması.	İkiz dönüşümü destekleyen politika ve fonların dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve yönetişim ekseninde kapasite gelişimini hızlandırması.	Ulaşım, barınma ve altyapı sorunlarının kurumsal çekiciliği azaltması.
Veri temelli stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi.	Öz gelirlerin düşük olmasının mali sürdürülebilirliği zayıflatması.	Merkez yerleşkenin bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik gelişme potansiyelinin fırsat sunması.	

Kurumda açıklık ve şeffaflık kültürünün güçlenmesi.	Kurumsal hafıza kültürünün organizasyon yapısına yeterince yansımaması.		
Kurum içi iletişim kanallarının etkin kullanılması.	Sosyal, kültürel ve sportif tesis altyapısının yetersiz kalması.		
Dijital dönüşüm kapasitesinin kademeli olarak artması.	Basılı ve elektronik kütüphane kaynaklarının sınırlı kalması.		
Paydaş görüşlerinin karar alma süreçlerine yansıtılması.	Bütünleşik bilgi yönetim sistemlerinin tüm süreçleri kapsayacak şekilde tamamlanmamış olması.		
Paylaşımcı, değişim ve iş birliğine açık genç ve dinamik insan kaynağının bulunması.			

Tablo 44. Eğitim Öğretim GZFT Analizi

EĞİTİM ÖĞRETİM			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Eğitim-öğretim süreçlerinin organizasyonel yapısının bulunması.	Yabancı dilde eğitim veren programların bulunmaması.	Yeni meslekler ve yükselen alanlara yönelik yeni program açılabilmesi.	Uzaktan eğitime yönelik talebin artması.
Program akreditasyonu çalışmalarının sürdürülmesi.	Kütüphane ve öğrenci çalışma alanlarının yetersiz kalması.	Uluslararası değişim programlarıyla hareketlilik sağlanabilmesi.	Mezuniyet sonrası istihdam beklentilerinin öğrenci tercihlerine olumsuz yansıması.
ECHE (Erasmus) belgesine sahip olunması.	Mezun izleme sisteminin tüm mezunları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılamaması.	Öğrenme materyalinin açık erişimli kaynaklardan temin edilebilmesi.	Benzer programlara sahip yeni üniversiteler nedeniyle farklılaşmanın zorlaşması.
Öğrenci merkezli öğrenme ve değerlendirme sisteminin benimsenmesi.	ÇAP ve yan dal verilen program sayısının az olması.	Eğitim-öğretimde beceri temelli yaklaşımların gelişmesi.	Şehirde öğrencilere yönelik sosyal destek mekanizmalarının yetersiz kalması.
Nitelikli ve genç akademik kadronun bulunması.	Üniversite Seçmeli Derslerinin kampüslerin dağınıklığı ve çevrim içi yürütülmesi nedeniyle tercih edilme düzeyinin düşük kalması.	Sektör düzeyinde eğitim-öğretim iş birliklerinin desteklenmesi.	Coğrafi konumun yüksek puanlı adayların tercih davranışlarını olumsuz etkilemesi.
Uzaktan eğitim altyapısının bulunması.	Öğrenci merkezli ölçme-değerlendirme yöntemlerinin birimler düzeyinde yeterince yaygınlaştırılamaması.	Bölgede nitelikli eleman ihtiyacının artması.	İstihdam alanı düşük programlarda öğrenme motivasyonunun düşük kalması.

Sektörle uyumlu ve istihdam duyarlı yeni programların bulunması.	Erasmus kapsamında gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayısının düşük kalması.	7+1 ve 3+1 işletmede mesleki eğitim modellerinin desteklenmesi.	Taban puan uygulamasının kaldırılmasının kontenjanların dolmasını engellemesi.
Mezunlarla iletişim mekanizmasının kurulması.	Bazı birimlerde öğretim elemanı sayısı ve çeşitliliğinin yeterli olmaması.	Üniversiteler arası iş birliklerinin desteklenmesi.	Teknolojik gelişmeye bağlı mesleklerin değişmesi ve yükseköğretime ilginin azalması.
Ders bilgi paketlerinin sürekli güncellenmesi.	Fiziki eğitim ortamlarının yetersiz ve eksik kalması.	Bölgesel veya alan bazlı ihtisaslaşma programlarının ulusal düzeyde yürütülmesi.	Öğrenci demografisinin bölge illerinde yoğunlaşması.
Eğitim-öğretim kazanım değerlendirme otomasyonunun bulunması.			
Öğrenci iş yüküne dayalı AKTS'nin belirlenmiş olması.			
Bölgeye özgü uygulama alanları olan program çeşitliliğinin bulunması.			
Hizmet içi eğitim programlarının sistematik şekilde yürütülmesi.			
Akademik danışmanlık süreçlerinin kurumsallaştırılması ve yaygınlaşmış olması.			
Uygulama eğitimi ağırlıklı akademik birimlerin bulunması.			
Uluslararası öğrenci sayısının sürekli artması.			
Bölgenin ihtiyaç duyduğu ara/teknik eleman yetiştirilmesine yönelik ön lisans programlarının bulunması.			
Tarım, mühendislik ve bilişim alanında ihtisaslaşmaya uygun yetkin programların bulunması.			
Öğrencilere yönelik burs ve diğer desteklerin sağlanması.			

Tablo 45. Araştırma Geliştirme GZFT Analizi

ARAŞTIRMA GELİŞTİRME			
İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Kurumsal AR-GE yönetim mekanizmalarının bulunması.	Araştırma altyapısının yetersiz kalması.	Tarım ve sağlık gibi bölgesel öncelikli alanlarda ihtisaslaşma imkânının bulunması.	Nitelikli dergilerde açık erişim ücretlerinin yüksek olması.
Bölgesel kalkınma, toplumsal katkı ve akademik destek odaklı UYGAR merkezlerinin bulunması.	Fikri ve sınai mülkiyet başvurularının düşük kalması.	Ulusal/uluslararası fon ve proje çağrılarından yararlanma olanaklarının bulunması.	Firmaların üniversiteyle AR-GE iş birliklerine yönelik isteksiz olması.
Ar-Ge performansının dijital sistemlerle izlenmesi ve yönetilmesi.	BAP bütçesinin sınırlı kalması.	Merkez kampüsün OSB'ye yakınlığının iş birliği fırsatı sunması.	Sıralama metriklerinin nicelik odaklı üretime yönlendirmesi.
Etki değeri yüksek uluslararası dergilerde yayın sayısının artması.	Sanayi iş birlikli, disiplinler arası ve çok merkezli proje sayısının düşük kalması.	Bölge üniversiteleri arasında altyapıların birlikte kullanımına yönelik protokollerin yapılabilmesi.	Lisansüstü öğrenime ilginin azalmasının AR-GE üretkenliğinde düşüş riski oluşturması.
Malatya Teknokent ortaklığı ve TTO üzerinden sanayiyle organik bağların kurulması.	Araştırma ve proje yönetiminde uzman idari personel eksikliğinin bulunması.	Bölgenin tarım, gıda, sağlık ve afet yönetimi alanlarında AR-GE gereksiniminin yüksek olması.	Araştırma görevlisi kadrolarının nicelik olarak azalması.
Lisansüstü eğitim programlarının AR-GE üretimine katkı sağlaması.	Doktora programlarının sayıca sınırlı kalması.	Bölgesel ihtiyaçlarla uyumlu yeni araştırma konularının ortaya çıkması.	Merkezi bütçeden AR-GE'ye ayrılan payın kısıtlı kalması.
Akademisyenlerin yurt içi/dışı araştırma faaliyetlerinin kurumsal onay ve izin süreçleriyle teşvik edilmesi.	Bütçe kısıtlılığı nedeniyle bilimsel etkinliklere katılım desteğinin yetersiz kalması.	OSB'de Ar-Ge ve tasarım merkezli firmaların yeni bilgiye yönelik çözüm arayışlarının artması.	Nitelikli akademisyen ve araştırmacıların gelişmiş ekosistemlere yönelme riski bulunması.
Dış kaynaklı (TÜBİTAK, TÜSEB, TAGEM vb.) proje üretkenliğinin artması.	Ders yükü ve idari görevlerin AR-GE performansını olumsuz etkilemesi.	Coğrafi işaretli ürünlerin (kayısı vb.) AR-GE ile katma değerinin artırılabilmesi.	Köklü ve kurumsallaşmış üniversitelerle rekabetin yüksek olması.
TTO aracılığıyla AR-GE çıktılarının ticarileşmesine destek verilmesi.	Nitelikli dergilerde yayın üretiminin tüm öğretim elemanlarına yaygınlaştırılamaması.	AR-GE performansının üniversite görünürlüğünde odak alan hâline gelmesi.	Akademik teşvik ve fonlama mevzuatında değişiklik riski ve fonların yetersiz kalması.
Genç ve dinamik akademik kadro yapısının araştırma üretimine uygun olması.	Araştırma çıktılarının prototip veya ticarileşmiş girişime dönüşme oranının düşük kalması.	"TÜBİTAK 2232" gibi programlarla nitelikli araştırmacıların bölgeye çekilebilmesi.	Afet durumlarında dijital/fiziksel araştırma arşivlerinin korunmasına dair risklerin bulunması.

AR-GE'ye ilişkin iç mevzuatın nitelikli yayın üretimini teşvik edecek şekilde düzenlenmesi.			
AR-GE üretkenliğini ödüllendiren tanımlı süreçlerin bulunması ve işletilmesi.			
Öncelikli araştırma alanlarının iç mevzuat ve uygulamalarla desteklenerek teşvik edilmesi.			

Tablo 46. Toplumsal Katkı GZFT Analizi

TOPLUMSAL KATKI			
İÇ ÇEVRE		**DIŞ ÇEVRE**	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Toplum ve sanayi iş birliği koordinatörlüğünün bulunması.	Toplumsal katkıya yönelik finansman kaynaklarının yetersiz kalması.	Yerel yönetim, STK ve sanayi ile ortak projeler geliştirilebilmesi.	İlçelerdeki Meslek Yüksek Okullarının merkezden uzaklığının faaliyetleri sınırlı bırakması.
Öğrencilerin sosyal sorumluluk, gönüllülük ve topluma hizmet uygulamalarına yüksek katılım istekliliğinin bulunması.	Toplumsal katkı çalışmalarının akademik performans ve yükseltme kriterlerinde sınırlı karşılık bulması.	Bölgesel kalkınma odaklı toplumsal katkı programlarının bulunması.	Toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesini zorlaştıran mali kısıtlılıkların bulunması.
Sosyal sorumluluk projelerinin sayısının artması.	Toplumsal katkı faaliyetlerinin etkisinin ölçülmesi ve raporlanmasına yönelik standartların bulunmaması.	Uluslararası toplumsal katkı projeleriyle görünürlük kazanılabilmesi.	Toplumsal katkının akademik teşvik ödeneğinde karşılık bulmamasının motivasyonu azaltması.
Toplumsal katkı alanında sunulacak hizmetleri karşılayacak fiziki ve beşerî altyapının güçlü olması.	Yerleşke sayısının fazla olmasının lojistik ve koordinasyonda sorunlara yol açması.	Yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim ve toplum temelli sertifika programlarına ilginin artması.	İş birliği yapılacak kurum/kuruluşların bütçe sağlamada isteksiz olması.
Üniversite misyon ve vizyonunun bölgesel kalkınma ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla örtüşmesi.		Afet sonrası iyileştirme ve tarım-gıda zinciri gibi alanlarda üniversite temelli çalışmalara talebin artması.	
Yerel iş birlikleriyle yürütülen faaliyetlerin artması.		Toplumsal katkı performansının kalite güvencesi ve kurumsal itibar açısından değerlendirme alanı hâline gelmesi.	

Bölge ihtiyaçlarına yönelik bilimsel ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi.			
Akademisyenlerin bilgi ve uzmanlıklarını topluma aktarmaya istekli ve gönüllü tutum sergilemesi.			
Sürekli eğitim ve sertifika programları aracılığıyla bilginin toplumla paylaşılmasına imkân veren kurumsal deneyimin bulunması.			
Toplumsal katkıyı destekleyecek UYGAR merkezlerinin bulunması.			
Toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal iletişim kanallarıyla kamuoyuyla paylaşılması.			

3.12. TESPİTLER VE İHTİYAÇLAR

Mevcut durum analizleri doğrultusunda belirlenmiş öncelikli tespitler ve ihtiyaçlar aşağıda Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47. Tespitler ve İhtiyaçlar

ANALİZLER	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Stratejik planda 5 stratejik amaç, bu amaçlara bağlı 22 hedef ve hedeflerin izlenmesine yönelik 77 performans göstergesi tanımlanmıştır. - Eğitim-öğretim alanına ilişkin bazı performans göstergelerinde hedeflenen erişim düzeyine ulaşılamadığı ve bu alanda gerçekleşmelerin görece sınırlı kaldığı değerlendirilmektedir. - Performans göstergelerinin akademik ve idari birimler bazındaki dağılımının dengeli kurgulanmadığı, bu durumun izleme, sorumluluk paylaşımı ve performans takibini zorlaştırdığı tespit edilmiştir.	- Performans göstergelerinin ölçülebilir, gerçekçi, etki odaklı olacak şekilde belirlenmesi. - Performans göstergelerinin akademik ve idari birimler bazında dengeli, açık sorumluluk tanımları içerecek şekilde dağıtılması. - Performans göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik dijital izleme, geri bildirim ve raporlama mekanizmalarının güçlendirilmesi.
Mevzuat Analizi	- Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma, kalite güvencesi, sürdürülebilirlik, veri güvenliği ve toplumsal katkı faaliyetleri kapsamlı bir mevzuat çerçevesiyle düzenlenmiştir.	- Mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerin tüm akademik ve idari birimlerde tutarlı biçimde uygulanmasını sağlayacak, izleme–değerlendirme ve iç kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. - Üniversitede yürütülen tüm süreçlerin etkili olabilmesi için insan kaynağı, dijital altyapı ve farkındalık artırıcı uyum, öğrenme ve tecrübe kazanımlarının sistematik biçimde yaygınlaştırılması gerekmektedir.
Üst Politika Belgelerinin Analizi	- Mevcut durumda üst politikalarda geçen bazı hususların faaliyetlere yansıtılmadığı değerlendirilmiştir.	- Stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerinin; On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yükseköğretim Kurulu politika ve strateji belgeleri ile Cumhurbaşkanlığı politika dokümanlarıyla uyumlu, bu belgelere doğrudan katkı sağlayacak nitelikte, ölçülebilir ve izlenebilir şekilde belirlenmesi.

Paydaş Analizi	- Karar alma süreçlerine paydaşların dâhil edilmesini sağlayan mekanizmalar ve tanımlı süreçler oluşturulmuştur. - Paydaşlarla iş birliği içerisinde, özellikle toplumsal katkı alanında önemli çalışmalar yürütülmektedir.	- Mezunlarla iletişimin güçlendirilmesi - Paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak alınması - Paydaşların üniversiteye katkılarının artırılması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- Akademik ve idari personelin yeterliliklerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	- Akademik atanma ve yükseltilme ölçütlerinin performans odaklı iyileştirilmesi - İdari personelin görev uyumunu arttırmak üzere mesleki yeterlilik kazandırılması - Proje ve yayın üretimi performansının arttırılmasına yönelik destek ve teşvik mekanizmaları oluşturulması - Eğiticilerin eğitimi programları sistematik hale getirilmelidir. - İdari personelin yeterlilikleri periyodik olarak izlenmelidir - Eğitimci personel havuzunun oluşturulması
Kurum Kültürü Analizi	- Üniversitede katılımcılık, stratejik yönetim ve paydaşlarla ilişkiler boyutlarında görece güçlü bir kurumsal kültür oluşmuş; buna karşın ödül–motivasyon sistemi ile kurumsal öğrenmenin planlı ve sistematik yürütülmesi konularında gelişime açık alanlar tespit edilmiştir. - Değişime açıklık ve öğrenme kültürü algısı olumlu olmakla birlikte, bu alanlarda yürütülen uygulamaların tüm birimlere eşit biçimde yansımadığı ve kurumsal standartlaşmanın sınırlı kaldığı görülmüştür.	- Kurumsal öğrenme, değişim yönetimi ve kalite kültürünü destekleyecek şekilde; teşvik, ödüllendirme ve geri bildirim mekanizmalarının daha sistematik, şeffaf ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. - Kurum kültürünün tüm akademik ve idari birimlerde bütüncül biçimde güçlendirilmesi amacıyla; iç iletişim, iyi uygulama paylaşımı ve kurumsal farkındalığı artıracak yapılandırılmış süreçlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir
Fiziki Kaynak Analizi	- Çok sayıda ve dağınık yerleşkenin varlığı ile akademik birim sayısındaki artışa bağlı olarak, bazı alanlarda fiziki altyapı yetersizlikleri bulunmaktadır. - Yeşil dönüşüm ve teknolojik gelişmelerle uyumlu fiziki altyapıların oluşturulmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir	- Bütçe kısıtları, fiziki altyapının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi süreçlerinde sınırlılıklar oluşturmaktadır. - Sosyal, sportif ve kültürel etkinliklerin etkin biçimde yürütülebilmesi için ilave tesis ve mekân ihtiyacı bulunmaktadır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- Dijital Dönüşüm Koordinatörlüğü bünyesinde çok sayıda bilgi yönetimi ve karar destek sistemi geliştirilmiştir. - Eğitim ortamları ile araştırma-geliştirme faaliyetlerini desteklemek amacıyla bilişim altyapısı ve yazılım sistemleri üniversiteye kazandırılmaktadır.	- Bütünleşik karar destek ve yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. - Bilişim güvenliğini sağlamaya yönelik teknik ve idari tedbirlerin güçlendirilmesi, veri güvenliği ve siber farkındalık kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.
Mali Kaynak Analizi	- Bütçe disiplinin bağlı bir kaynak yönetimi söz konusudur. - Öz gelir düzeyi yıllar içerisinde artmakla birlikte toplam bütçeye oranı düşük seviyededir.	- Ar-Ge bütçesinin artırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır
Akademik Faaliyetler Analizi	- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği ve ders yüklerinin fazlalığı, eğitim kalitesi ile Ar-Ge verimliliğini birlikte etkilemektedir. - Araştırma ve proje üretme kültürü oluşmuş; ancak Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek bütçe, altyapı ve zaman imkânları sınırlı kalmaktadır. - Nitelikli yayın ve patent gibi bilimsel çıktılar artmakla birlikte, araştırma sonuçlarının ekonomik ve toplumsal değere dönüşme oranı düşüktür. - Program akreditasyonu ve kalite güvencesi süreçleri başlatılmış; ancak tüm akademik birimlere yaygınlaştırılamamıştır. - Uluslararasılaşma, öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği ile ortak programlar hedeflenen düzeye henüz ulaşmamıştır. - Girişimcilik, toplumsal katkı ve paydaş iş birlikleri güçlü bir potansiyele sahip olmakla birlikte, bu faaliyetlerin çıktı ve etki düzeyleri sistematik olarak izlenememektedir. - Akademik performans, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında ödül ve teşvik mekanizmalarının yaygınlaşma ve motive edici yönü zayıf kalmaktadır.	- Eğitim-öğretim ve Ar-Ge faaliyetlerinin niteliğini artırmak amacıyla öğretim elemanlarının ders ve idari iş yüklerini dengeleyecek yapısal düzenlemelerin hayata geçirilmesi. -Ar-Ge çıktılarının nitelikli yayın, patent, ticarileşme ve toplumsal etkiye dönüşümünü destekleyecek hedefe dayalı, sürdürülebilir bir teşvik ve destek sisteminin oluşturulması. - Kalite güvencesi, program akreditasyonu ve performans izleme süreçlerinin tüm akademik ve idari birimlerde standartlaştırılarak kurumsal kültüre dönüştürülmesi. - Girişimcilik, toplumsal katkı ve paydaş iş birliklerine ilişkin faaliyetlerin çıktı ve etki odaklı performans göstergeleriyle izlenmesi ve karar alma süreçlerine daha güçlü biçimde entegre edilmesi.

Yükseköğretim Sektörü Analizi	- Yükseköğretimde kalite, performans ve hesap verebilirlik beklentisi artmaktadır. - İnovasyon, Ar-Ge, dijitalleşme, yapay zekâ ve yeşil dönüşüm; yükseköğretimin yön belirleyici öncelik alanları hâline gelmiştir. - Bütçe kısıtları ve tasarruf tedbirleri; yatırım, altyapı ve Ar-Ge kapasitesini doğrudan etkilemektedir. - Öğrenci talebi dinamikleri değişmekte; istihdam edilebilirlik ve beceri temelli eğitim beklentisi belirginleşmektedir. - Dijital eğitim modelleri hızla yaygınlaşmaktadır. - Akreditasyon ve uluslararasılaşma, üniversitelerin görünürlüğü ve tercih edilebilirliğinde daha belirleyici hâle gelmektedir. - Üniversiteler arası rekabet ihtisaslaşma, ar-performansı, altyapı ve nitelikli insan kaynağı üzerinden yoğunlaşmaktadır. - Sektör ve yerel aktörlerle iş birliği, çıktı/etki üretimi açısından kritik hâle gelmiştir. - Düzenleyici/denetleyici çerçeve genişlemekte; mevzuat takibi, uyum ve kurumsal öğrenme kapasitesi temel gereklilik olmaktadır.	- Üst politika belgeleriyle uyumlu, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans-temelli yönetim ve izleme kapasitesinin güçlendirilmesi. - Ar-Ge, dijitalleşme ve yeşil dönüşüm önceliklerine yönelik fon erişimi, proje geliştirme ve kurumsal destek mekanizmalarının kurumsallaştırılması. - İstihdam edilebilirlik odaklı, sektörle entegre, uygulama ağırlıklı eğitim modellerinin yaygınlaştırılması. - Uluslararası öğrenci ve akademik hareketliliği artıracak uyum, tanıtım, ortaklık ve program geliştirme kapasitesinin güçlendirilmesi. - Afet dirençli kampüs yaklaşımıyla barınma, psikososyal destek, erişilebilirlik ve kampüs yaşam kalitesi mekanizmalarının yapılandırılması. - Siber güvenlik, veri güvenliği ve KVKK uyumunu içeren bütünleşik bilgi güvenliği yönetiminin güçlendirilmesi. - Yapay zekâ kullanımına ilişkin etik ilke, yönerge ve denetim mekanizmalarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması. - Akreditasyon, kalite güvencesi ve iç kontrol süreçlerinin yalınlaştırılarak dijital sistemlerle desteklenmesi ve kurumsal kültüre dönüştürülmesi.

IV

GELECEĞE BAKIŞ

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon

Bilimsel özgürlük ve etik değerler ışığında; dijitalleşme, yapay zekâ ve ileri teknolojilerle yeni nesil bilgi üreten, yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştiren; ürettiği bilgi ve teknolojiyi bölgesel kalkınmadan küresel faydaya dönüştüren, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleriyle sürdürülebilir çözümler geliştiren bir üniversitedir.

4.2. Vizyon

Dijital ve teknolojik kapasitesiyle dönüşüm ve değişime öncülük ederek sürekli gelişen ve bölgesine değer katan uluslararası saygın bir üniversite olmaktır.

4.3. Temel Değerler

Bilimsel Özgürlük ve Etik
Bilimsel araştırma, eğitim ve toplumsal katkı faaliyetlerini şeffaf biçimde bilimsel etik kurallara uygun olarak yürütür; akademik özgürlüğe ve hesap verebilirliğe değer verir.

Yenilikçilik ve Girişimcilik
Yapay zekâ, dijitalleşme ve ileri teknolojilerden beslenen; yeni fikirler ve çözümler geliştiren; değişimi yöneterek dönüşüme öncülük eden yenilikçi ve girişimci bir anlayışı teşvik eder.

Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik
Kaynaklarını verimli kullanmayı, çevreye ve topluma duyarlı olmayı; sosyo-ekonomik yapıya katkı sağlayan sürdürülebilir çözümleri esas alır ve kurumsal sorumluluğu önemser.

Katılımcılık ve Paydaşlarla İş Birliği
Karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılımını teşvik eder; birlikte üretmeye ve ortak akla değer verir; paydaşlarının görüşlerini dikkate alan dinamik bir yönetim anlayışı sergiler.

Kalite ve Sürekli Gelişim
Eğitim, araştırma ve hizmetlerinde kalite güvencesi ilkelerine bağlıdır; sürekli iyileştirme yaklaşımıyla üniversite kültürünün gelişmesini ve kurumsal kapasitenin artmasını amaçlar.

Toplumsal Katkı ve Değerlere Saygı
Yerel ve küresel sorunlara duyarlı; toplumun ihtiyaçlarına cevap veren, milli, manevi ve evrensel değerlere saygılı; bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan toplumsal fayda odaklı bir üniversite olmayı görev bilir.

V

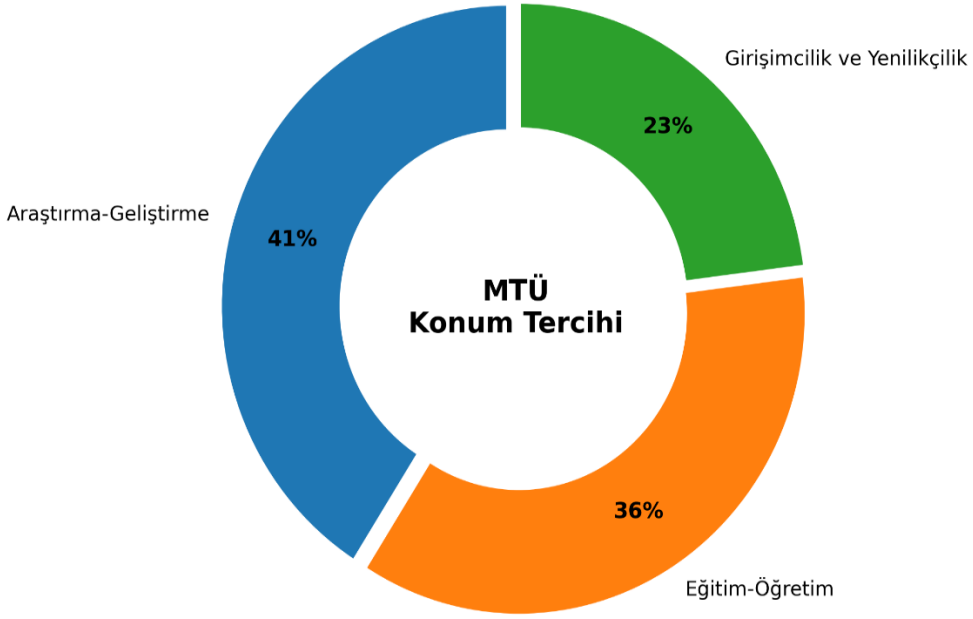
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

5. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, rekabetçi ve sürdürülebilirlik yaklaşımıyla aşağıdaki başlıklar açısından Yükseköğretimde farklılaşmayı planlamaktadır.

A. KONUM TERCİHİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin durum analizi, üniversitenin araştırma yetkinliğinin sürekli geliştiğini ve araştırma temelli çıktılar aracılığıyla toplumsal katkı üretme potansiyelinin yüksek olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, yeni dönem stratejik planında yer alan hedef ve performans göstergelerinin üniversitenin konum tercihinin belirlenmesinde önemli rol oynayacağı değerlendirilmiş; bu çerçevede yapılan analiz sonucunda üniversitenin konum tercihinde araştırma süreçlerinin ağırlıklı olarak öne çıktığı tespit edilmiştir.



Malatya Turgut Özal Üniversitesi, kuruluşundan itibaren geçen sürede akademik yapılanmasını, araştırma kapasitesini ve yönetişim süreçlerini kademeli olarak güçlendirmiş; araştırma-geliştirme faaliyetlerini stratejik planlama, kalite güvencesi ve veriye dayalı yönetim anlayışıyla bütünleştiren bir kurumsal çerçeve oluşturmuştur. Üniversite bünyesinde araştırma yönetim yapısı, tematik uygulama ve araştırma merkezlerinin ve proje geliştirme ve izleme mekanizmalarının varlığının yanı sıra dijital bilgi yönetim sistemlerinin etkin biçimde kullanılması, araştırma faaliyetlerinin kurumsal bir disiplin içinde yürütülmesini sağlamaktadır. Üniversitenin tarım, gıda, sağlık, dijitalleşme ve yapay zekâ gibi bölgesel ve ulusal önceliklerle örtüşen alanlarda gelişen akademik deneyimi, ihtisaslaşma temelli araştırma ve uygulama faaliyetleri, dış kaynaklı proje başvurularında gözlenen artış eğilimi ve araştırma performansının

istikrarlı biçimde yükselmesi, araştırma eksenli bir kurumsal gelişimi göstermektedir. Bu durum, üniversitenin yeni nesil bilgi üretimiyle birlikte ürettiği bilgiyi bölgesel kalkınma ve toplumsal faydaya dönüştürme misyonunu güçlendirmektedir

Bununla birlikte, üniversitenin genç bir kurum olması, araştırma altyapısının ve üretken insan kaynağının planlı biçimde güçlendirilmesine duyulan ihtiyaç, bütçe ve fiziki imkânların artırılma gereksinimi gibi unsurlar araştırma performansında aşamalı ve gerçekçi bir ilerleme yaklaşımını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini koruyarak lisansüstü eğitim kapasitesinin artırılması, nitelikli yayın ve proje çıktılarının desteklenmesi ve araştırma sonuçlarının toplumsal ve ekonomik değere dönüştürülmesine odaklanan dengeli bir stratejik yönelim ön plana çıkmaktadır.

Bu gerekçeler doğrultusunda Malatya Turgut Özal Üniversitesi, 2027–2031 Stratejik Planı kapsamında imkân ve kabiliyetleri uyumlu olarak **"Araştırma Üniversitesi Adayı"** konumunu benimsemiştir. Bu konum tercihi; üniversitenin mevcut kapasitesini zorlamadan, ancak araştırma odaklı dönüşümü sistematik, ölçülebilir ve sürdürülebilir biçimde güçlendirmeyi hedefleyen bir stratejik yönelimi ifade etmektedir. Üniversite, plan dönemi boyunca araştırma altyapısını, insan kaynağını, yönetişim ve destek mekanizmalarını geliştirmeye odaklanarak orta ve uzun vadede ulusal ölçekte rekabet gücü yüksek bir araştırma üniversitesi olma hedefi doğrultusunda ilerlemeyi temel stratejik öncelik olarak benimsemektedir.

B. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, araştırma üniversitesi adayı konumuyla uyumlu olarak belirli bilim alanlarında araştırmaya yoğunlaşmanın yanı sıra bu konumunu kalite güvencesi temelli, sürdürülebilir, ölçülebilir ve kurumsallaşmış bir araştırma ekosistemi oluşturma yaklaşımı üzerine inşa etmektedir. Üniversitede, kalite güvencesi sisteminin kurumsal kültüre dönüştürüldüğü, kurumsal ve program akreditasyonlarının üniversite geneline yaygınlaştırıldığı ve performansın düzenli olarak izlendiği bir yönetişim zemini oluşturulma çalışmaları devam etmektedir.

Bu kurumsal zemin üzerinde üniversitenin başarı bölgesi; başta kayısı olmak üzere tarım ve gıda alanında ihtisaslaşmaya dayalı araştırmalar ile tarım, mühendislik ve sağlık bilimlerinde yapay zekâ ve dijitalleşme temelli araştırma eksenlerinin bütünleştiği disiplinler arası bir yapı oluşturmak olarak tercih edilmiştir. Bu tercih, tarım ve gıda alanında sürdürülebilir üretim, akıllı tarım ve gıda güvenliği odaklı araştırmalar; mühendislik ve sağlık bilimlerinde ise yapay zekâ, veri analitiği, karar destek sistemleri ve dijital teknolojiler öncelikli araştırma temaları olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Yapay zekâ temelli yaklaşımlar, tarım ve gıda uygulamalarıyla entegre edilerek yüksek etki potansiyeline sahip, özgün ve nitelikli bilimsel çıktılar üretilmesini desteklemektedir.

Üniversitenin uluslararası derecelendirme ve sıralama sistemlerinde görünürlüğünün ve rekabet gücünün artırılması da bir diğer başarı bölgesi tercihi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda; Times Higher Education (THE), QS World University Rankings ve UI GreenMetric gibi uluslararası sıralama kuruluşları tarafından yapılan söz konusu sıralamalarda üst sıralara doğru ilerlemek, üniversitenin araştırma kalitesini ve uluslararası tanınırlığını güçlendiren stratejik bir başarı alanı olarak değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda başarı bölgesi tercihi; ihtisaslaşma temelli ve disiplinler arası araştırmalarla desteklenen, kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleriyle kurumsallaştırılan, uluslararası ölçekte karşılaştırılabilir performans göstergeleriyle izlenen ve küresel sıralamalarda görünürlüğü artan bir araştırma yapısının oluşturulmasına odaklanmaktadır.

C. DEĞER SUNUMU TERCİHİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin değer sunumu tercihi; araştırma üniversitesi adayı konumu ve belirlenen başarı bölgesi doğrultusunda, üniversitenin hangi alanlarda derinleşeceğini, hangi faaliyetleri güçlendireceğini ve hangi başlıklarda yenilikçi yaklaşımlar geliştireceğini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan değer sunumu tablosu; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kalite güvencesi, uluslararasılaşma, girişimcilik ve toplumsal katkı boyutlarında üniversitenin stratejik önceliklerini netleştirmekte; mevcut uygulamaların artırılması**,** seçici biçimde azaltılması veya yenilikçi modellerle yeniden tasarlanması gereken alanları bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymaktadır. Tablo, MTÜ'nün 2027–2031 Stratejik Plan döneminde nitelik, etki ve sürdürülebilirlik odaklı bir kurumsal değer üretme anlayışıyla hareket edeceğini ve kaynaklarını bu doğrultuda önceliklendireceğini göstermektedir.

Tablo 48. Değer Sunumu Tercihleri

Faktörler	Tercihler			
	Yok et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
İç ve Dış Kalite Güvencesi				X
Bilim İletişimi				X
Dijital Üniversite			X	
Nitelikli Öğretim Elemanı			X	
Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Etkinlikler			X	
Bilimsel Yayınlar			X	
Disiplinler Arası Projeler			X	
Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi			X	
Doktora sonrası araştırmacı programı				X
Uluslararası Hareketlilik			X	X
Üniversite-Sanayi İş Birlikleri			X	
Akredite Bölüm ve Program Sayısı			X	
Eğitim-Öğretim Yöntem ve Teknikleri				X
Lisans Programları			X	X
Lisansüstü Programları			X	X
Ön Lisans Programları				X
Sosyal Tesisler ve İmkânlar			X	
Destekler (Burs vb.)			X	X
Araştırma ve Uygulama Merkezi Faaliyetleri			X	X
Uluslararası İş Birlikleri			X	
Kurum dışı proje sayısı			X	
Patent / Ticarileştirme			X	
Öz Gelir			X	X
Girişimcilik Faaliyetleri				X
Toplumsal Katkı Faaliyetleri			X	X
Uluslararası Görünürlük			X	

D. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin temel yetkinlik tercihi; yeni nesil bilgi ve teknoloji üretme kapasitesini geliştiren, ihtisaslaşmayı merkeze alan ve kalite güvencesi odaklı yönetişim anlayışıyla desteklenen bütüncül bir kurumsal yetkinlik yapısının inşa edilmesine dayanmaktadır. Bu tercih konumlanma, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleriyle uyumlu olarak beşerî, fiziki, teknolojik ve yönetsel kaynakların bütüncül bir yaklaşımla etkin biçimde kullanılmasını esasıyla üniversitenin rekabet gücünü, sürdürülebilirliğini ve kurumsal etki alanını artırmaya yöneliktir.

Bu kapsamda üniversitenin temel yetkinlik odağının başında başta kayısı olmak üzere tarım bilimleri alanında derinleşen, tarım, sağlık ve mühendislik bilimlerinde yapay zekâ ve dijitalleşme temelli yaklaşımları disiplinler arası çalışma kültürüyle araştırma ve uygulama süreçlerine entegre eden bir ihtisaslaşma düzeyinin yakalanması gelmektedir.

Üniversitenin temel yetkinlik alanlarından bir diğeri de bütünleşik bir karar destek mekanizmalarını kullanan kalite güvencesi odaklı yönetişim ve liderlik yaklaşımı, eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve yönetim süreçlerinin planlı, izlenebilir ve sürekli iyileştirilebilir bir yapıda yürütülmesini sağlamaktadır.

Ulusal ve uluslararası iş birlikleri geliştirme ve toplumsal fayda odaklı çıktı üretme yetkinliği, üniversitenin akademik bilgi birikimini bölgesel, ulusal ve küresel ihtiyaçlarla buluşturan stratejik bir kapasite alanı olarak tercih edilmiştir.

Bu çerçevede Malatya Turgut Özal Üniversitesi'nin temel yetkinlikleri; ihtisaslaşmaya dayalı disiplinler arası araştırma kapasitesi, kalite güvencesi odaklı kurumsal kültür, dijital ve veri temelli yönetim altyapısı ile çok paydaşlı iş birliği geliştirme kapasitesi olarak belirlenmiştir. Bu yetkinlikler, 2027–2031 Stratejik Plan döneminde üniversitenin araştırma üniversitesi adayı konumunu güçlendiren, ölçülebilir performans göstergeleriyle izlenen ve sürdürülebilir kurumsal değer üreten temel yapı taşları olarak görülmektedir.

VI

STRATEJİ GELİŞTİRME

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

Stratejik planlama sürecinde amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri, kurumun geleceğe yönelik yönelimini ve ulaşmak istediği noktayı ortaya koyan temel bileşenlerdir. Strateji geliştirme anlayışında amaçlar, kurumun ulaşmak istediği genel sonuçları ve stratejik yönünü, hedefler bu amaçların daha somut, ölçülebilir ve uygulanabilir alt açılımlarını oluşturmaktadır. Performans göstergeleri ise hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını izlemeye, değerlendirmeye ve gerekli iyileştirmeleri yapmaya imkân sağlayan araçlar olarak stratejik planın izleme ve değerlendirme boyutunu güçlendirmektedir. Bu bakımdan amaç-hedef-performans göstergesi ilişkisi, stratejik planın kendi içinde tutarlı, uygulanabilir ve ölçülebilir bir yapıda kurgulanmasının temelini oluşturmaktadır.

Üniversitemizin 2027-2031 Stratejik Planı kapsamında stratejik amaçlar ve bunların isimlendirilmesi, Üniversite Senatosu tarafından katılımcı bir yaklaşımla yürütülen anketlerle yapılan değerlendirmeler sonucunda belirlenmiştir. Bu amaçlara bağlı hedefler ile performans göstergeleri ise alt çalışma grupları ve ilgili alanlarda uzman personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştay aracılığıyla oluşturulmuştur. Ayrıca, her bir performans göstergesinin ilgili hedefe olan etki düzeyi, çalıştay sürecinde katılımcılara uygulanan anketten elde edilen veriler doğrultusunda belirlenmiştir. Böylece stratejik planın, kurumsal öncelikleri yansıtan, uygulanabilirliği yüksek, izlenebilir ve değerlendirilebilir bir yapıda hazırlanması amaçlanmıştır.

6.1. STRATEJİK AMAÇLAR, HEDEFLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

AMAÇ 1 • HEDEF 1.1 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ						
Amaç 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek						
H1.1: İnsan kaynağının yetkinliğini geliştiren faaliyetler gerçekleştirilecektir.						
PG Kodu	**Performans Göstergesi**	**Ölçü/ Birim**	**Kapsamı**	**SKA Maddesi İle İlişkisi**	**Kalkınma Planı İle İlişkisi**	**Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu**
PG 1.1.1	Kurum kaynaklarıyla yürütülen hizmet içi eğitim programı sayısı	Sayı	İlgili yıl içinde kurum personeline yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerin toplam sayısını ifade eder.	4.4 – Nitelikli Eğitim (Teknik ve mesleki beceriler)	Madde 690: Üniversitelerde idari/akademik personel niteliği artırılacaktır.	YÖK THE Impact (SDG4)
PG 1.1.2	Kurum kaynaklarıyla yürütülen hizmet içi eğitimlere katılan personel sayısı	Sayı	İlgili yıl içinde hizmet içi eğitimlere katılım sağlayan personel sayısını ifade eder. (*Her eğitim için katılan personel sayısı dahil edilecektir*)	4.4 – Nitelikli Eğitim (Teknik ve mesleki beceriler)	Madde 690: Üniversitelerde idari/akademik personel niteliği artırılacaktır	YÖK THE WUR (Teaching)

AMAÇ 1 • HEDEF 1.2 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek

H1.2: Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 1.2.1	Bilgisayar laboratuvar sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversite bünyesinde aktif kullanılan bilgisayar laboratuvarlarının **toplam** sayısını ifade eder; yeni laboratuvar açıldıkça güncellenir. En az 20 bilgisayardan oluştan eğitim-öğretim araştırma-geliştirme için kullanılan laboratuvarları kapsar.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.3 (yükseköğretime erişim), 4.4 (dijital beceriler), 4.a (öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi) SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: 9.1 (kaliteli altyapı), 9.5 (araştırma kapasitesi)	Madde 701 – "Eğitimde dijital altyapı ve teknolojik imkânlar geliştirilecektir."	YÖK İzleme Kriterleri THE WUR: Teaching (learning environment THE Impact: SDG4/SDG9 QS Stars: Facilities/Teaching – YÖKAK: öğrenme kaynakları ve altyapı kanıtı
PG 1.2.2	Kurum yerleşkelerinde Wi-Fi hizmeti sunulan alan	m² Kümülatif	Wi-Fi kapsaması olan iç/dış alanların ölçülen toplam m² büyüklüğünü ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.a (öğrenme ortamlarında dijital erişim) SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: 9.c (BİT erişiminin artırılması) SKH 9.5 – Bilimsel araştırma kapasitesinin artırılması ve teknoloji altyapısının güçlendirilmesi	Madde 701 – "Eğitimde dijital altyapı ve teknolojik imkânlar geliştirilecektir."	YÖK İzleme Kriterleri THE WUR: Teaching (learning environment) QS Stars: Facilities / Student services YÖKAK: öğrenci deneyimi ve dijital erişilebilirlik kanıtı UI GreenMetric: kampüs hizmet/altyapı boyutuna dolaylı
PG1.2.3	Bilgi yönetim sistemine dahil edilen modül sayısı	Sayı Kümülatif	Bilgi yönetimi kapsamında devreye alınan toplam modül sayısını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: 9.1 (kurumsal dijital altyapı) SKH 16 Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar: 16.6 (etkin/hesap verebilir kurumlar), 16.10 (bilgiye erişim) SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar: 17.16 (çok paydaşlı iş birliği), 17.18 (veri kapasitesi)	Madde 960.4 – "Kamu kurumlarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir yönetim yapısı oluşturulacaktır."	THE WUR (Times Higher Education) YÖKAK: kalite güvencesi bilgi sistemi/kanıt yönetimi – YÖK İzleme-Değerlendirme: izleme-raporlama/veri temelli yönetim THE Impact: SDG16/SDG17 UI GreenMetric: sürdürülebilirlik verisi yönetimine dolaylı katkı

AMAÇ 1 • HEDEF 1.3 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek

H 1.3: Erişilebilir kütüphane kaynakları artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 1.3.1	Öğrenci başına düşen basılı yayın sayısı	Oran Sayı	Kütüphanedeki basılı yayın sayısı / toplam öğrenci sayısı oranını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.3 (yükseköğretime erişim), 4.a (öğrenme ortamları/öğrenme kaynakları) SKH 9 Sanayi-Yenilikçilik-Altyapı: 9.5 (araştırma kapasitesi)	Madde 545 (Üniversitelerin araştırma kapasitesinin artırılması)	YÖK İzleme-Değerlendirme: eğitim kalitesi/öğrenme kaynaklarına dolaylı--Eğitim altyapısı THE WUR: Teaching (learning environment) THE Impact: SDG4 QS Stars: Library/Facilities YÖKAK: öğrenme kaynakları ve kütüphane hizmetleri kanıtı URAP – Bilimsel doküman sayısı
PG 1.3.2	Öğrenci başına düşen elektronik yayın sayısı	Oran Sayı	E-kitap/e-dergi/veri tabanı vb. elektronik kaynak erişimlerinin toplam elektronik yayın sayısı / öğrenci sayısı göstergesi olarak ifade edilmesidir.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.3 (yükseköğretime erişim), 4.a (öğrenme ortamları/öğrenme kaynakları) SKH 9 Sanayi-Yenilikçilik-Altyapı, 9.5: Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 16 Güçlü Kurumlar: 16.10 (bilgiye erişim)	Madde 589 (Dijital içerik ve yetkinliklerin güçlendirilmesi), Madde 688.4 (Yükseköğretimde dijital dönüşüm)	THE WUR: Teaching/Research THE Impact: SDG4/SDG16 QS Stars: Library/Digital resources YÖKAK: öğrenme kaynakları ve dijital erişim kanıtı YÖK İzleme – Dijital altyapı kapasitesi

AMAÇ 1 • HEDEF 1.4 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek

H 1.4: Sürdürülebilir kampüs uygulamaları artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 1.4.1	Kapalı ve açık alanlarda su tüketim miktarı	Oran (m^3/m^2)	Top.su tüketim miktarı (Metre küp) / (Toplam, kapalı alan Otopark alanı Açık Spor Alanı) (Metre kare)	SKH 6 Temiz Su ve Sanitasyon: 6.4 (su kullanım verimliliği) SKH 12 Sorumlu Üretim-Tüketim: 12.2 (kaynak verimliliği)	Madde 874 – Su ve atık yönetimi Madde 864 – Düşük karbonlu ve sürdürülebilir sistemler	UI GreenMetric: Walter (su) THE Impact: SDG6/SDG12
PG 1.4.2	Sürdürülebilirlik kapsamında yürütülen faaliyet (etkinlik, eğitim vb.) sayısı	Adet Kümülatif	Sürdürülebilirlik temalı eğitim/etkinlik/uygulama/iyileştirme faaliyetlerinin toplamını ifade eder. (Kümülatif adet)	SKH 12: 12.8 (farkındalık ve bilgi) SKH 13 İklim Eylemi: 13.3 (eğitim/farkındalık)	Madde 864 – Düşük karbonlu dönüşüm Madde 589 – Enerji verimliliği farkındalık	THE Impact: SDG12/SDG13 UI GreenMetric: Education & Research (sürdürülebilirlik eğitim/etkinlikleri) YÖK – Sürdürülebilir kampüs uygulamaları
PG 1.4.3	Toplam enerji yoğunluğu (elektrik, doğalgaz, fuel-oil, benzin, motorin) miktarında (TEP/m^2) azalma oranı	(%) Kümülatif Azalış	Toplam Enerji Yoğunluğu azalma oranı (TEP/m^2) (Tüketimler TEP Birimine Dönüştürülecektir.) (((D+E+F+Y/A)/Başlangıç Değeri)-1)*100 D: Doğalgaz E: Elektrik F: Fuel-Oil Y: Araç Yakıtları A: Toplam alan(Toplam, kapalı alan Otopark alanı Açık Spor Alanı)	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji, 7.3 (enerji verimliliği) SKA 13 – İklim Eylemi,13.2 (iklim politikalarının entegrasyonu	Madde 506 – Enerji arz güvenliği ve verimlilik Madde 864 – Düşük karbonlu ekonomi	UI GreenMetric: Energy & Climate Change THE Impact: SDG7/SDG13
PG 1.4.4	Geri kazanıma yönlendirilen atık miktarında referans değere göre kümülatif artış oranı	(%) Kümülatif Artış	"Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Atık Miktarı=(((M+Y+K+P+C)-REF) / REF) *100 M: Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Metal Hurda Miktarı (kg) Y: Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Yağ Miktarı (kg) K: Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Kâğıt Miktarı (kg)	SKA 12 – Sorumlu üretim ve tüketim, 12.5 (atık azaltımı/geri dönüşüm)	Madde 864 – Sürdürülebilir kaynak yönetimi Madde 874 – Atık yönetimi	UI GreenMetric: Waste (Atık) THE Impact: SDG12

			P: Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Plastik Miktarı (kg) C: Geri Kazanıma Yönlendirilen Yıllık Cam Miktarı (kg) REF: Referans Değeri (3000 kg olarak belirlenmiştir.) "			
PG 1.4.5	Merkezi bütçe dışı gelirin (fon, bağış, döner sermaye vb.) yıllık bütçeye oranı	Oran (%)	Kurumun devlet desteği (merkezi bütçe) dışında, kendi imkanlarıyla yarattığı öz gelirlerin toplam bütçeye oranını ifade eder. Döner sermaye gelirleri, dış kaynaklı proje fonları (TÜBİTAK, AB vb.), bağışlar, kira ve sertifika/eğitim gelirleri bu kapsamda değerlendirilir	SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar: 17.3 (ilave finans kaynakları), 17.16 (çok paydaşlı ortaklıklar)	Madde 563 – (Yükseköğretim kurumlarının finansal kaynak çeşitliliğinin artırılması)	THE WUR / QS: gelir/iş birliği kapasitesine dolaylı YÖK İzleme-Değerlendirme: mali kaynakların etkinliği/çeşitlendirme

AMAÇ 1 • HEDEF 1.5 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek

H 1.5: Fiziksel mekân ve kampüs yaşam alanları iyileştirilecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 1.5.1	Kapalı alan miktarı	Oran (m^2/ Kişi)	Toplam kapalı alanın (m^2), toplam kişi sayısına (öğrenci + Personel tanımı kurumca belirlenir) bölünmesiyle elde edilir.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.a (öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi) SKH 11 Sürdürülebilir Şehirler/Topluluklar: 11.7 (kapsayıcı kamusal alanlar)	850 (Dirençli ve sürdürülebilir yerleşimler) 851 (Kamu hizmet altyapısının güçlendirilmesi) 782 (Kentsel tasarım ve mekânsal kalite)	YÖK Mekânsal Altyapı Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 4 GreenMetric (kampüs altyapı ve alan oranları) THE WUR: Teaching (learning environment) QS Stars: Facilities YÖKAK: fiziki altyapı/öğrenme kaynakları kanıtı
PG 1.5.2	Öğrenci başına eğitim alanı	Oran (m^2/ Öğrenci)	Derslik/laboratuvar/öğrenme alanları vb. eğitim alanlarının toplam m^2 / toplam öğrenci oranını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: SKA 4.a (Eğitim altyapısının geliştirilmesi) SKA 9.1 (Altyapı kapasitesinin güçlendirilmesi)	851 (Eğitim ve kamu hizmet altyapısının güçlendirilmesi)	THE Impact Ranking – SDG 4 YÖK Eğitim Altyapı Kriterleri THE WUR: Teaching QS Stars: Teaching/Facilities YÖKAK: öğrenme ortamı ve fiziki imkânlar kanıtı
PG 1.5.3	Öğrenci başına sosyal tesis alanı	Oran (m^2/ Öğrenci)	Yemekhane, spor, sosyal alan vb. sosyal tesislerin toplam m^2 / öğrenci sayısı oranını ifade eder.	SKH 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 11.7 (Erişilebilir ve kapsayıcı kamusal alanların artırılması) SKA 3 (Sağlıklı yaşam ortamlarının desteklenmesi): SKH3.4 (iyi oluş)	850 (Yaşam kalitesi yüksek yerleşimler) 782 (Kentsel tasarım ve mekânsal kalite)	GreenMetric THE Impact Ranking – SDG 11 QS Stars: Student support / Facilities THE WUR: Teaching (öğrenci deneyimi)
PG 1.5.4	Öğrenci başına düşen peyzaj alanı	Oran (m^2/ öğrenci)	Yerleşke peyzaj/yeşil alanlarının toplam m^2 / öğrenci sayısı oranını ifade eder.	SKH 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar: SKA 11.7 (Yeşil ve erişilebilir kamusal alanların artırılması) SKA 13 (İklim değişikliğiyle mücadele ve uyum) SKA 15 (Karasal ekosistemlerin korunması ve geliştirilmesi)	782 (Kentsel tasarım, peyzaj ve mekânsal estetik) 850 (Sürdürülebilir ve yeşil yerleşim alanları)	THE Impact Ranking – SDG 11 & 13 UI GreenMetric: Setting & Infrastructure (kampüs alanları/yeşil alan)

AMAÇ 2 • HEDEF 2.1 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.

H 2.1: Eğitim-öğretimde kalite güvencesini güçlendirerek disiplinlerarası yetkinlikler geliştirilecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 2.1.1	Akreditasyon için başvurulan program sayısı	Sayı	İlgili yıl içinde akreditasyon kurumlarına başvuru yapan bölüm/program sayısını ifade eder.	SKH 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.3 – Kaliteli yükseköğretim	682. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır. 693.1. Program ve kurumsal akreditasyonun geliştirilmesi	YÖK Araştırma Üniversitesi İzleme Kriterleri – "Lisansüstü Eğitim Kapasitesi" göstergesi; URAP Alan Bazlı Sıralamalar
PG 2.1.2	Öğrenci ders memnuniyet oranı	Oran (%)	Ders değerlendirme anketlerinde "memnun/çok memnun" vb. kategorilerin toplam yanıt içindeki oranını ifade eder (%'ye çevrilir).	SKH 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.3 – Kaliteli yükseköğretim	693.Yükseköğretimde kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması 693.2. Kalite güvencesi ve performans sistemlerinin güçlendirilmesi	THE World University Rankings – Teaching Pillar (öğrenme ortamı) QS World University Rankings – Academic Reputation TÜMA Anket verisi
PG 2.1.3	Tıpta Uzmanlık veya Yan Dal eğitimi veren program sayısı	Sayı Kümülatif	TUS/yan dal kapsamında eğitim veren birimlerdeki program sayısını ifade eder.	SKH 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.4 – Mesleki ve teknik becerilerin artırılması	682. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır.	THE World University Rankings – Teaching Pillar
PG 2.1.4	Çift Anadal (ÇAP) ve Yan Dal program sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversitede açılmış/aktif yürüyen ÇAP ve yan dal programlarının toplam sayısını ifade eder.	SKH 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.3 – Kaliteli yükseköğretim ve esnek öğrenme yolları	682. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır.	YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Kriterleri – "Eğitim Çeşitliliği ve Niteliği"; URAP Türkiye Genel Sıralaması (dolaylı katkı)
PG 2.1.5	Çift Anadal (ÇAP) ve Yan Dal programlarına yeni kayıtlı öğrenci sayısı	Sayı Kümülatif	ÇAP/yan dal programlarına kayıtlı aktif öğrenci sayısını ifade eder.	SKH 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.3 – Yükseköğretimde kalite ve erişim	682. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır.	YÖK Araştırma Üniversitesi Performans Göstergeleri – "Doktora Eğitimi Kapasitesi"; URAP Dünya ve Türkiye Sıralaması, THE Research göstergesi

AMAÇ 2 • HEDEF 2.2 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.

H 2.2: Öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 2.2.1	Eğitimcilerin pedagojik yetkinliklerini artırmaya yönelik yapılan eğitim sayısı	Sayı	Öğretim elemanlarına yönelik ölçme-değerlendirme, öğretim tasarımı vb. pedagojik eğitimlerin sayısını ifade eder. (Yıllık adet)	SKA 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.c – Nitelikli öğretmen sayısının artırılması ve öğretmen kapasitesinin güçlendirilmesi	683. Akademik personelin niteliği yükseltilecektir.	YÖK Araştırma Üniversitesi İzleme Kriterleri – "Lisansüstü Eğitim Kapasitesi" göstergesi; URAP Alan Bazlı Sıralamalar
PG 2.2.2	Pedagojik yetkinlikleri artırmaya yönelik yapılan eğitimlere katılan öğretim elemanı sayısı	Sayı	Bu eğitimlere katılan tekil öğretim elemanı sayısını ifade eder. (Yıllık kişi)	SKA 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.c – Nitelikli öğretim elemanı kapasitesinin geliştirilmesi	683. Akademik personelin niteliği yükseltilecektir. 683.3. Akademik gelişimi destekleyici uygulamaların yaygınlaştırılması	THE World University Rankings – Teaching Pillar (dolaylı katkı)
PG 2.2.3	Uygulamalı Mesleki Eğitim Modeli kapsamında eğitim yapılan program sayısı	Sayı Kümülatif	UME modelinin uygulandığı bölüm/program sayısını ifade eder; programa yeni eklenenlerle güncellenir.	SKA 4: Nitelikli Eğitim SKA 4.4 – İstihdam için gerekli teknik ve mesleki becerilerin artırılması	684. Üniversite öğrencilerinin mesleki yetkinlikleri artırılacaktır. 684.1. Uygulamalı eğitimlerin yaygınlaştırılması	THE World University Rankings – Teaching Pillar QS World University Rankings – Academic Reputation (dolaylı katkı)

AMAÇ 2 • HEDEF 2.3 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.

H 2.3: Uluslararası öğrenci ve değişim hareketliliği artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 2.3.1	Kayıtlı uluslararası öğrenci sayısı	Sayı	Üniversitede kayıtlı yabancı uyruklu/uluslararası statüdeki aktif öğrenci sayısını ifade eder. (Yıllık kayıtlı kişi)	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 17 – Hedefler için Ortaklıklar	685.Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi 685.2. Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması	THE World University Rankings – International Outlook (International Student Ratio) QS World University Rankings – International Student Ratio
PG 2.3.2	Uluslararası değişim programı anlaşma sayısı	Sayı	Erasmus+, Mevlâna, ikili protokol vb. aktif anlaşma sayısını ifade eder.	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 17 – Hedefler için Ortaklıklar SKA 17.16-17.17 → Küresel ortaklıklar ve iş birlikleri	685.3. Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birliklerinin artırılması	YÖK Araştırma Üniversitesi Performans Göstergeleri – "Doktora ve Uzmanlık Öğrenci Sayısı"; URAP Türkiye Sıralaması (öğrenci ve akademik üretkenlik göstergeleri ile ilişkili).
PG 2.3.3	Değişim programlarına giden/gelen öğrenci sayısı	Sayı	Değişim kapsamında yurt dışına giden + yurt dışından gelen öğrenci sayısını ifade eder. (Yıllık kişi)	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 4.3 – Yükseköğretime erişim SKA 17 – Hedefler için Ortaklıklar	685. Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi 685.2. Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması	THE World University Rankings – International Outlook QS World University Rankings – International Student Ratio
PG 2.3.4	Değişim programlarına giden/gelen akademik personel sayısı	Sayı	Değişim/hareketlilik kapsamında giden-gelen akademik personel sayısını ifade eder. (Yıllık kişi)	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 4.c – Nitelikli öğretim elemanı kapasitesi SKA 17 – Hedefler için Ortaklıklar	683. Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi 683.3. Yurt içi ve yurt dışı misafir öğretim üyesi uygulamalarının yaygınlaştırılması	THE World University Rankings – International Outlook (International Staff Ratio)
PG 2.3.5	Değişim programlarına giden/gelen idari personel sayısı	Sayı	Değişim/hareketlilik kapsamında giden-gelen idari personel sayısını ifade eder. (Yıllık kişi)	SKA 17 – Hedefler için Ortaklıklar	690. Üniversitelerde idari ve teknik personel niteliğinin artırılması	YÖK Araştırma Üniversitesi Performans Göstergeleri – "Doktora Eğitimi Kapasitesi"; URAP Dünya ve Türkiye Sıralaması, THE Research göstergesi.

AMAÇ 2 • HEDEF 2.4 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.

H 2.4: Mezunlarla etkileşim artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 2.4.1	Mezunlarla etkileşimi artırmaya yönelik faaliyet sayısı	Sayı	Kariyer, sertifika, seminer, mentorluk vb. mezunlara yönelik faaliyetlerin sayısını ifade eder. (Yıllık adet)	SKA 4 Nitelikli Eğitim 4.3 → Yükseköğretime erişim ve kalite 4.4 → İstihdam için gerekli becerilerin artırılması	Madde 684 Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır. Madde 684.2 (Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.	THE Impact Rankings (SKA 4: yaşam boyu öğrenme / mezun istihdamı) QS Sustainability Rankings (sosyal etki / mezun istihdamı)
PG 2.4.2	Mezun bilgi sistemine kayıtlı mezun sayısı	Adet Kümülatif	Mezun bilgi sistemine kayıt yaptırmış mezunların toplam sayısını ifade eder.	SKA 4 Nitelikli Eğitim SKA 4.4 – İstihdam için gerekli becerilerin artırılması	Madde 684.3 (Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.	YÖK Kalite Odaklı İzleme Kriterleri; THE (Times Higher Education) Quality of Education göstergeleri

AMAÇ 2 • HEDEF 2.5 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ						
Amaç 2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.						
H 2.5: Öğrenci sayıları nitelikli eğitime uygun şekilde planlanacaktır.						
PG Kodu	**Performans Göstergesi**	**Ölçü/ Birim**	**Kapsamı**	**SKA Maddesi İle İlişkisi**	**Kalkınma Planı İle İlişkisi**	**Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu**
PG 2.5.1	Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı	Oran (%)	(Ön lisans öğrenci sayısı / Toplam öğrenci sayısı) x 100 oranını ifade eder.	SKA 4: Nitelikli Eğitim – 4.3 → Erişilebilir ve kaliteli yükseköğretim	682.3. Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ve bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınarak belirlenmesi 692. Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi ve evrensel değerler esas alınarak küresel gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun olarak güncellenecek, dijital içeriklerin niteliği ve niceliği geliştirilecektir.	Times Higher Education Impact Rankings – SDG 4 (Access to Education & lifelong learning) (eğitime erişim ve yaşam boyu öğrenme) QS Sustainability Rankings – Social Impact (Education Access & Quality) (Sosyal etki: eğitime erişim ve eğitim kalitesi)
PG 2.5.2	Lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı	Oran (%)	(Lisans öğrenci sayısı / Toplam öğrenci sayısı) x 100 oranını ifade eder.	SKA 4: Nitelikli Eğitim 4.3 → Erişilebilir ve kaliteli yükseköğretim	682.3. Kontenjanların kapasite ve ihtiyaçlara göre planlanması	Times Higher Education Impact Rankings (kapsayıcı eğitim / eşit erişim) QS Sustainability Ranking (sosyal etki / erişilebilirlik)
PG 2.5.3	Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı	Oran (%)	(Lisansüstü öğrenci sayısı / Toplam öğrenci sayısı) x 100 oranını ifade eder.	SKA 4: Nitelikli Eğitim 4.b → Yükseköğretim kapasitesinin geliştirilmesi	686. Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliğinin artırılması 686.3. Üniversitelerin yetkinliklerine uygun lisansüstü programların güçlendirilmesi	THE World University Rankings – Doctorate-to-Bachelor Ratio Indicator (Doktora/lisans mezun oranı göstergesi) QS World University Rankings – Research & Academic Reputation Indicators. (Araştırma gücü ve akademik itibar göstergeleri)
PG 2.5.4	Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı	Oran Sayı	Toplam öğrenci sayısı / toplam öğretim elemanı sayısı oranını ifade eder. (Öğrenci/öğretim elemanı)	SKA 4: Nitelikli Eğitim 4.c → Nitelikli öğretmen sayısının artırılması	683. Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi 682.3 (Kapasite planlaması)	THE World University Rankings – Teaching Pillar (Staff-to-Student Ratio). (Öğretim boyutu – öğretim elemanı/öğrenci oranı) QS World University Rankings – Faculty/Student Ratio. (Öğretim elemanı/öğrenci oranı göstergesi)
PG 2.5.5	Doktora program sayısı	Sayı Kümülatif	Açık ve aktif yürütülen doktora programlarının	SKA 4: Nitelikli Eğitim-4.3 Erişilebilir ve kaliteli- 4.b	686. Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliğinin artırılması 686.3. Üniversitelerin	YÖK / YÖKSİS istatistikleri – Lisansüstü (doktora) program sayıları YÖK Araştırma

			toplam sayısını ifade eder.	Yükseköğretim kapasitesinin geliştirilmesi	yetkinliklerine uygun lisansüstü programların güçlendirilmesi	Üniversitesi İzleme Kriterleri – "Lisansüstü Eğitim Kapasitesi" ve ilgili göstergeler THE World University Rankings – Doctorate Awards; Doctorate-to-Bachelor Ratio; Doctorate-to-Academic Staff Ratio (dolaylı) QS World University Rankings – Research & Academic Reputation Indicators (dolaylı katkı)

AMAÇ 3 • HEDEF 3.1 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.

H 3.1: Etki değeri yüksek bilimsel yayın sayısı artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 3.1.1	Öğretim üyesi başına SCI/SSCI/AHCI/ESCI endeksli dergilerdeki yayın sayısı	Oran Sayı	İlgili yıl endeksli yayın sayısının toplam öğretim üyesine bölünmesiyle hesaplanır. (Yayın/Öğr. üyesi)	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 683: Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi	YÖK & Araştırma Üniversitesi: Araştırma çıktısı ve akademik üretkenlik THE WUR: Research (volume, income, reputation) QS WUR: Citations per Faculty, Academic Reputation URAP: makale sayısı ve atıf göstergeleri
PG 3.1.2	Öğretim üyesi başına SCOPUS veri tabanında taranan dergilerdeki yayın sayısı	Oran Sayı	SCOPUS kapsamındaki yayınların öğretim üyesi başına düşen ortalamasını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 683: Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi	YÖK & Araştırma Üniversitesi: Araştırma çıktısı ve akademik üretkenlik THE WUR: Research (volume, income, reputation) QS WUR: Citations per Faculty, Academic Reputation URAP: makale sayısı ve atıf göstergeleri
PG 3.1.3	Öğretim üyesi başına düşen WoS veri tabanında taranan Q1 ve Q2 dergilerde yayın sayısı	Oran Sayı	WoS'ta Q1 ve Q2 dergilerdeki yayınların öğretim üyesi başına düşen ortalamasını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 683: Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi	YÖK & Araştırma Üniversitesi: Araştırma çıktısı ve akademik üretkenlik THE WUR: Research (volume, income, reputation) QS WUR: Citations per Faculty, Academic Reputation URAP: makale sayısı ve atıf göstergeleri
PG 3.1.4	Öğretim üyesi başına SCOPUS veri tabanında taranan dergilerdeki uluslararası iş birlikli yayın sayısı	Oran Sayı	SCOPUS'ta uluslararası ortak yazarlı yayınların öğretim üyesi başına ortalamasını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.16: Sürdürülebilir kalkınma için çok paydaşlı ortaklıkların güçlendirilmesi	Madde 683: Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi	THE WUR: International Outlook (international collaboration) QS WUR: International Research Network (IRN) URAP: uluslararası iş birlikli yayınlar YÖK Araştırma Üniversitesi: uluslararasılaşma ve yayın performansı
PG 3.1.5	WoS veri tabanında en yüksek %10'luk atıf diliminde yer alan yayın sayısı	Sayı	Alan-yıl normalize edilmiş "top %10 cited" kriterine giren yayınların toplamını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması.	Madde 672.1: Sürdürülebilir kalkınma odaklı araştırmalar	THE WUR: Citations (research influence) URAP: atıf etkisi ve yüksek etki yayınları YÖK Araştırma Üniversitesi: nitelikli yayın ve atıf performansı QS WUR: Citations per Faculty

AMAÇ 3 • HEDEF 3.2 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.

H 3.2: Araştırma projelerinde performans odaklı kaynak kullanımı sağlanacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 3.2.1	Ar-Ge (alt yapı dahil) bütçesinin toplam bütçeye oranı (%)	Oran (%)	(Ar-Ge ve altyapı harcamaları / Toplam bütçe) x 100 oranını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.3: İlave finans kaynaklarının harekete geçirilmesi	Madde 545: Üniversitelerin bilimsel araştırma kapasitesinin artırılması	GYÜE (Ekonomik Katkı): Öz kaynak dışı gelir yaratma kapasitesi. THE WUR: Research income (araştırma geliri) / Research Araştırma Üniversitesi: Ar-Ge bütçesi/altyapı ve proje kaynakları YÖK İzleme-Değerlendirme: Ar-Ge kapasitesi ve kaynak göstergeleri
PG 3.2.2	BAP birimi tarafından desteklenen yeni proje sayısı	Sayı	Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmesine karar verilen yeni projelerin sayısını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 653: Üniversitelerin araştırma altyapılarının ve insan kaynağının geliştirilmesi.	YÖK İzleme (Araştırma Kapasitesi): Kurumun araştırmayı teşvik etme iradesini ve iç potansiyelini ölçer. YÖK Araştırma Üniversitesi: proje sayısı/araştırma performansı THE WUR: Research (volume) URAP: araştırma çıktısı katkı
PG 3.2.3	Ulusal düzeyde kurum dışı fon sağlayıcı kuruluşlar (TÜBİTAK, TAGEM, TÜSEB vb.) tarafından desteklenerek yürütülen araştırma projesi sayısı	Sayı Kümülatif	TÜBİTAK, TAGEM, TÜSEB vb. kurumların desteklediği projelerin toplamını ifade eder; yeni projeler eklenerek birikir.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.3: İlave finans kaynaklarının harekete geçirilmesi	Madde 653: Üniversitelerin araştırma altyapılarının ve insan kaynağının geliştirilmesi.	Araştırma Üniversitesi & YÖK: URAP YÖK Araştırma Üniversitesi: ulusal fonlu proje performansı ve Ulusal rekabet gücü ve proje kapasitesi. THE WUR: Research income URAP: araştırma çıktısına katkı
PG 3.2.4	Uluslararası İş Birlikli (AB, Horizon vb.)	Sayı Kümülatif	AB, Horizon vb. programlarda destek alan ya da koordinasyonu	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5:	Madde 685: Yükseköğretimin uluslararasılaşması	THE WUR: International Outlook

	programlar kapsamında desteklenerek yürütülen/koordine edilen proje sayısı		üniversitede olan projelerin toplamını ifade eder.	Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.16: Çok paydaşlı ortaklıkların güçlendirilmesi		(international collaboration) QS: International Research Network YÖK Araştırma Üniversitesi: uluslararası proje/iş birliği performansı, Küresel görünürlük ve ağlara katılım.
PG 3.2.5	Üniversite–sanayi iş birliği çerçevesinde yürütülen Ar-Ge projesi sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversite-sanayi Ar-Ge sözleşmeleri/protokolleri kapsamında yürütülen projelerin toplamını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.16: Çok paydaşlı ortaklıkların güçlendirilmesi	Madde 427: Sanayi ile ortak proje geliştirme.	GYÜE (İş Birliği): Bilginin ticarileşmesi ve sektör entegrasyonu. THE WUR: Industry (knowledge transfer / industry income) YÖK Araştırma Üniversitesi: üniversite-sanayi iş birliği ve ticarileşme göstergeleri URAP/QS/THE: araştırma ekosistemine katkı

AMAÇ 3 • HEDEF 3.3 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ						
Amaç 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.						
H 3.3: Öğrencilerin araştırma yetkinlikleri geliştirilecektir.						
PG Kodu	**Performans Göstergesi**	**Ölçü/ Birim**	**Kapsamı**	**SKA Maddesi İle İlişkisi**	**Kalkınma Planı İle İlişkisi**	**Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu**
PG 3.3.1	Öğrencilerin görev aldığı BAP destekli proje sayısı	Sayı Kümülatif	BAP projeleri içinde öğrencinin görev aldığı projelerin toplam sayısını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin (teknik/mesleki ve dijital beceriler dahil) artırılması SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 649: Gençlerin Ar-Ge kültürü kazanması.	GYÜE (Girişimcilik): Araştırma kültürünün tabana yayılması. YÖK Araştırma Üniversitesi: Ar-Ge insan kaynağı ve proje ekosistemi THE WUR: Research (volume) THE Impact: SDG4/SDG9 dolaylı
PG 3.3.2	Desteklenen dış kaynaklı (TÜSEB, TUSAŞ, TÜBİTAK 2209 vb.) Öğrenci proje sayısı	Sayı Kümülatif	TÜBİTAK 2209-A/B kapsamında desteklenen öğrenci projelerinin toplamını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin (teknik/mesleki ve dijital beceriler dahil) artırılması SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 649: Gençlerin Ar-Ge kültürü kazanması.	GYÜE (Girişimcilik): Araştırma kültürünün tabana yayılması. YÖK Araştırma Üniversitesi: araştırma ekosistemi/insan kaynağı URAP/QS/THE: araştırma çıktısına katkı
PG 3.3.3	Teknoloji geliştirme bölgelerindeki girişimcilik eğitimleri ve kuluçka programlarına katılan öğrenci sayısı	Sayı Kümülatif	Teknokent/TGB kuluçka ve girişimcilik eğitimlerine katılan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	SKH 8 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme – 8.3: Üretken faaliyetleri ve girişimciliği destekleyen politikaların teşvik edilmesi; KOBİ'lerin büyümesinin desteklenmesi SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin (teknik/mesleki ve dijital beceriler dahil) artırılması SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 560: Girişimcilik ekosistemin de iş birliği yapma kültürü yaygınlaştırılacaktır.	GYÜE (İş Birliği ve Etkileşim): Girişimcilik ekosistemine aktif katılım ve proje üretme potansiyeli. THE WUR: Industry (knowledge transfer) YÖK Araştırma Üniversitesi: girişimcilik/ticarileşme ekosistemi QS: iş dünyası bağlantıları/itibar
PG 3.3.4	Proje hazırlama ve yazmaya yönelik eğitim programı sayısı	Sayı Kümülatif	Proje yazma-bütçeleme-çağrı okuma vb. içerikli eğitimlerin toplam sayısını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin (teknik/mesleki ve dijital beceriler dahil) artırılması SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar – 17.16: Çok paydaşlı ortaklıkların güçlendirilmesi (proje iş birliklerini destekler)	Madde 683: Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesi	GYÜE (İş Birliği ve Etkileşim): Girişimcilik ekosistemine aktif katılım ve proje üretme potansiyeli. YÖK Araştırma Üniversitesi: proje kapasitesi THE WUR: Research income/Research THE Impact: SDG17

AMAÇ 3 • HEDEF 3.4 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.

H 3.4: Öncelikli araştırma alanlarında yayın üretkenliği artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 3.4.1	Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarında öğretim üyesi başına düşen Scopus yayın sayısı	Oran Sayı	Üniversitenin belirlediği öncelikli araştırma alanlarında, Scopus veri tabanında taranan dergilerde yayımlanan toplam yayın sayısının öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Çok Amaçlı Ortaklıklar-17.6: Bilim/teknoloji/yenilikte uluslararası iş birliği-17.16: Çok paydaşlı küresel ortaklıklar	Madde 685: Yükseköğretimin uluslararasılaşması	THE WUR: Research (volume) / Citations (Impact) QS WUR: Citations per Faculty (Scopus tabanlı) URAP: yayın/atıf göstergeleri YÖK Araştırma Üniversitesi: alan bazlı yayın performansı
PG 3.4.2	Öğretim üyesi başına TR Dizin'de taranan dergilerdeki yayın sayısı	Oran Sayı	TR Dizin'de taranan dergilerde yayımlanan akademik yayınların toplam sayısının öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 17 Çok Amaçlı Ortaklıklar-17.6: Bilim/teknoloji/yenilikte uluslararası iş birliği-17.16: Çok paydaşlı küresel ortaklıklar	Madde 685: Yükseköğretimin uluslararasılaşması	YÖK İzleme-Değerlendirme: ulusal yayın göstergeleri (dolaylı) YÖK Araştırma Üniversitesi: yayın performansı (ulusal boyut) URAP: (kısıtlı) ulusal yayınlar
PG 3.4.3	Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarında öğretim üyesi başına düşen TR Dizin yayın sayısı	Oran Sayı	Üniversitenin belirlediği öncelikli araştırma alanlarında, TR Dizin'de taranan dergilerde yayımlanan toplam yayın sayısının öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder.	SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 672.1: Sürdürülebilir kalkınma odaklı araştırmalar	YÖK İzleme: Tematik odaklanma ve toplumsal katkı YÖK Araştırma Üniversitesi: alan bazlı performans URAP: Doküman sayısı
PG 3.4.4	Yapay zekâ yaklaşımlarını içeren konularda tamamlanan lisansüstü tez sayısı	Sayı Kümülatif	Yapay zekâ yöntemleri, algoritmaları veya uygulamalarını içeren konularda tamamlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin yıllar itibarıyla kümülatif toplam sayısını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin artırılması SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı – 9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 688: Yükseköğretimde dijital dönüşüm	GYÜE (İnsan Kaynağı): Dijital yetkinlik ve araştırmacı yetiştirme YÖK Araştırma Üniversitesi: lisansüstü kapasite/insan kaynağı THE WUR: Research (doctorates, research environment) QS/THE: araştırma kapasitesine katkı

AMAÇ 3 • HEDEF 3.5 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.

H 3.5: Toplumsal ve ekonomik değeri yüksek Ar-Ge çıktıları üretilecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 3.5.1	Patent, faydalı model ve tasarım başvuru sayısı	Sayı Kümülatif	TÜRKPATENT vb. kurumlara yapılan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım başvurularının sayısını ifade eder.	SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: 8.2 (verimlilik/yenilik) SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: 9.5 (Ar-Ge ve yenilik kapasitesi), SKH 9.b: Yurt içi teknoloji gelişiminin ve sanayi çeşitliğinin desteklenmesi	Madde 571.6 ve 572: Fikri mülkiyet alanında kapasite geliştirilmesi ve başvuru süreçlerinin desteklenmesi	GYÜE: Fikri Mülkiyet YÖK Araştırma Üniversitesi: patent/fikri mülkiyet–ticarileşme göstergeleri URAP/QS/THE WUR: araştırma çıktısı ve itibarına dolaylı katkı THE Impact: SDG9 (yenilik altyapısı)
PG 3.5.2	Sanayinin ihtiyaçlarına yönelik eğitim programı sayısı	Sayı Kümülatif	Sanayi paydaşlarının ihtiyacına göre tasarlanmış eğitim/sertifika programlarının sayısını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin artırılması SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:8.3 (Girişimciliğin ve KOBİ'lerin desteklenmesi), SKH 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: 9.b: Yurt içi teknoloji gelişiminin ve sanayi çeşitliğinin desteklenmesi;9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması	Madde 518.1: Yükseköğretim de uygulamaya ve sektör taleplerine dayalı programların geliştirilmesine yönelik politika çerçevesi ile uyum	GYÜE (İş Birliği ve Etkileşim): Sanayiye yönelik bilgi ve insan kaynağı transferi kapasitesi. THE WUR: Industry THE Impact: SDG4/SDG9
PG 3.5.3	Üniversite bünyesinde girişimcilik / inovasyon odaklı sertifikalı eğitim sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversite içinde yürütülen girişimcilik-inovasyon temalı sertifikalı eğitim programlarının sayısını ifade eder.	SKH 4 Nitelikli Eğitim – 4.4: İstihdam ve girişimcilik için gerekli becerilerin (teknik/mesleki ve dijital beceriler dahil) artırılması SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:8.3	Madde 649: Girişimci zihin yapısına sahip insan kaynağı yetiştirilmesi	YÖK Araştırma Üniversitesi: girişimcilik/yenilik ekosistemi GYÜE (Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü): Girişimcilik eğitimi ve yetkinlik kazandırma kapasitesi.

				(Girişimciliğin ve KOBİ'lerin desteklenmesi),		
PG 3.5.4	Öğrenci, mezun ve akademisyenler tarafından TGB'de kurulan girişim (şirket) sayısı	Sayı Kümülatif	Öğrenci/mezun/akademisyen tarafından teknokentte kurulan şirket sayısını ifade eder.	SKH 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı.9.5: Ar-Ge'nin geliştirilmesi ve yenilik kapasitesinin artırılması SKH 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:8.3 (Girişimciliğin ve KOBİ'lerin desteklenmesi),	Madde 549: Ar-Ge ve yenilik destek sistemi odaklı, performans bazlı, araştırmadan ticarileştirmeye tüm süreci kapsayan, başta öncelikli sektörler olmak üzere sektörlerin ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerini dikkate alan bir yapıda etkinleştirilecektir.	GYÜE (Ekonomik Katkı ve Ticarileşme): Bilginin ekonomik değere dönüşmesi ve istihdam yaratma. THE WUR: Industry (knowledge transfer/industry income) YÖK Araştırma Üniversitesi: ticarileşme-girişimcilik URAP/QS/THE: ekosistem gücü
PG 3.5.5	Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversitenin ev sahipliği yaptığı veya ortak olduğu uluslararası kongre/sempozyum/çalıştay vb. etkinlik sayısını ifade eder.	SKH 9.5: Bilimsel araştırmayı güçlendirme SKH 17 Amaçlar için Ortaklıklar-17.6: Bilim/teknoloji/yenilikte uluslararası iş birliği, 17.16: Çok paydaşlı küresel ortaklıklar	Madde 685: Yükseköğretimin uluslararasılaşması	THE WUR: International Outlook / Research QS WUR: internationalisation/academic reputation YÖK İzleme-Değerlendirme: uluslararası etkinlik/iş birliği

AMAÇ 4 • HEDEF 4.1 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.

H 4.1: Toplumla etkileşim temelli faaliyetler gerçekleştirilecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 4.1.1	Kurum tarafından düzenlenen kültürel, sanatsal ve sportif etkinlik sayısı	Sayı	Üniversite birimlerince organize edilen kültür-sanat-spor etkinliklerinin toplam sayısını ifade eder. Paydaşlarla ortak yapılan etkinlikler bu göstergeye dahil edilmeyecektir.	SKA 11.4 (Kültürel mirasın korunması ve yaygınlaştırılması) SKA 4.7 (Sürdürülebilir kalkınma bilinci)	940 (Toplumsal ve kültürel faaliyetlerin artırılması)	YÖK Toplumsal Katkı Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 11
PG 4.1.2	Dış paydaşlarla gerçekleştirilen ortak toplumsal katkı faaliyet sayısı	Sayı	Kamu/özel/STK vb. dış paydaşlarla ortak yapılan faaliyetlerin sayısını ifade eder.	SKA 17.17 (Paydaş ortaklıkları) SKA 11. [(Şehirleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılmak (11.3-11.a)]	Madde 555 → Üniversite–sanayi iş birliğinin artırılması Madde 672 → Yerel kalkınma ve bölgesel iş birliklerinin güçlendirilmesi	YÖK Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversite Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 8
PG 4.1.3	Sosyal sorumluluk projesi sayısı	Sayı Kümülatif	Üniversitenin yürüttüğü sosyal sorumluluk projelerinin toplamını ifade eder.	SKA 17.17 (Çok paydaşlı ortaklıklar) SKA 16.7 (Katılımcı yönetişim)	670 (Katılımcı yönetişim)	YÖKAK Toplumsal Katkı Ölçütleri THE Impact Ranking – SDG 17
PG 4.1.4	Toplumsal düzeyde koruyucu sağlık hizmetlerini tanıtıcı faaliyet sayısı	Sayı	Sağlık taraması, farkındalık semineri, bilgilendirme kampanyası vb. koruyucu sağlık tanıtım faaliyetlerinin sayısıdır.	SKA 3.4 Bulaşıcı olmayan hastalıklardan erken ölümleri azaltmak SKA 3.8 (Evrensel sağlık hizmetlerine erişim) SKA 3.d (Sağlık risklerine hazırlık)	910 (Koruyucu sağlık politikaları)	YÖK Sağlık Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 3
PG 4.1.5	Tarım sektöründen paydaşlara yönelik bilgilendirme, eğitim ve yayım faaliyeti sayısı	Sayı	Çiftçi eğitimleri, demonstrasyon, saha günü, yayım çalışmaları vb. tarımsal bilgilendirme faaliyetlerinin sayısıdır.	SKH 2 (Açlığa Son / Sürdürülebilir Tarım): 2.3 (küçük ölçekli üreticilerin verimliliği/geliri – bilgi ve kapasiteye erişim dâhil) 2.4 (sürdürülebilir	496.1: tarımsal yayım konusunda uzman personel istihdamı ve üretici örgütlerinin güçlendirilmesi 498: tarımsal araştırmalar ile	Ulusal: Tarım ve Orman Bakanlığı performans izleme "Tarımsal Eğitim, Yayım, Yayın ve Danışmanlık Faaliyetleri" THE Impact Ranking – SDG 2

				üretim sistemleri ve dayanıklı tarım uygulamaları – kapasite geliştirme) 2.a (tarımsal araştırma ve yayım/extension hizmetlerine yatırımın artırılması) SKH 4.7 Eğitim programlarının kalitesi ve etkinliği SKH 13.3 (iklim farkındalığı ve kapasite geliştirme) ile de ilişkilendirilebilir.	eğitim ve yayım çalışmalarında koordinasyon ve etkinliğin artırılması 498.4: Ar-Ge sonuçlarının uygulamaya yansıtılması için yayım; eğitim/yayım programlarının niteliğinin artırılması 498.5: eğitim ve yayım faaliyetlerinin (BİT/sosyal medya dâhil) artırılması	

"Sosyal Sorumluluk Projesi" Belirli bir bütçesi, hedefi ve çıktıları bulunan ve en az iki ay süreli, sosyal sorumluluk projelerinin (öğrenciler tarafından yürütülen projeler hariç) sayısını ifade eder; yalnızca proje sayısı dikkate alınır, proje kapsamındaki faaliyetler sayıya dahil edilmez ve projenin başlangıç yılı esas alınarak kümülatif (birikimli) izlenir.

AMAÇ 4 • HEDEF 4.2 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ						
Amaç 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.						
H 4.2: Dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirme faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.						
PG Kodu	**Performans Göstergesi**	**Ölçü/ Birim**	**Kapsamı**	**SKA Maddesi İle İlişkisi**	**Kalkınma Planı İle İlişkisi**	**Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu**
PG 4.2.1	Dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	Sayı	Engelli, yaşlı, göçmen vb. dezavantajlı gruplara yönelik etkinliklerin sayısını ifade eder.	SKA 4.5 (Eğitimde eşitsizliklerin azaltılması) SKA 10.2 (Sosyal, ekonomik ve politik kapsayıcılığın artırılması)	667 (Dezavantajlı grupların eğitime ve hizmetlere erişiminin güçlendirilmesi) 665 (Sosyal kapsayıcılığın artırılması)	YÖKAK Toplumsal Katkı Ölçütleri THE Impact Ranking – SDG 10
PG 4.2.2	Bağımlılıkla mücadele ve sağlıklı yaşam farkındalığına yönelik etkinlik sayısı	Sayı	Tütün/alkol/madde/teknoloji bağımlılığı ve sağlıklı yaşam temalı farkındalık etkinliklerinin sayısıdır.	SKA 3.5 (Bağımlılıkla mücadele) SKA 3.4 (Sağlıklı yaşam)	940 (Gençlerin sağlıklı yaşam faaliyetlerinin desteklenmesi)	YÖK Sağlık ve Spor Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 3
PG 4.2.3	Engelsiz Üniversite Bayrak başvurusu yapılan birim sayısı	Sayı Kümülatif	Yükseköğretim Kurulu tarafından yürütülen Engelsiz Üniversite Bayrak Ödülleri kapsamında erişilebilirlik düzenlemeleri için başvuru yapan birimlerin yıllar itibarıyla kümülatif toplam sayısını ifade eder.	SKA 10 (Eşitsizliklerin azaltılması) SKA 16.6 (Hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar)	667 (Engelli bireylerin erişiminin güçlendirilmesi) 678 (İzleme ve değerlendirme mekanizmaları)	YÖK Engelsiz Üniversite Ödülleri YÖK İzleme Kriterleri

AMAÇ 4 • HEDEF 4.3 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.

H 4.3: Bilimsel bilgiye erişim ve dijital okuryazarlık yaygınlaştırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 4.3.1	Dijitalleşme ve yapay zekâ temalı toplumsal farkındalık, eğitim ve bilgilendirme etkinliği sayısı	Sayı Kümülatif	Topluma yönelik dijitalleşme-AI temalı seminer/eğitim/atölye vb. etkinliklerin sayısıdır.	SKA 4.4 (Dijital ve teknik becerilerin artırılması) SKA 4.7 (Sürdürülebilir kalkınma bilinci)	589 (Dijital yetkinliklerin geliştirilmesi)	THE Impact Ranking – SDG 4 YÖKAK Toplumsal Katkı Dijital Yetkinlik Göstergeleri
PG 4.3.2	Toplumun dijital ve yapay zekâ okuryazarlığını artırmaya yönelik geliştirilen dijital içerik ve rehber sayısı	Sayı	Topluma yönelik dijitalleşme ve yapay zekâ okuryazarlığını geliştirmek amacıyla hazırlanan ve yayımlanan dijital içerik (video, podcast, çevrim içi modül, infografik vb.) ile rehber/dokümanların ilgili yıl içindeki toplam sayısını ifade eder	SKA 4.4 (Dijital okuryazarlık) SKA 9.5 (Bilgiye erişim ve inovasyon SKA 16.10 (Bilgiye kamusal erişim)	584–589 (Dijital dönüşüm ve dijital yetkinliklerin geliştirilmesi) 972–975 (Yaşam boyu öğrenme ve dijital beceriler)	THE Impact Ranking – SDG 4, SDG 16
PG 4.3.3	Bilim İletişimi Ofisi aracılığıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı	Sayı	Topluma yönelik dijitalleşme-AI temalı seminer/eğitim/atölye vb. etkinliklerin sayısıdır.	SKA 4,4 (Dijital okuryazarlık) SKA 9.5 (Bilgiye erişim ve inovasyon) SKA 16.10 (Bilgiye kamusal erişim)	584–589 (Dijital dönüşüm ve dijital yetkinliklerin geliştirilmesi) 972–975 (Yaşam boyu öğrenme ve dijital beceriler)	THE Impact Ranking – SDG 4, SDG 16

AMAÇ 4 • HEDEF 4.4 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.

H 4.4: Sürekli iyileştirme faaliyetleri ile paydaş memnuniyeti artırılacaktır.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 4.4.1	Akademik personel memnuniyet oranı	(%)	İdari personel memnuniyet anketlerinde memnuniyet düzeyinin yüzdesel karşılığını ifade eder.	SKA 4.4 (Eğitim kalitesinin artırılması), SKA 16.6 (Etkili ve hesap verebilir kurumlar)	Madde 665.2 (Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi), Madde 678.1 (İzleme ve değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi)	YÖKAK İç Kalite Güvence Sistemi, YÖK İzleme Kriterleri
PG 4.4.2	İdari personel memnuniyet oranı	(%)	Öğrenci memnuniyet anketi sonuçlarının yüzdesel karşılığını ifade eder.	SKA 16.6 (Etkili kurumlar), SKA 17 (Paydaş iş birlikleri)	Madde 670 (Katılımcı yönetim anlayışı), Madde 868.1 (Kurumsal kalite sistemlerinin güçlendirilmesi)	YÖK İzleme – Kurumsal yönetim göstergeleri
PG 4.4.3	Öğrenci memnuniyet oranı	(%)	Dış paydaş anketlerinde memnuniyet düzeyinin yüzdesel karşılığını ifade eder.	SKA 4.3 ve 4.4 (Kaliteli eğitim), SKA 16.6 (Hesap verebilir yönetim)	Madde 665.2 (Kurumsal kapasite), Madde 678.1 (Performans izleme)	YÖKAK – Öğrenci odaklı kalite yaklaşımı, THE Impact Ranking (SDG 4)
PG 4.4.4	Dış paydaş memnuniyet oranı	(%)	İdari personel memnuniyet anketlerinde memnuniyet düzeyinin yüzdesel karşılığını ifade eder.	SKA 17 (Paydaş ortaklıkları), SKA 16 (Şeffaf ve katılımcı kurumlar)	Madde 670 (Katılımcı yönetişim), Madde 967 (Veri temelli karar alma)	YÖKAK – Paydaş katılımı, YÖK İzleme – Kurumsal iş birliği göstergeleri

AMAÇ 4 • HEDEF 4.5 • PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Amaç 4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.

H 4.5: Öğrencilerin ekip çalışmaları desteklenecektir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçü/ Birim	Kapsamı	SKA Maddesi İle İlişkisi	Kalkınma Planı İle İlişkisi	Ulusal/ Uluslararası Performans İzleme İle Uyumu
PG 4.5.1	Öğrenci toplulukları aracılığıyla yürütülen etkinlik sayısı	Sayı	Öğrenci topluluklarının toplumsal katkı odaklı etkinlik sayısı olarak izlenir.	SKH 4 Nitelikli Eğitim: 4.7 (sürdürülebilir kalkınma/küresel vatandaşlık-kültürel farkındalık becerileri) SKH 17: Amaçlar için Ortaklıklar SKA 17.17 (Kamu–STK–özel sektör iş birlikleri) SKA 16.7 (Katılımcı ve kapsayıcı karar alma)	Madde 940.4 (Gençlerin gönüllülük faaliyetlerinin desteklenmesi) Madde 670 (Katılımcı yönetişim anlayışının güçlendirilmesi)	YÖK Toplumsal Katkı Göstergeleri THE Impact Ranking – SDG 17 QS Stars: “Student Societies”
PG 4.5.2	Üniversite takımı/bireysel sporcuların katıldığı sportif faaliyet sayısı	Sayı	Üniversiteyi temsilen üniversite takımları veya bireysel sporcuların resmî olarak katılım sağladığı (turnuva, müsabaka, lig, şampiyona ve benzeri) sportif organizasyonların ilgili yıl içindeki toplam sayısını ifade eder.	SKA 3: Sağlık ve Kaliteli Yaşam SKA 3.4 (Sağlıklı yaşamın teşviki) SKH 11 Sürdürülebilir Şehirler/Topluluklar; SKA 11.7 (Herkes için güvenli ve kapsayıcı alanlar)	Madde 940.5 (Gençlerin spor faaliyetlerine katılımının artırılması) Madde 864 (Sağlıklı ve düşük karbonlu yaşam anlayışı)	YÖK Spor Faaliyet Göstergeleri Üniversitelerarası Spor Federasyonu sıralamaları QS Stars: “Sporting Facilities”

6.2. HEDEFLERDEN SORUMLU VE İŞ BİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER

Tablo 49. Sorumlu Birimler ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Birim \ Hedef	H1.1	H1.2	H1.3	H1.4	H1.5	H2.1	H2.2	H2.3	H2.4	H2.5	H3.1	H3.2	H3.3	H3.4	H3.5	H4.1	H4.2	H4.3	H4.4	H4.5
İlgili Rektör Yardımcısı				S		S				S			S				S			
Akademik Birimler	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
İdari Birimler	İ			İ	İ											İ			İ	İ
UYGAR Merkezleri												İ	İ		İ	İ				
Strateji Geliştirme D.B.		İ	İ	İ								İ								
Personel D.B.	S						İ	İ		İ										
Öğrenci İşleri D.B.			İ			İ	İ	İ	İ	İ										
Bilgi İşlem D.B.		S	İ															İ		
İdari ve Mali İşler D.B.																	İ			
Yapı İşleri ve Teknik D.B.					S												İ			
Sağlık Kültür Spor D.B.			İ				İ									İ				S
Kütüphane ve Dokümantasyon D.B.			S																	
Sürekli Eğitim UYGAR Merkezi	İ																			
Uzaktan Eğitim UYGAR Merkezi	İ																			
Erasmus Koordinatörlüğü								İ												
Teknoloji Transfer Ofisi													İ		S					
BAP Koordinatörlüğü												S	İ		İ					
Dijital Dönüşüm Ofisi Koordinatörlüğü		İ																İ		
Enerji Yönetim Birimi				İ																
Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü						İ	S													
Döner Sermaye Müdürlüğü				İ																
Sıfır Atık Koordinatörlüğü				İ																
Sürdürülebilir Üniversite Koordinatörlüğü				İ												İ				
Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü									S							İ				
Kadın ve Aile Çalışmaları UYGAR Merkezi																	İ			
Psikolojik Danışma ve Rehberlik UYGAR Merkezi																	İ			
Toplum ve Sanayi İş Birliği Koordinatörlüğü																S	İ			
Uluslararası Öğrenci Ofisi								İ												
Uluslararasılaşma Komisyonu								S												
Araştırma Koordinatörlüğü											S	İ	İ	S	İ					
Kalite Koordinatörlüğü	İ					İ													S	
Basın-Yayın / Kurumsal İletişim																		S		
Engelsiz Üniversite Koordinatörlüğü																	İ			
Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü																İ	İ			
Kurumsal İletişimi Ofisi																		İ		

*İ=İş birliği Yapılan Birimler
*S=Sorumlu Birimler

6.3. HEDEF KARTLARI

Amaç	A1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.								
Hedef	H 1.1: İnsan kaynağının yetkinliğini geliştiren faaliyetler gerçekleştirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1: Kurum kaynaklarıyla yürütülen hizmet içi eğitim programı sayısı	50	22	24	27	30	32	35	3 Ay	6 Ay
PG 1.1.2: Kurum kaynaklarıyla yürütülen hizmet içi eğitimlere katılan personel sayısı	50	1337	2000	2250	2500	2750	3000	3 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim	Tüm Akademik ve İdari Birimler, Kalite Koordinatörlüğü, Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Riskler	Hizmet içi eğitim programı sayısının hedefin altında kalması								
	Personelin iş yükü nedeniyle eğitimlere katılımın düşük kalması								
Stratejiler	Birim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenlenecektir.								
	Eğitimlerin çevrim içi/hibrit yapılarak katılımın belgelendirme/teşvik ile desteklenmesi sağlanacaktır.								
	Yıllık hizmet içi eğitim takvimi oluşturularak birim bazlı eğitim hedefleri belirlenecektir.								
Maliyet Tahmini	3.000.000 TL								
Tespitler	Eğitim faaliyetlerinin performans ve etki düzeyinin ortaya konulmasının güçleşmesi								
	Hizmet içi eğitimlerin içerik, sıklık ve katılım düzeyinin birimler arasında farklılık göstermesi								
İhtiyaçlar	Hizmet içi eğitimlerin yıllık plan ve takvime bağlanması ve hedef kitleye göre çeşitlendirilmesi								
	Eğitimlere katılımı artıracak teşvik ve belgelendirme mekanizmalarının geliştirilmesi								

Amaç	A1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.								
Hedef	H 1.2: Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Araştırma Altyapıları								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1: Bilgisayar laboratuvar sayısı (kümülatif)	35	22	23	24	25	26	27	6 Ay	6 Ay
PG 1.2.2: Kurum yerleşkelerinde Wi-Fi hizmeti sunulan alan (kümülatif m²)	30	15600	20000	22000	23000	24000	25000	6 Ay	6 Ay
PG1.2.3: Bilgi yönetim sistemine dahil edilen modül sayısı (kümülatif)	35	46	47	48	49	50	51	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Dijital Dönüşüm Koordinatörlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Riskler	Dijital altyapı yatırımlarında bütçe ve tedarik süreçleri nedeniyle hedeflerin gecikmesi								
	Teknik personel eksikliği								
	Yeni modülleri kullanımında direnç gösterilmesi								
	Siber güvenlik ve veri güvenliği risklerinin artması								
Stratejiler	Laboratuvar ve ağ altyapısı için yıllık yatırım/kaynak planlaması yapılacaktır.								
	Wi-Fi performansı ölçülerek düzeltici planlama yapılacaktır.								
	Siber güvenlik politikaları, yetkilendirme ve yedekleme süreçleri güçlendirilecektir.								
	Modüller için eğitim planları yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	56.413.379,16TL								
Tespitler	Bilgisayar laboratuvarı kapasitesi ve birim bazlı yenilenme gereksinimi								
	Wi-Fi kapsama alanı ve hizmet kalitesinin yerleşkeler arasında değişkenlik göstermesi								
	Bilgi yönetim sisteminde entegrasyon ihtiyacının artması								
İhtiyaçlar	Planlanan laboratuvar, Wi-Fi, BYS modülü yatırımları için yeterli kaynak sağlanması								
	Wi-Fi kapsama alanı, erişim noktası ve bant genişliği planlamasının güçlendirilmesi								
	BYS modüllerinin entegrasyonu ve veri güvenliği altyapısının güçlendirilmesi								
	Bilişim hizmetlerinden memnuniyetin ölçülmesi ve izlenmesi								

Amaç	A1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.								
Hedef	H 1.3: Erişilebilir kütüphane kaynakları artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etki (%)**	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	**2027**	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1: Öğrenci başına düşen basılı yayın sayısı	50	3,59	3,61	3,64	3,65	3,67	3,73	6 Ay	6 Ay
PG 1.3.2: Öğrenci başına düşen elektronik yayın sayısı	50	24,83	25,16	25,45	26,09	26,11	26,13	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Riskler	Döviz/kaynak maliyet artışı nedeniyle veri tabanı/e-dergi/e-kitap basılı kaynak sayılarının hedefin altında kalması								
	Elektronik kaynak kullanımında erişim sorunlarının (Proxy, kimlik doğrulama, lisans limitleri) olması								
Stratejiler	Koleksiyon geliştirme planı (öncelikli alanlar, kullanıcı talep analizi, ders/araştırma odaklı satın alma) yapılacaktır.								
	Diğer kurum, kuruluş ve STK'lar ile görüşmeler sağlayarak bağış yoluyla basılı kitap ve elektronik kaynak sayısı artırılacaktır.								
	Elektronik kaynaklarda konsorsiyum/indirim ve çok yıllı anlaşmalarla maliyet yönetimi yapılacaktır.								
	Erişimi artırmak için uzaktan erişim altyapısı (Proxy/SSO) iyileştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	60.000.000,00 TL								
Tespitler	Lisansüstü araştırma ve proje üretiminde güncel veri tabanlarına erişim ihtiyacının artması								
	Basılı koleksiyon artışında fiziki kapasite yetersizliği								
	Elektronik kaynak kullanımında erişim kolaylığı								
	Kütüphane koleksiyonunun güncellenmesinde bütçe ve tedarik süreçlerinin etkili olması								
İhtiyaçlar	Basılı ve elektronik kaynakların akademik birim ihtiyaç analizine göre planlanması								
	Uzaktan erişim ve kimlik doğrulama altyapısının geliştirilmesi								
	Fiziki çalışma alanı ve donanımsal iyileştirmeler yapılması								
	Elektronik veri tabanı/dergi/kitap erişimlerinin artırılması								

Amaç	A1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.								
Hedef	H 1.4: Sürdürülebilir kampüs uygulamaları artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Araştırma Altyapıları/Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1: Kapalı ve açık alanlarda su tüketim miktarı (m^3/m^2)	20	0,67	0,66	0,65	0,64	0,63	0,62	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.2: Sürdürülebilirlik kapsamında yürütülen faaliyet (etkinlik, eğitim vb.) sayısı (kümülatif)	20	32	40	50	60	70	80	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.3: Toplam enerji yoğunluğu (elektrik, doğalgaz, fuel-oil, benzin, motorin) miktarında (TEP/m^2) azalma oranı (kümülatif %)	20	0,008 (TEP/m^2)	2	4	6	8	10	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.4: Geri kazanıma yönlendirilen atık miktarında referans değere göre kümülatif artış oranı (%)	20	3000 (kg)	20	40	55	70	85	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.5: Merkezi bütçe dışı gelirin (fon, bağış, döner sermaye vb.) yıllık bütçeye oranı (%)	20	6	6,3	6,6	6,9	7,2	7,5	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik ve İdari Birimler, Sürdürülebilir Üniversite Koordinatörlüğü, Sıfır Atık Koordinatörlüğü, Enerji Yönetim Birimi, Döner Sermaye Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Riskler	Yatırım bütçesinin yetersizliği nedeniyle enerji yoğunluğunun azaltılamaması								
	Teknik personel yetersizliği								
	Yapılması planlanan yatırımlar için gerekli izinlerin alınamaması								
	Atık ayrıştırma uyumunun düşük kalması nedeniyle geri kazanım oranının artmaması								
	Merkezi bütçe dışı gelirlerin hedeflenen düzeye ulaşmaması								
Stratejiler	Su ve enerji tüketiminin sayaç/izleme sistemiyle takip edilmesi ve birim bazlı hedeflerin uygulanması sağlanacaktır.								
	Enerji verimliliği projelerinin (LED, yalıtım, otomasyon vb.) önceliklendirilerek hayata geçirilecektir.								
	Sıfır Atık için ayrıştırma altyapısının güçlendirilmesi ve düzenli farkındalık eğitimleri yapılacaktır.								
	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yıllık takvimle planlanması ve etki/çıktı odaklı raporlanması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	110.267.646,88 TL								
Tespitler	Su ve enerji tüketiminde birimler/yerleşkeler arasında farklılıkların bulunması								
	Sıfır Atık uygulamalarında ayrıştırma alışkanlığı ve altyapı yeterliliğinin farklılık göstermesi								
	Merkezi bütçe dışı gelirlerin çeşitliliği ve sürekliliğinin sınırlı kalması								
	Enerji yoğunluğunu düşürmeye yönelik yatırım ve iyileştirme ihtiyacının bulunması								
İhtiyaçlar	Enerji Verimliliği kapsamında yapılacak işlemlerde ödenek temin edilmesi								
	Su, enerji ve atık yönetimi için ölçümleme–izleme ve hedef bazlı yönetimin güçlendirilmesi								
	Enerji verimliliği ve tasarruf yatırımlarının planlanması (aydınlatma, yalıtım, ekipman vb.)								
	Sıfır Atık altyapısının ve farkındalık çalışmalarının güçlendirilmesi								

Amaç	A1: İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.								
Hedef	H 1.5: Fiziksel mekân ve kampüs yaşam alanları iyileştirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.5.1: Kapalı alan miktarı (m²/kişi)	30	8,23	8,47	8,64	8,81	8,99	9,08	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.2: Öğrenci başına eğitim alanı (m²/öğrenci)	25	1,31	1,35	1,39	1,43	1,47	1,52	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.3: Öğrenci başına sosyal donatı alanı (m²/öğrenci)	25	11,76	12,11	12,48	12,85	13,24	13,63	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.4: Öğrenci başına düşen peyzaj alanı (m²/öğrenci)	20	14,63	14,77	14,92	15,07	15,22	15,37	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik ve İdari Birimler								
Riskler	Bütçe ve yatırım kısıtları nedeniyle fiziksel kapasite hedeflerine ulaşılamaması								
	Planlama ve ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle yatırımların gecikmesi								
	Yüklenici kaynaklı sözleşmelerin feshi halinde yapım sürelerinin gecikmesi								
	Yeterli sayıda teknik personel istihdam edilememesi								
	Öğrenci sayısı artışı nedeniyle m²/öğrenci hedefine ulaşılamaması								
Stratejiler	İhtiyaç duyulan fiziksel yapıların projelerinin standartlara uygun hazırlanarak imalata geçilmesi sağlanacaktır.								
	İş sağlığı ve güvenliği için yerleşkelerdeki alanların bakım onarımları yapılacaktır.								
	Bina ve tesislerin faal olarak kullanılabilmesi amacıyla bakım-onarım çalışmaları periyodik olarak yapılacaktır.								
	Yatırım programına alınarak planlanan yapıların etüt- proje çalışmalarının yapılması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.369.777.322,78 TL.								
Tespitler	Kapalı alan, eğitim alanı, sosyal tesis ve peyzaj alanı kişi/öğrenci başına düşen düzeylerinin yüksek olması								
	Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersiz olması								
	Mevcut kapalı alan ve açık alanların bakım-onarım ihtiyacının olması								
İhtiyaçlar	Kampüste kullanıcı sayısı projeksiyonlarına dayalı fiziki mekân planlaması yapılması								
	Engelli bireylerin erişimine uygun fiziki düzenlemelerin tamamlanması								
	Kapalı alan kullanım verimliliğinin artırılması (ortak kullanım, rezervasyon, derslik planlama)								
	Sürdürülebilir ve çevre dostu yapı uygulamalarına yönelik yatırımların artırılması								
	Sosyal, kültürel ve sportif alanların artırılması ve iyileştirilmesi								

Amaç	A2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.								
Hedef	H 2.1: Eğitim-öğretimde kalite güvencesini güçlendirerek disiplinlerarası yetkinlikler geliştirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1: Akreditasyon için başvurulan program sayısı	20	4	4	5	5	6	6	6 Ay	6 Ay
PG 2.1.2: Öğrenci ders memnuniyet oranı (%)	20	80	81	81,5	82	82,5	83	6 Ay	6 Ay
PG 2.1.3: Tıpta Uzmanlık veya Yan Dal eğitimi veren program sayısı (kümülatif)	20	14	16	18	20	23	25	6 Ay	6 Ay
PG 2.1.4: Çift Anadal (ÇAP) ve Yan Dal program sayısı (kümülatif)	20	13	15	17	19	21	23	6 Ay	6 Ay
PG 2.1.5: Çift Anadal (ÇAP) ve Yan Dal programlarına yeni kayıtlı öğrenci sayısı (kümülatif)	20	4	10	15	20	21	23	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü								
Riskler	Programların akreditasyon süreçlerine yeterli düzeyde ilgi ve istek göstermemesi								
	Öğrencilerin ders memnuniyet anketlerine katılım oranının düşük kalması								
	Öğrencilerin ÇAP ve Yan dal programlarına kaydolma konusunda isteksiz davranması								
	ÇAP ve Yan Dal programlarında ders çakışmaları ve artan iş yükü nedeniyle öğrencilerin akademik süreçlerinde aksama yaşanması								
Stratejiler	Birim bazlı akreditasyon hedefleri belirlenmesi ve sürecin üst yönetimce düzenli izlenecektir								
	Anketlerin sadeleştirilmesi, ders içi ve dışında iletişim araçlarıyla duyuru ve hatırlatma yapılacaktır.								
	ÇAP ve Yan dal programlarının tanıtım ve akademik danışmanlık süreçleri güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	2.000.000,00 TL								
Tespitler	Akreditasyon süreçleri ile ilgili bilgi düzeyinin düşük olması								
	Anket sonuçlarının iyileştirme süreçlerine yansımasının her zaman görünür olmaması								
	Tıp alanında program açma süreçlerinde eğitici kapasitesi, klinik altyapı ve mevzuat/kurul süreçlerinin belirleyici olması								
	ÇAP/Yan dal program çeşitliliği ve öğrenci katılımının; ders planı uyumsuzluğu, bilgi eksikliği ve iş yükü nedeniyle sınırlı kalması								
İhtiyaçlar	Akreditasyon süreç yönetiminde program bazlı yol haritası hazırlanması ve teknik ve akademik danışmanlık desteğinin güçlendirilmesi								
	Anket sonuçların ders/program bazında geri bildirim mekanizmalarıyla iyileştirmeye dönüştürülmesi								
	Tıp alanında eğitici insan kaynağı planlamasının yapılması, klinik altyapının güçlendirilmesi ve mevzuat/kurul süreçlerine yönelik hazırlık ve koordinasyonun artırılması								
	ÇAP/Yan dal program planlamasında ders uyumunun artırılması, tanıtım ve danışmanlık süreçlerinin geliştirilmesi								

Amaç	A2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.								
Hedef	H 2.2: Öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1: Eğitimcilerin pedagojik yetkinliklerini artırmaya yönelik yapılan eğitim sayısı	32	2	2	2	2	2	2	6 Ay	6 Ay
PG 2.2.2: Pedagojik yetkinlikleri artırmaya yönelik yapılan eğitimlere katılan öğretim elemanı sayısı	32	100	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 2.2.3: Uygulamalı Mesleki Eğitim Modeli kapsamında eğitim yapılan program sayısı (kümülatif)	36	5	5	6	7	8	9	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Eğitim-Öğretim Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Öğrenci işleri Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı								
Riskler	Pedagojik gelişim eğitimlerinin sayısının hedefin altında kalması								
	Öğretim elemanlarının iş yükü nedeniyle eğitimlere katılımın düşük kalması								
	Uygulamalı Mesleki Eğitim Modelinin yaygınlaştırılmasının sınırlı kalması								
	Öğretim elemanlarının alternatif ölçme-değerlendirme araçları konusunda bilgi ve deneyim eksikliği								
Stratejiler	Pedagojik gelişim eğitimlerinin yıllık plan ve takvime bağlanacaktır.								
	Eğitimlere katılımı teşvik edecek belgelendirme ve akademik değerlendirme mekanizmaları geliştirilecektir.								
	Alternatif ölçme-değerlendirme araçlarına yönelik uygulamalı eğitim, atölye ve örnek uygulama paylaşımı yaygınlaştırılacaktır.								
	Eğitim süreçlerinin sürekliliğini sağlamak amacıyla; destekleyici faaliyetlerin, rutin ders programlarını aksatmayacak zaman dilimlerinde planlanacaktır.								
	Uygulamalı Mesleki Eğitim Modeli için bölüm önceliklendirmesinin yapılması, pilot uygulamaların artırılması ve paydaş iş birlikleri güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	1.950.000,00 TL								
Tespitler	Öğrenci merkezli ölçme-değerlendirme yöntemlerinin yeterince yaygınlaşmaması ve geleneksel sınav uygulamalarının ağırlığını koruması								
	Pedagojik yetkinlikleri artırmaya yönelik eğitimlere katılımın büyük ölçüde gönüllülük esasına dayanması ve kurumsal teşvik/yönlendirme mekanizmalarının sınırlı kalması								
	Pedagojik yetkinlikleri geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim alan öğretim elemanı sayısının yetersiz kalması								
	Uygulamalı Mesleki Eğitim Modelinin yeni uygulanmaya başlanması nedeniyle bölüm/programlar düzeyinde yeterince yaygınlaşmamış olması								
İhtiyaçlar	Öğretim elemanlarına yönelik pedagojik yetkinlik geliştirme eğitimlerinin planlı ve düzenli yürütülmesi								
	Aktif öğrenmeye uygun derslik düzenlemelerinin geliştirilmesi								
	Dijital ölçme-değerlendirme ve geri bildirim araçlarının/yazılımlarının yaygınlaştırılması								
	Uygulamalı eğitimi destekleyecek sektör iş birliklerinin güçlendirilmesi ve bölüm bazlı yaygınlaştırma planlamasının yapılması								
	Akademik personelin eğitimlere katılımını artıracak teşvik ve yönlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi								

Amaç	A2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.								
Hedef	H 2.3: Uluslararası öğrenci ve değişim hareketliliği artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.3.1: Kayıtlı uluslararası öğrenci sayısı	21	168	194	210	227	245	265	6 Ay	6 Ay
PG 2.3.2: Uluslararası değişim programı anlaşma sayısı	21	54	60	65	70	75	80	6 Ay	6 Ay
PG 2.3.3: Değişim programlarına giden/gelen öğrenci sayısı	21	3	5	6	7	8	9	6 Ay	6 Ay
PG 2.3.4: Değişim programlarına giden/gelen akademik personel sayısı	21	7	7	8	8	8	9	6 Ay	6 Ay
PG 2.3.5: Değişim programlarına giden/gelen idari personel sayısı	16	1	2	3	4	5	5	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Uluslararasılaşma Komisyonu								
İş birliği Yapılacak Birim	Erasmus+ Koordinatörlüğü, Uluslararası Öğrenci Ofisi, Dış İlişkiler Birimi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı								
Riskler	Değişim programlarına giden/gelen öğrenci sayısının düşük kalması								
	Uluslararası değişim programı anlaşmalarının aktif iş birliğine dönüşmemesi								
Stratejiler	Uluslararası öğrenci sayısının hedefin altında kalması								
	Hedef ülke ve program odaklı uluslararası tanıtım faaliyetleri artırılacaktır.								
	Program/Bölüm bazlı uluslararası değişim hareketliliği anlaşmaları için hedeflerin belirlenecektir.								
	Öğrenci ve personel için dil desteği, bilgilendirme ve danışmanlık süreçleri yaygınlaştırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	104.846.058,00 TL.								
Tespitler	Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci içerisindeki oranının düşük kalması								
	Öğrenci değişim programlarına katılımında dil yeterliliği ve finansman kaynaklı sınırlılıkların bulunması								
	Değişim programı anlaşmalarının sayısal olarak düşük kalması								
	Değişim programı anlaşmalarının bazı alanlarla sınırlı kalması								
İhtiyaçlar	Uluslararası öğrenci temini için hedef ülke ve program odaklı tanıtım stratejisinin geliştirilmesi								
	Uluslararası öğrenci temini için, başvuru ve kabul süreçlerini destekleyecek çok dilli bir yapının ve dijital altyapının geliştirilmesi								
	Uluslararası değişim anlaşmalarının etkinlik düzeyinin izlenmesi ve aktif ortaklıkların artırılması								
	Uluslararası fuar ve organizasyonlara katılımın sağlanması								

Amaç	A2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.								
Hedef	H 2.4: Mezunlarla etkileşim artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.4.1: Mezunlarla etkileşimi artırmaya yönelik faaliyet sayısı	50	27	30	40	50	55	60	6 Ay	6 Ay
PG 2.4.2: Mezun bilgi sistemine kayıtlı mezun sayısı (kümülatif)	50	1236	2800	3600	4400	5200	6000	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Riskler	Mezunlara yönelik mesleki gelişim faaliyetlerinin planlanan sayıda gerçekleştirilememesi.								
Stratejiler	Mezun Bilgi Sistemine kayıtlı mezun sayısının artışının sınırlı kalması								
	Mezunlara yönelik eğitim, seminer, kariyer ve yetkinlik geliştirme faaliyetlerinin yıllık plana bağlanacaktır.								
	Mezun Bilgi Sistemine kayıt için dijital erişimin kolaylaştırılması ve düzenli iletişim/tanıtım çalışmaları yapılacaktır.								
	Mezun ve işveren geri bildirimlerinin bölüm/program bazında değerlendirilerek iyileştirme kararlarına dönüştürülecektir.								
Maliyet Tahmini	2.140.000,00 TL								
Tespitler	Mezunlarla iletişim faaliyetlerinin sayı, içerik ve süreklilik bakımından birimler arasında farklılık göstermesi								
	Mezun yeterlilikleri ile iş gücü piyasası beklentileri arasındaki uyumun izlenmesinin sınırlı kalması								
	Mezun Bilgi Sistemine kayıt oranının istenen düzeye ulaşmaması ve mezun verilerinin güncelliğinin sınırlı kalması								
	İşveren memnuniyetinin ölçülmesine yönelik düzenli geri bildirim ve anket mekanizmalarının güçlendirilmesi								
İhtiyaçlar	Mezunlarla iletişimi geliştirmeye yönelik faaliyetlerin planlı, düzenli ve izlenebilir şekilde yürütülmesi								
	Mezun Bilgi Sisteminin tanıtımının güçlendirilmesi ve kayıt/güncelleme süreçlerinin kolaylaştırılması								

Amaç	A2: Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.								
Hedef	H 2.5: Öğrenci sayıları nitelikli eğitime uygun şekilde planlanacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.5.1: Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	20	47	46	45	45	44	43	6 Ay	6 Ay
PG2.5.2: Lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	20	48	49	49	49	50	50	6 Ay	6 Ay
PG2.5.3: Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	20	5	5	6	6	6	7	6 Ay	6 Ay
PG2.5.4: Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı	20	26	26	26	25	24	23	6 Ay	6 Ay
PG2.5.5: Doktora program sayısı (kümülatif)	20	4	7	9	11	13	15	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Öğrenci işleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı								
Riskler	Üniversite yerleştirme sonuçlarına yönelik taban ve baraj puanlarının değişmesi								
	Öğretim elemanı kadrolarında artış olmaması								
	Program akreditasyonlarının yapılamamasına bağlı doktora programlarının açılamaması								
	Üniversiteler arası rekabetin tercihlerde etkili olması								
	Lisansüstü programlarda yeterli talebin oluşmaması								
Stratejiler	Üniversitenin kontenjan ve program planlamasının yerleştirme sonuçları, taban puan eğilimleri ve aday profili analizlerine göre esnek biçimde güncellenecektir.								
	Program akreditasyon hazırlıkları hızlandırılacaktır.								
	Lisansüstü eğitim programlarının güçlendirilmesi ve tanıtımı artırılacaktır.								
	Akademik insan kaynağının planlı biçimde artırılacaktır.								
	Üniversitenin tercih edilebilirliğini artıracak tanıtım, marka görünürlüğü ve program farklılaştırma çalışmaları güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	7.000.000,00 TL.								
Tespitler	Öğrenci dağılımının ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyler arasında kurumsal hedeflerle tam uyumlu bir dengeye henüz ulaşmaması								
	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının dengeli olmaması								
	Lisansüstü kontenjanların dolmaması								
	Akreditasyon koşulu nedeniyle yeni doktora programı açılamaması								
İhtiyaçlar	Öğrenim düzeylerine göre kontenjan ve program planlamasının kurumsal hedefler doğrultusunda yapılması								
	Öğretim elemanının program bazında izlenmesi ve iyileştirilmesi								
	Lisansüstü kontenjanların ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması ve başvuru süreçlerinin iletişim araçlarıyla bilgilendirilmesi								
	Doktora program sayısını artırmaya yönelik önceliklendirme, hazırlık ve koordinasyon süreçlerinin güçlendirilmesi								

Amaç	A3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.								
Hedef	H 3.1: Etki değeri yüksek bilimsel yayın sayısı artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme/Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1: Öğretim üyesi başına SCI/SSCI/AHCI/ESCI endeksli dergilerdeki yayın sayısı	20	1,1	1,19	1,27	1,34	1,41	1,47	3 Ay	6 Ay
PG 3.1.2: Öğretim üyesi başına SCOPUS veri tabanında taranan dergilerdeki yayın sayısı	20	1,32	1,40	1,48	1,55	1,62	1,68	3 Ay	6 Ay
PG 3.1.3: Öğretim üyesi başına düşen WoS veri tabanında taranan Q1 ve Q2 dergilerde yayın sayısı	20	0,75	0,80	0,84	0,88	0,91	0,94	3 Ay	6 Ay
PG 3.1.4: Öğretim üyesi başına SCOPUS veri tabanında taranan dergilerdeki uluslararası iş birlikli yayın sayısı	20	0,2	0,24	0,28	0,31	0,35	0,38	3 Ay	6 Ay
PG 3.1.5: WoS veri tabanında en yüksek %10'luk atıf diliminde yer alan yayın sayısı	20	62	70	77	85	94	104	3 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Araştırma Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler								
Riskler	Öğretim üyelerinin ders, idari görev ve proje yükü nedeniyle nitelikli yayın üretimine yeterli zaman ayıramaması								
	Q1 ve Q2 düzeyindeki dergilerde yayın yapma süreçlerinin uzun ve maliyetli olması nedeniyle motivasyon kaybı yaşanması								
	Uluslararası akademik ağlara erişimin sınırlı olması durumunda iş birlikli yayın sayılarının artmaması								
	Yayın teşvik ve ödül mekanizmalarının yetersiz kalması hâlinde akademik üretkenliğin sürdürülebilir olmaması								
Stratejiler	Öğretim üyelerinin Q1 ve Q2 dilimindeki dergilerde yayın yapmalarını teşvik edecek akademik teşvik ve ödül mekanizmaları güçlendirilecektir.								
	Ortak laboratuvar ve araştırma merkezleri kurulacaktır.								
	Uluslararası iş birlikli yayınları artırmak amacıyla ortak proje, araştırmacı değişimi ve misafir öğretim üyesi programlarının yaygınlaştırılacaktır.								
	Atıf potansiyeli yüksek yayınların artırılması için mentorluk ve akademik yazım destek mekanizmalarının oluşturulacaktır.								
	Yapay zekâ yaklaşımlarını içeren lisansüstü tezlerin üniversitenin öncelikli araştırma alanlarıyla ilişkilendirilerek desteklenecektir.								
Maliyet Tahmini	10.787.677,50 TL.								
Tespitler	Uluslararası dergilerde talep edilen yüksek yayın ücretleri (APC) kurumsal ve bireysel bütçelerle karşılanamaması								
	Laboratuvar ve araştırma merkezlerinin araştırma altyapısının yetersiz kalması								
	Öğretim elemanlarının ders ve idari iş yükü, yayın üretimini sınırlaması								
	Akademik teşvik ödeneği mevzuatının yayınları yeterince motive edici etkisi bulunmaması								
İhtiyaçlar	Akademik personelin yayın süreçlerine yönelik yabancı dil, akademik yazım ve yayın etiği konularında desteklenmesi								
	Atanma ve yükseltilmelerde araştırma performansının etkisinin yükseltilmesi								
	Yayın performansı ve akademik görünürlüğü izleyebilecek dijital analiz ve raporlama sistemlerinin etkin kullanılması								
	Nitelikli yayın üretimini destekleyecek zaman, finansal kaynak ve altyapı ihtiyacının karşılanması								

Amaç	A3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.								
Hedef	H 3.2: Araştırma projelerinde performans odaklı kaynak kullanımı sağlanacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme/Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1: Ar-Ge (alt yapı dahil) bütçesinin toplam bütçeye oranı (%)	20	1,2	1,5	1,9	2,4	2,9	3,7	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.2: BAP birimi tarafından desteklenen yeni proje sayısı	20	65	70	75	80	85	90	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.3: Ulusal düzeyde kurum dışı fon sağlayıcı kuruluşlar (TÜBİTAK, TAGEM, TÜSEB vb.) tarafından desteklenerek yürütülen araştırma projesi sayısı (kümülatif)	20	39	44	50	55	60	65	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.4: Uluslararası İş Birlikli (AB, Horizon vb.) programlar kapsamında desteklenerek yürütülen/koordine edilen proje sayısı (kümülatif)	20	6	7	8	9	10	11	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.5: Üniversite–sanayi iş birliği çerçevesinde yürütülen Ar-Ge projesi sayısı (kümülatif)	20	1	3	4	5	6	7	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	BAP Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Araştırma Koordinatörlüğü, UYGAR Merkezleri, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Riskler	Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan bütçenin yetersiz kalması durumunda proje sayısının ve niteliğinin sınırlı kalması								
	Akademik personelin ders ve idari iş yükü nedeniyle proje üretimine yeterli zaman ayıramaması								
	Uluslararası proje deneyimi, yabancı dil yeterliliği ve proje yazma becerilerinin sınırlı olması nedeniyle küresel fonlara erişimde güçlük yaşanması								
	Üniversite–sanayi iş birliklerinde beklenti uyuşmazlıkları nedeniyle projelerin sürdürülebilirlik kazanamaması								
	Öğrencilerin araştırma projelerine katılımının yeterince teşvik edilmemesi hâlinde araştırma ve proje kültürünün zayıf kalması								
Stratejiler	Ar-Ge bütçesinin toplam bütçe içindeki payının kademeli olarak artırılması ve dış kaynaklı fonlara erişimin teşvik edilecektir.								
	BAP destek mekanizmalarının stratejik öncelikler, ihtisaslaşma alanları ve performans hedefleriyle uyumlu şekilde yapılandırılacaktır.								
	Ulusal fonlara (TÜBİTAK, TAGEM, TÜSEB vb.) yönelik proje başvurularını artırmak amacıyla proje yazma, yürütme ve raporlama eğitimlerinin yaygınlaştırılacaktır.								
	Öğrencilerin araştırma projelerine aktif katılımını sağlamak amacıyla BAP ve TÜBİTAK 2209 projelerinin teşvik edilmesi ve görünürlüğü artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	100.000.000,00 TL.								
Tespitler	Ar-Ge bütçesinin toplam bütçe içerisindeki payının düşük olması								
	Uluslararası iş birlikli projeler (AB, Horizon vb.) sınırlı sayıda olup, bu alanda kurumsal deneyim ve proje yönetim kapasitesinin geliştirilmesi								
	Araştırma ve laboratuvar altyapısının yetersiz olması								
	Proje hazırlama eğitimlerine katılım istekliliğinin düşük olması								
	Üniversite dışı kaynaklardan fonlanan proje sayısının sürdürülebilirliğinin sağlanması								
İhtiyaçlar	Akademik personelin proje üretimini destekleyecek iş yükü dengesi ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi								
	Uluslararası projelere yönelik proje başvuru ve yönetimi becerilerini artıracak eğitim programlarının yaygınlaştırılması								
	Öğrencilerin araştırma projelerine katılımını artıracak teşvik, mentorluk ve akademik tanınırlık mekanizmalarının oluşturulması								
	Ulusal ve uluslararası proje başvurularında destek sunacak mentor havuzu oluşturulması								

Amaç	A3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.								
Hedef	H 3.3: Öğrencilerin araştırma yetkinlikleri geliştirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme/Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1: Öğrencilerin görev aldığı BAP destekli proje sayısı (kümülatif)	25	35	50	65	80	95	110	6 Ay	6 Ay
PG 3.3.2: Desteklenen dış kaynaklı (TÜSEB, TUSAŞ, TÜBİTAK 2209 vb.) öğrenci proje sayısı (kümülatif)	25	114	200	230	250	280	300	6 Ay	6 Ay
PG 3.3.3: Teknoloji geliştirme bölgelerindeki girişimcilik eğitimleri ve kuluçka programlarına katılan öğrenci sayısı (kümülatif)	25	50	100	150	200	250	300	6 Ay	6 Ay
PG 3.3.4: Proje hazırlama ve yazmaya yönelik eğitim programı sayısı (kümülatif)	25	9	19	29	39	49	59	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, UYGAR Merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi, Araştırma Koordinatörlüğü, BAP Koordinatörlüğü								
Riskler	Öğrencilerin yoğun ders yükü nedeniyle proje faaliyetlerine yeterli zaman ayıramaması								
	Proje yazım süreçlerinin karmaşık ve bürokratik algılanması nedeniyle motivasyon kaybı yaşanması								
	Akademik danışmanların iş yükü nedeniyle öğrenci projelerine yeterli rehberlik sağlayamaması								
	Girişimcilik ve kuluçka programlarının belirli disiplinlerle sınırlı kalması								
	Proje deneyimi olmayan öğrencilerin sürece dâhil olmaktan çekinmesi								
Stratejiler	Öğrencilerin erken dönemde araştırma ve proje kültürüyle tanışmasını sağlayacak yapılandırılmış programlar oluşturulacaktır.								
	Lisans ve ön lisans düzeyinde proje temelli derslerin ve uygulamaların yaygınlaştırılacaktır.								
	BAP, TÜBİTAK 2209, TÜSEB vb. başvurularına yönelik mentorluk ve ön değerlendirme mekanizmaları kurulacaktır.								
	Proje yazma ve araştırma yöntemleri eğitimlerinin düzenli, modüler ve uygulamalı hâle getirilecektir.								
	Teknoloji geliştirme bölgeleri, TTO ve kuluçka merkezleri ile öğrenci odaklı iş birliği modelleri geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	10.000.000,00 TL								
Tespitler	Öğrencilerin araştırma ve proje faaliyetlerine ilgisi artmakla birlikte katılım hâlen sınırlı sayıda akademik birim ve danışman etrafında yoğunlaşması								
	Öğrencilerin proje yazma, araştırma yöntemi ve raporlama konularındaki bilgi ve deneyim düzeyleri farklılık göstermesi								
	Proje kültürü daha çok lisansüstü düzeyde gelişmiş olup, lisans ve ön lisans öğrencilerinde yeterince yaygınlaşmaması								
	Teknoloji geliştirme bölgeleri ve girişimcilik ekosistemine öğrenci yönlendirmeleri sınırlı kalması								
	Akademik danışmanlık kapasitesi, artan öğrenci talebini karşılamakta zaman zaman yetersiz kalması								
	Öğrenci projelerine özel bütçe ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi								
İhtiyaçlar	Akademik danışmanların öğrenci projelerine ayırabileceği zamanı artıracak iş yükü düzenlemeleri yapılması								
	Proje yazma, araştırma etiği ve fikri mülkiyet konularında standart eğitim içeriklerinin geliştirilmesi								
	Girişimcilik ve kuluçka programlarına öğrenci erişimini artıracak yönlendirme ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması								
	Öğrenci projelerini izleyen, raporlayan ve çıktılarını değerlendiren dijital bir izleme sisteminin kurulması								

Amaç	A3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.								
Hedef	H 3.4: Öncelikli araştırma alanlarında yayın üretkenliği artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme/Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.4.1: Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarında öğretim üyesi başına düşen Scopus yayın sayısı	25	0,47	0,47	0,50	0,54	0,57	0,61	3 Ay	6 Ay
PG 3.4.2: Öğretim üyesi başına TR Dizin'de taranan dergilerdeki yayın sayısı	25	0,53	0,56	0,64	0,71	0,78	0,84	3 Ay	6 Ay
PG 3.4.3: Üniversitenin öncelikli araştırma alanlarında öğretim üyesi başına düşen TR Dizin yayın sayısı	25	0,17	0,21	0,25	0,28	0,32	0,35	3 Ay	6 Ay
PG 3.4.4: Yapay zekâ yaklaşımlarını içeren konularda tamamlanan lisansüstü tez sayısı (kümülatif)	25	12	24	32	40	48	56	3 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Araştırma Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler								
Riskler	• Öncelikli araştırma alanları dışında yapılan yayınların ağırlık kazanması								
	• Yüksek yayın ücretleri (APC) ve bütçe kısıtları nedeniyle nitelikli dergilerde yayın yapma motivasyonunun azalması								
	• Yapay zekâ araçlarının etik çerçevesinin yeterince netleşmemesinin akademik riskler doğurması								
	• Akademik teşvik mevzuatının yayın üretkenliğini artırmada sınırlı etki oluşturması								
	• Lisansüstü tezlerin yayın çıktısına dönüştürülememesi								
Stratejiler	• Öncelikli araştırma alanlarıyla uyumlu yayın üretimini teşvik eden hedefe dayalı destek modelleri geliştirilecektir.								
	• Scopus ve TR Dizin odaklı yayınlar için alan bazlı mentorluk ve yazım destek programları oluşturulacaktır.								
	• Yapay zekâ temelli tez ve yayınların üniversitenin stratejik araştırma gündemiyle ilişkilendirilecektir.								
	• Yayın performansı yükseköğretim elemanlarına ders ve idari görevlerde esneklik sağlanacaktır.								
	• Öncelikli alanlardaki yayınların kurumsal iletişim kanallarıyla görünürlüğünün artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	5.393.838,75 TL								
Tespitler	• Üniversitemizde yayın üretimi artış eğiliminde olmakla birlikte, bu artış öncelikli araştırma alanları bazında dengeli dağılmaması								
	• Yapay zekâ temelli araştırmalar ve tezler artmakla birlikte henüz kurumsal ölçekte istenilen yaygınlığa ulaşmaması								
	• Uluslararası ortaklı yayın üretiminin öncelikli alanlarda sınırlı düzeyde olması								
	• Yayın süreçlerine ilişkin akademik destek, mentorluk ve editoryal danışmanlık mekanizmaları yeterince sistematik olmaması								
	• Öğretim elemanlarının ders ve idari iş yüklerinin, yayın üretimine ayrılabilecek zamanı sınırlaması								
İhtiyaçlar	• Öncelikli araştırma alanlarına yönelik yayın teşviklerinin mali ve yapısal olarak güçlendirilmesi								
	• Yayın ücretleri (APC) için merkezi destek mekanizmalarının oluşturulması								
	• Yapay zekâ destekli araştırma ve yayın süreçlerine ilişkin etik ve uygulama çerçevesinin netleştirilmesi								
	• Öğretim elemanlarının yayın üretimine daha fazla zaman ayırabilmesi için iş yükü dengeleyici düzenlemelerin yapılması								

Amaç	A3: İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.								
Hedef	H 3.5: Toplumsal ve ekonomik değeri yüksek Ar-Ge çıktıları üretilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Hayat Boyu Öğrenme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.5.1: Patent, faydalı model ve tasarım başvuru sayısı (kümülatif)	25	6	10	14	18	22	26	6 Ay	6 Ay
PG 3.5.2: Sanayinin ihtiyaçlarına yönelik eğitim programı sayısı (kümülatif)	15	0	1	2	4	6	8	6 Ay	6 Ay
PG 3.5.3: Üniversite bünyesinde girişimcilik / inovasyon odaklı sertifikalı eğitim sayısı (kümülatif)	20	1	3	5	7	9	11	6 Ay	6 Ay
PG 3.5.4: Öğrenci, mezun ve akademisyenler tarafından TGB'de kurulan girişim (şirket) sayısı (kümülatif)	25	3	3	4	4	5	5	6 Ay	6 Ay
PG 3.5.5: Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı (kümülatif)	15	4	8	12	16	20	24	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Araştırma Koordinatörlüğü, BAP Koordinatörlüğü, UYGAR Merkezleri								
Riskler	Sanayi iş birliklerinin sürdürülebilir olmaması ve güven temelli ortaklıkların gelişememesi								
	Patentlenme başvuru ve diğer süreçlerinin bürokratik işlemleri ve maliyetli görülmesi								
	Uluslararası etkinliklerin kurumsal performansa etkisinin düşük olması								
	Öğrencilerin ve akademisyenlerin bilgi ve deneyim eksikli nedeniyle girişimcilik süreçlerine yönelmemesi								
Stratejiler	Girişimcilik alanında dış paydaşlardan ders/staj desteği alınacaktır.								
	Akademisyen ve öğrencilere yönelik Fikri Sınai Mülkiyet (FSMH) eğitimler verilecektir.								
	Sanayi ile yapılan protokollerin performans göstergeleriyle izlenmesi ve somut Ar-Ge çıktısına bağlanması sağlanacaktır.								
	Başarılı ticarileştirme ve lisanslama örneklerinin görünür kılınacaktır.								
	Uluslararası bilimsel etkinlerin destek miktarının artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	5.000.000,00 TL								
Tespitler	Patent, faydalı model ve tasarım farkındalığı artmakla birlikte başvuruların tescil ve ticarileşmeye dönüşme oranının düşük olması								
	Fikri sınai mülkiyet hakları yeterli finansal kaynağın bulunmaması								
	Sanayi iş birlikleri çoğunlukla protokol düzeyinde kalmakta, çıktı odaklı projelere sınırlı yansıması								
	Öğrencilerin ve akademisyenlerin sanayi ile ortak çalışma deneyiminin sınırlı olması								
	Uluslararası ortaklı bilimsel etkinliklerin sınırlı sayıda düzenlenmesi								
İhtiyaçlar	Patent, lisanslama ve ticarileştirme süreçleri için mali ve hukuki destek mekanizmalarının güçlendirilmesi								
	Ulusal ve uluslararası patent sistemlerine erişim altyapısının kuvvetlendirilmesi								
	Akademisyen ve öğrenciler için ticarileşme ve sanayi iş birliği odaklı teşvik sistemlerinin geliştirilmesi								
	Sanayi temsilcilerinin müfredat belirleme, staj ve mesleki eğitim süreçlerine dahil edilmesi								
	Staj mevzuatının ve iş güvenliği protokollerinin uyumlaştırılması								

Amaç	A4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.								
Hedef	H 4.1: Toplumla etkileşim temelli faaliyetler gerçekleştirilecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Hayat Boyu Öğrenme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1: Kurum tarafından düzenlenen kültürel, sanatsal ve sportif etkinlik sayısı	20	142	145	148	151	154	157	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.2: Dış paydaşlarla gerçekleştirilen ortak toplumsal katkı faaliyet sayısı	20	10	12	14	16	18	20	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.3: Sosyal sorumluluk projesi sayısı (kümülatif)	20	8	9	10	11	12	13	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.4: Toplumsal düzeyde koruyucu sağlık hizmetlerini tanıtıcı faaliyet sayısı	20	2	3	4	5	6	7	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.5: Tarım sektöründen paydaşlara yönelik bilgilendirme, eğitim ve yayım faaliyeti sayısı	20	11	12	13	14	15	16	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Toplum ve Sanayi İş Birliği Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Tüm Akademik ve İdari Birimler, UYGAR Merkezleri, SKS, Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü, Sürdürülebilir Üniversite Koordinatörlüğü, Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü								
Riskler	Etkinliklerin bütçe yetersizliği ve maliyet artışları nedeniyle gerçekleştirilememesi								
	Katılım düzeylerinin düşük kalması								
	Dış paydaşların ortak faaliyetlere isteksiz yaklaşması								
	Birimlerin iş yükü ve önceliklendirme nedeniyle faaliyet geliştirmede isteksiz davranması								
Stratejiler	Çok kanallı duyuru, hedef kitleye uygun içerik ve geri bildirimle katılım artırılacaktır.								
	Yıllık etkinlik takvimi oluşturularak birim bazlı hedefler belirlenecektir.								
	Öğrenci, mezun ve gönüllü katılımını güçlendirerek toplumsal katkı süreçleri kapsayıcı hale getirilecektir.								
	Paydaş protokolleri artırılarak ortak faaliyet koordinasyonunun kurumsallaştırılması sağlanacaktır.								
	Etkinlik bütçesi ve kaynak planlaması yapılarak, sponsorluk/dış kaynak kullanımının artırılması sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	10.258.789,06 TL.								
Tespitler	Faaliyetlerin belirli alanlarla sınırlı kalması								
	Sektörle iş birliğinin kişiler üzerinden yürütülmesi								
	Faaliyetlerin bütçe ve lojistik gereksinimlerinin dönemsel olarak artması								
	Faaliyetlerin etkinliğinin ölçülmemesi								
	Etkinlik koordinasyonunda eksiklikler oluşması								
İhtiyaçlar	Etkinlik ve faaliyetlerin yıllık plan ve takvime bağlanması								
	Tüm birimlerin toplumsal faydaya dönük faaliyet hedefleri belirlemesi								
	Etkinlikler için bütçe, insan kaynağı ve lojistik planlamasının yapılması								
	Faaliyet kayıtlarının standart şablonlarla toplanması ve düzenli raporlanması								

Amaç	A4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.								
Hedef	H 4.2: Dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirme faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Hayat Boyu Öğrenme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.2.1: Dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	35	4	5	6	6	7	7	6 Ay	6 Ay
PG 4.2.2: Bağımlılıkla mücadele ve sağlıklı yaşam farkındalığına yönelik etkinlik sayısı (kümülatif)	30	7	10	13	16	19	22	6 Ay	6 Ay
PG 4.2.3: Engelsiz Üniversite Bayrak başvurusu yapılan birim sayısı (kümülatif)	35	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İş birliği Yapılacak Birim	Tüm Akademik Birimler, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Toplum ve Sanayi İş birliği Koordinatörlüğü, Psikolojik Danışma ve Rehberlik UYGAR Merkezi, Kadın ve Aile Çalışmaları UYGAR Merkezi, Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü, Engelsiz Üniversite Koordinatörlüğü								
Riskler	Dezavantajlı gruplara erişimde iletişim, bilgilendirme ve farkındalık eksikliğinin bulunması								
	Engelsiz Üniversite Bayrak başvurularında koşulların sağlanmasına yönelik idari/bürokratik süreçlerin uzaması								
	Finansal ve insan kaynağı yetersizliği nedeniyle faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması								
	Etkinliklere katılımın beklenen düzeye ulaşmaması								
Stratejiler	Hedef kitle odaklı iletişim planının hazırlanarak, yerel paydaşlarla (STK/yerel yönetim) iş birlikleri güçlendirilecektir.								
	Bayrak başvuruları merkezi koordinasyonla yürütülerek başvuru takvimi ve başvuru koşullarına uyum planlı şekilde yönetilecektir.								
	Etkinliklerin zaman/yer/formatının hedef kitleye göre planlanması, katılımı artıracak duyuru–teşvik ve geri bildirim uygulamalarının yürütülmesi sağlanacaktır.								
	Kaynak/bütçe planlaması yapılarak, sponsorluk–proje fonları için iş birliği destek mekanizmalarının geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	10.982.340,58 TL								
Tespitler	Dezavantajlı gruplara yönelik bütüncül ve kapsayıcı bir sürecin yürütülmesi								
	Engelsiz üniversite kapsamında başvuruda bulunulmaması								
	Kurum içi koordinasyon ve paydaş iş birliklerinin bazı alanlarda sınırlı kalması								
	Hedef kitle analizi yapılması ve erişim/iletişim kanallarının güçlendirilmesi								
İhtiyaçlar	Bağımlılıkla mücadele ve sağlıklı yaşam etkinliklerinde uzman desteği verilmesi								
	Engelsiz Üniversite bayrak başvuru kriterleri, belge hazırlığı ve iyi uygulama örnekleri konusunda birimlere yönelik rehberlik ve eğitim desteği sağlanması								
	Erişilebilir kampüs altyapısının güçlendirilmesi								

Amaç	A4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.								
Hedef	H 4.3: Bilimsel bilgiye erişim ve dijital okuryazarlık yaygınlaştırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Hayat Boyu Öğrenme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1: Dijitalleşme ve yapay zekâ temalı toplumsal farkındalık, eğitim ve bilgilendirme etkinliği sayısı (kümülatif)	34	5	10	15	20	25	30	6 Ay	6 Ay
PG 4.3.2: Toplumun dijital ve yapay zekâ okuryazarlığını artırmaya yönelik geliştirilen dijital içerik ve rehber sayısı	33	2	2	2	2	2	2	6 Ay	6 Ay
PG 4.3.3: Bilim İletişimi Ofisi aracılığıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı	33	2	8	8	10	10	12	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik Birimler, Bilim İletişimi Ofisi, Dijital Dönüşüm Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
Riskler	Dijital okuryazarlık faaliyetlerinin hedef kitleye yeterince ulaşmaması ve katılımın düşük kalması								
	Bilimsel bilginin zamanında ve doğru kanallarla iletilememesi nedeniyle güven kaybının oluşması								
	Dezenformasyonun yaygınlaşması nedeniyle yanlış bilgiye yönelimin artması								
Stratejiler	Hedef kitleye göre modüler eğitimlerin planlanarak çok kanallı duyuru/katılım mekanizmalarının yürütülmesi sağlanacaktır.								
	Bilim İletişimi Ofisi koordinasyonunun güçlendirilmesi ve bilimsel bilginin doğru zamanda doğru kanallardan iletilmesi sağlanacaktır.								
	Birimlerin sorumluluk alanlarına giren konularda proaktif yaklaşım sergilemesi sağlanacaktır.								
	Dijital içerikler güncelleme takvimine bağlanıp erişim/kullanım/memnuniyet göstergeleriyle düzenli izlenecektir.								
Maliyet Tahmini	1.231.054,69 TL.								
Tespitler	Dijitalleşmenin gündelik yaşam, çalışma hayatı ve kamu hizmetlerinde belirleyici hâle gelmesi								
	Bilgi kirliliği, dezenformasyon ve "yapay zekâ ile üretilmiş içeriklerin" artması nedeniyle toplumda güvenilir bilgi arayışının olması								
	Toplumun dijital okuryazarlık düzeyinin yaş, eğitim, sosyoekonomik durum ve bölgesel koşullara göre farklılık göstermesi								
	Bilimsel bilginin doğru iletişim araçlarıyla hedef kitleye zamanında ulaştırılması gerekliliğini artması								
İhtiyaçlar	Toplumun dijital ve yapay zekâ okuryazarlığını artıracak düzenli farkındalık ve eğitim programlarının yürütülmesi								
	Bilimsel bilgiye erişimi kolaylaştıracak anlaşılır dijital içerik, rehber ve açık kaynak materyallerin geliştirilmesi								
	Bilimsel bilginin hedef kitleye zamanında ulaşması için Bilim İletişimi Ofisi koordinasyonunun ve çok kanallı iletişimin güçlendirilmesi								

Amaç	A4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.								
Hedef	H 4.4: Sürekli iyileştirme faaliyetleri ile paydaş memnuniyeti artırılacaktır.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim/Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.4.1: Akademik personel memnuniyet oranı (%)	25	65	66	67	68	69	70	6 Ay	6 Ay
PG 4.4.2: İdari personel memnuniyet oranı (%)	25	65	66	67	68	69	70	6 Ay	6 Ay
PG 4.4.3: Öğrenci memnuniyet oranı (%)	25	65	66	67	68	69	70	6 Ay	6 Ay
PG 4.4.4: Dış paydaş memnuniyet oranı (%)	25	70	71	72	73	74	75	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim	Akademik ve İdari birimler								
Riskler	Paydaşların anketlere katılım oranının düşük olması								
	Anket sonuçlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine yeterince yansıtılamaması								
	Toplantı süreçlerinin sürdürülebilir şekilde yürütülememesi								
	Paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak izlenememesi								
Stratejiler	Memnuniyet anketlerinin bir takvim dahilinde uygulanması sağlanacaktır.								
	Anket sonuçları düzenli analiz edilerek iyileştirme için ilgili birimlerle paylaşılacaktır.								
	Sonuçların kalite ve danışma kurulu toplantılarında değerlendirilmesi sağlanacaktır.								
	İyileştirme aksiyonları izlenecektir.								
	Paydaş katılım mekanizmaları güçlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	645.000,00 TL.								
Tespitler	Memnuniyet analiz sonuçlarının karar alma süreçlerinde kullanımının artırılması								
	Paydaş geri bildirimlerinin değerlendirilmesine yönelik toplantı süreçlerinin standartlaştırılması								
	Paydaş memnuniyet ölçüm süreçlerinin farklı birimler tarafından farklı yöntemlerle yürütülmesi								
	Memnuniyet sonuçlarının kurumsal iyileştirme süreçlerine yansıtılmasına yönelik sistematik mekanizmalara ihtiyaç bulunması								
İhtiyaçlar	Paydaş geri bildirimlerinin değerlendirilmesine yönelik toplantı ve koordinasyon mekanizmalarının oluşturulması								
	Memnuniyet ölçüm yöntemleri ve veri analizi süreçlerine yönelik eğitim faaliyetlerinin artırılması								
	Paydaş katılımını artırmaya yönelik iletişim ve bilgilendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi								
	Memnuniyet anketlerinin uygulanması ve analiz edilmesine yönelik dijital veri toplama ve raporlama sistemlerinin geliştirilmesi								
	Memnuniyet analiz süreçlerini yürütecek insan kaynağı ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi								

Amaç	A4: Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.								
Hedef	H 4.5: Öğrencilerin ekip çalışmaları desteklenecektir.								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etki (%)	Plan Dönemi İçin Başlangıç Değeri	2027	2028	2029	2030	2031	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.5.1: Öğrenci toplulukları aracılığıyla yürütülen etkinlik sayısı	50	49	52	55	58	62	65	6 Ay	6 Ay
PG 4.5.2: Üniversite takımı/bireysel sporcuların katıldığı sportif faaliyet sayısı	50	4	5	6	7	8	9	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim	Tüm Akademik ve İdari Birimler								
Riskler	Sportif faaliyetlere katılımın bütçe vb. nedenlerle düşük olması								
	Öğrenci topluluğu etkinliklerinin kaynak yetersizliği nedeniyle sürdürülememesi								
Stratejiler	Topluluklar için danışmanlık, etkinlik rehberi ve küçük destek bütçe mekanizması oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	12.500.000,00 TL								
Tespitler	Öğrenci topluluğu etkinliklerinin sürekliliğinin danışmanlık ve kaynaklara bağlı kalması								
	Spor faaliyetlerinin yıllık takvime bağlanması, tesis/ekipman planlamasının yapılması ve görünürlüğün artırılması								
İhtiyaçlar	Öğrenci topluluklarına danışmanlık, mekân ve küçük bütçe desteğinin güçlendirilmesi								
	Sportif faaliyetlerde tesis/ekipman erişimi ve organizasyon kapasitesinin güçlendirilmesi								

6.4. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef 1.1	İnsan kaynağının yetkinliğini geliştiren faaliyetler gerçekleştirilecektir.	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Hizmet içi eğitim programı sayısının hedefin altında kalması	Personelin mesleki yetkinliği ve kurum içi standart uygulamalar beklenen düzeyde gelişmez.	1) Personel yetkinlik analizi yapılır ve ihtiyaçlar kapsamında yıllık "Hizmet içi Eğitim Planı ve Takvimi" hazırlanır ve kurumsal takvime bağlanır. 2) Eğitici havuzu oluşturulur ve modüler eğitim paketleri geliştirilir. 3) Eğitim sayısı ve gerçekleşme oranı takip edilir ve ihtiyaç doğrultusunda yeniden planlanır. 4) Eğitimin etkisi ölçülür ve iyileştirme planları oluşturulur.
Personelin iş yükü nedeniyle eğitimlere katılımın düşük kalması	Öğrenilenlerin uygulamaya dönüşmesi ve kurumsallaşma kültürünün gelişim düzeyi düşük kalır.	1) Eğitimler birim bazlı olarak personelin uygun olduğu zaman diliminde planlanır ve görev esnekliği sağlanır. 2) Eğitim formatı katılımı artıracak şekilde düzenlenir (kısa oturum, çevrim içi vb.) 3) Katılım teşvik edilir ve görünür kılınır (sertifika, görevde yükselme/performans değerlendirmede dikkate alma, iyi uygulama paylaşımı vb.). 4) Düşük katılım görülen birimlerde birimler için bilgilendirme ve katılım sağlanması için tedbir alınır.
Hedef 1.2	**Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Dijital altyapı yatırımlarında bütçe ve tedarik süreçleri nedeniyle hedeflerin gecikmesi	Bütçe kısıtları ve satın alma/ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle kritik donanım-yazılım yatırımları gecikir, altyapı performansı ve hizmet sürekliliği hedeflenen düzeye zamanında ulaşamaz.	1) Yıllık dijital yatırımlar önceliklendirilir. 2) Teknik şartnameler ve keşif çalışmaları erkenden tamamlanarak tedarik planı oluşturulur.
Teknik personel eksikliği	Operasyon, bakım, destek ve geliştirme süreçleri aksar, arıza çözüm süreleri uzar, yeni sistemlerin devreye alınması ve işletimi zorlaşır.	1) İş yükü ve yetkinlik bazlı personel ihtiyaç analizi yapılır, kritik roller için kadro/istihdam planı hazırlanır. 2) Kurumlar arası nakil yoluyla yetkin teknik personel alımı planlanır. 3) Personel ve görev uyumu için yetkinlik analizi yapılır.
Yeni modülleri kullanımında direnç gösterilmesi	Kullanıcı alışkanlıkları ve değişim yönetimi eksikliği nedeniyle bilgi işlem hızı düşer, veri bütünlüğü bozulur; süreç verimliliği ve dijital dönüşüm çıktıları sınırlı kalır.	1) Kullanıcı eğitimleri ve rol bazlı kılavuzlar hazırlanır. 2) Kullanım izleme ve destek mekanizması işletilir (sık sorulan sorular, canlı destek, geri bildirim toplama) 4) Tüm süreçlerde modül kullanımı

		aşamalı olarak kurumsal standart haline getirilir.
Siber güvenlik ve veri güvenliği risklerinin artması	Artan saldırı yüzeyi, kullanıcı hataları ve yetersiz güvenlik kontrolleri nedeniyle veri ihlali, hizmet kesintisi ve kurumsal imaj riski yükselir, mevzuat uyumu ve iş sürekliliği olumsuz etkilenir.	1) Kurumsal siber güvenlik politikaları ve risk değerlendirmesi güncellenir. 2) Kritik sistem sınıflandırması yapılır. 3) Teknik kontroller güçlendirilir (MFA, yama yönetimi, EDR/AV, ağ segmentasyonu, log/SIEM izleme, zafiyet taraması). 4) Yedekleme–felaket kurtarma planı test edilir, düzenli sızma testi ve tatbikat uygulanır, olay müdahale prosedürü işletilir.
Hedef 1.3	**Erişilebilir kütüphane kaynakları artırılacaktır.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Döviz/kaynak maliyet artışı nedeniyle veri tabanı/e-dergi/e-kitap ve basılı kaynak sayılarının hedefin altında kalması	Veri tabanı ve e-kaynak abonelikleri ile basılı kaynak alımları azalır, kullanıcıların bilimsel bilgiye erişimi kısıtlanır ve araştırma/öğrenme süreçleri olumsuz etkilenir.	1) Birim bazlı kütüphane kaynak ihtiyaçları belirlenir 2) Kütüphane kaynakları için düşük kullanım veya çakışan abonelikler gözden geçirilip kaynaklar yeniden tahsis edilir. 3) Çok yıllı sözleşme ve kur sabitleme seçenekleri değerlendirilir. 4) Ek kaynak planı yapılır (proje bütçeleri, sponsorluk/bağış, döner sermaye/kurumsal destek).
Elektronik kaynak kullanımında erişim sorunları (proxy, kimlik doğrulama, lisans limitleri)	Proxy/SSO/kütüphane erişim altyapısındaki aksaklıklar ve lisans eşzamanlı kullanıcı limitleri nedeniyle erişim kesintileri yaşanır, kullanıcı memnuniyeti düşer, e-kaynak kullanım verileri olumsuz etkilenir.	1) Erişim mimarisi standardize edilir, güncellenir (SSO/kimlik doğrulama, proxy yapılandırması, sertifika/alan adı kontrolleri) ve düzenli kontrolü yapılır. 2) Arıza–talep yönetimi geri bildirim mekanizması işletilir ve sürekli izlenir.
Hedef 1.4	**Sürdürülebilir kampüs uygulamaları artırılacaktır.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Yatırım bütçesinin yetersizliği nedeniyle enerji yoğunluğunun azaltılamaması	Enerji verimliliği yatırımları (izleme-otomasyon, aydınlatma, yalıtım, vb.) ertelenir, enerji yoğunluğu hedeflenen oranda düşürülemez; sürdürülebilirlik performansı ve maliyet yönetimi olumsuz etkilenir.	1) Yatırım bütçeleri, sürdürülebilirlik göstergelerine göre önceliklendirilir. 2) Alternatif finansman kaynakları devreye alınır (Hibe/proje fonları, sponsorluk, güneş enerjisi vb. iş birlikleri).
Teknik personel yetersizliği	Enerji-su-atık yönetimi, bakım-onarım ve izleme sistemlerinin işletimi aksar, sürdürülebilir kampüs uygulamalarının sürekliliği zayıflar.	1)Görev/iş yükü analizi yapılarak kritik roller belirlenir ve yetkin personel görevlendirilir. 2) Kurumlar arası nakil süreçleriyle yetkin personel istihdam edilir. 3) İdari personel alım süreçlerine ihtiyaç duyulan alanlar için teknik personel alımı dahil edilir.
Yapılması planlanan yatırımlar için gerekli izinlerin alınamaması	İlgili idarelerden alınması gereken ruhsat, onay ve izinlerin gecikmesi veya	1) İzin süreçlerinin proje başlangıcında planlanması 2) İlgili kurumlarla ön görüşmeler

	alınamaması nedeniyle yatırım sürecinin aksaması riski.	yapılması 3) Gerekli belge ve teknik dokümanların eksiksiz hazırlanması 4) Süreç takibinin sorumlu personel tarafından düzenli yapılması 5) Alternatif çözüm yollarının değerlendirilmesi
Atık ayrıştırma uyumunun düşük kalması nedeniyle geri kazanım oranının artmaması	Ayrıştırma altyapısı ve kullanıcı davranışı yetersiz kaldığında geri kazanım oranı düşük kalır, çevresel performans ve sürdürülebilirlik göstergeleri hedefe ulaşamaz.	1) Ayrıştırma altyapısı standartlaştırılır (renk kodlu kutular, yönlendirme/etiketleme, kritik noktalara konumlandırma) ve toplanma lojistiği netleştirilir. 2) Eğitim ve farkındalık kampanyası yürütülür (öğrenci/personel oryantasyonu, afiş/QR rehber, kısa videolar). 3) İzleme ve denetim yapılır (periyodik kontrol, fotoğraflı saha gözlemi vb.). 4) Geri kazanım performansı birim bazlı izlenir ve iyi uygulama gösteren birimler görünür kılınır.
Merkezi bütçe dışı gelirlerin hedeflenen düzeye ulaşmaması	Sponsorluk, proje gelirleri, bağış, döner sermaye vb. kaynaklar hedefin altında kalırsa sürdürülebilir kampüs yatırımları ve faaliyetleri (özellikle ar-ge) için finansman açığı oluşur.	1)Birim bazlı merkezi bütçe dışı gelir planı oluşturulur. 2) Gelir getirici ürün ve hizmet projeleri planlanır (ziraat, sağlık, mühendislik ve diğer uygulamalı birimler tarafından ürün ve hizmet geliştirme, eğitim/sertifika programları vb.)
Hedef 1.5	**Fiziksel mekân ve kampüs yaşam alanları iyileştirilecektir.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Bütçe ve yatırım kısıtları nedeniyle fiziksel kapasite hedeflerine ulaşılamaması	Yatırım bütçesinin sınırlı kalması nedeniyle derslik, laboratuvar, sosyal alan ve ortak kullanım mekânlarının iyileştirilmesi/yenilenmesi gecikir, fiziksel kapasite sınırlanır ve kampüs yaşam kalitesi düşer.	1) Yaptırım planları bütçe doğrultusunda önceliklendirilir.
Planlama ve ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle yatırımların gecikmesi	Yatırım takviminin gecikmesi mekânsal kapasite baskısını arttırır ve kurumsal imajı olumsuz etkiler.	1) Teknik dokümanlar standardize edilir (şartname şablonları, kontrol listeleri, metraj doğrulama) ve başvuru öncesi iç kontrol yapılır.
Yüklenici kaynaklı sözleşmelerin feshi halinde yapım sürelerinin gecikmesi	Yüklenici performans sorunları ve fesih durumunda yeniden ihale ve mobilizasyon süreçleri uzar, iş programı bozulur, maliyet artışı ve kullanım gecikmesi oluşur.	1) Sözleşme ve iş programı yönetimi güçlendirilir (hakkediş/ilerleme takibi, saha denetimi, erken uyarı raporu). 2) Performans teminatı, cezai şartlar ve kalite kontrol mekanizmaları etkin uygulanır.
Yeterli sayıda teknik personel istihdam edilememesi	Proje yönetimi, kontrol teşkilatı, bakım-onarım ve işletme süreçleri aksar, yapım ve kullanım sonrası süreçlerde süreklilik riski oluşur.	1) Teknik personel ihtiyaç analizi yapılır (proje sayısı, bakım yükü, tesis türü) ve kadro/istihdam planı hazırlanır.

		2) İç görevlendirme yapılarak teknik kapasite artırılır. 4) Arıza-talep ve bakım planı tek sistemden izlenir, müdahale süresi ve bakım gerçekleşme oranı performans olarak takip edilir.
Öğrenci sayısı artışı nedeniyle m^2/öğrenci hedefine ulaşılamaması	Plan dışı öğrenci sayısında artış gerçekleşmesi durumunda mekânsal kapasite baskısı oluşur, derslik/laboratuvar/sosyal alan yoğunluğu yükselir, eğitim kalitesi ve kampüs yaşam memnuniyeti düşer.	1) Geçici/alternatif kapasite çözümleri uygulanır (modüler yapı, kiralama/protokol ile mekân kullanımı, çok amaçlı alan dönüşümü).

Hedef 2.1	Eğitim-öğretimde kalite güvencesini güçlendirerek disiplinlerarası yetkinlikleri geliştirmek	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Programların akreditasyon süreçlerine yeterli düzeyde ilgi ve istek göstermemesi	Üniversitenin akreditasyon hedeflerine ulaşılamaz, programların kalite odaklı iyileştirmeleri sürdürülemez	1. Her program için "Akreditasyon ekibi" oluşturulur ve yıllık çalışma takvimi planlanır. 2. Akreditasyona başvuracak programlar hazırlık düzeyine göre belirlenir. 3. Akreditasyon ilerleme performansı bölüm/program düzeyinde izlenir.
Öğrencilerin ders memnuniyet anketlerine katılım oranının düşük kalması	Anket sonuçları temsil gücü düşük kalır, derslerin öğrenme çıktıları, ölçme-değerlendirme ve öğretim yöntemlerine dair iyileştirmeler için sağlıklı karar alınmaz	1) Anket takvimi ders dönem planına entegre edilir 2) Ankette öne çıkan hususlar ve iyileştirmeler öğrencilerle paylaşılır. 3) Düşük katılım görülen ders/programlarda iletişime geçilir.
Öğrencilerin ÇAP ve Yan dal programlarına kayıt olma konusunda isteksiz davranması	Disiplinler arası yetkinlik kazanımları hedeflerine ulaşılamaz	1) Her dönem ÇAP/Yan dal tanıtımları; örnek ders planları ve öğrenci/mezun deneyimleri yoluyla gerçekleştirilir. 2) Akademik danışmanlık süreci işletilir. 3) Başvuru koşulları, süreçler ve ders planları sadeleştirilir ve bunlara yönelik sadeleştirilmiş kılavuz yayımlanır.
ÇAP ve Yan Dal programlarında ders çakışmaları ve artan iş yükü nedeniyle öğrencilerin akademik süreçlerinde aksama yaşanması	Ders çakışmaları ve aşırı yük devamsızlık/başarısızlık nedeniyle kayıt silme oranı artar.	1) ÇAP/Yan dal için çakışmayan programlar arasında ortak zaman dilimleri belirlenir ve ders programları buna göre planlanır. 2) Ders eşdeğerlik/saydırma kuralları öğrenci lehine olacak şekilde tanımlanır.
Hedef 2.2	**Öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamalarını yaygınlaştırmak**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Pedagojik gelişim eğitimlerinin sayısının hedefin altında kalması	Öğretim elemanlarının öğrenci merkezli öğretim, ders tasarımı ve ölçme-değerlendirme yetkinliği beklenen düzeyde gelişmez.	1) Yıllık "Pedagojik Gelişim Eğitim Takvimi" hazırlanır ve duyurulur. 2) Eğitici havuzu oluşturulur 3) Eğitim içerikler modüller şeklinde belirlenir. 4) Eğitime katılacakların belirlenmesine yönelik usul oluşturulur. 5) Eğitime katılanların davranış değişikleri izlenir
Öğretim elemanlarının iş yükü nedeniyle eğitimlere katılımın düşük kalması	İyi öğretim örnekleri yaygınlaşmaz ve öğrenci merkezli dönüşüm yavaşlar.	1) Eğitimler, derslerin yoğun olmadığı takvimde planlanır. 2) Eğitim türü, yeri ve şekli katılımcı beklentilerine göre planlanır. 3) İhtiyaç analizi yapılarak eğitim modülü bazlı eğitimler tekrarlanır

Uygulamalı Mesleki Eğitim Modelinin yaygınlaştırılmasının sınırlı kalması	Öğrencilerin işbaşı öğrenme yetkinlikleri gelişmez ve istihdam edilebilirlik oranı düşer	1) Mesleki Eğitim modeline uygun programlar ve yeterlilikleri belirlenir. 2) Sektörle iş birlikleri için protokoller oluşturulur ve kontenjan planı yapılır. 3) Koordinasyon için kurum ve sektör paydaşlarından bir komisyon oluşturulur. 4) Uygulamalı eğitim yapan program ve öğrenciler izlenir.
Öğretim elemanlarının alternatif ölçme-değerlendirme araçları konusunda bilgi ve deneyim eksikliği	Rubrik, proje/performans görevi, portfolyo, akran değerlendirme vb. araçların sınırlı kullanılması nedeniyle öğrenci merkezli yaklaşımın ölçme boyutu zayıf kalır ve öğrenme çıktılarının kanıtlanması güçleşir.	1) Alternatif ölçme-değerlendirme eğitim paketi hazırlanır (rubrik, portfolyo, proje, akran değerlendirme, kısa sınav tasarımı) ve örnek şablonlar paylaşılır. 2) Ders bazlı örnek uygulama atölyeleri yapılır 3) Ders bilgi paketlerinde ölçme araçları izlenir, iyi örnekler kurum içinde paylaşılır ve yaygınlaştırılır.
Hedef 2.3	**Uluslararası öğrenci ve değişim hareketliliğini artırmak**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Değişim programlarına giden/gelen öğrenci sayısının düşük kalması	Öğrencilerin uluslararası eğitim deneyimleri ve kurumun uluslararasılaşma görünürlüğü zayıflar.	1) Her dönem birim bazlı “Erasmus+ değişim tanıtım takvimi” uygulanır 2) Dil hazırlığı için öğrencilere yönelik destek mekanizması güçlendirilir 3) Ders eşdeğerliliği ve saydırma süreçleri standartlaştırılır 4) Başvuru süreçleri hakkında bilgi paylaşımları periyodik hale getirilir. 5) Değişim hareketliliği performansı izlenir ve düşük kalan göstergeler için iyileştirme planları oluşturulur.
Uluslararası değişim programı anlaşmalarının aktif iş birliğine dönüşmemesi	Hareketlilik, ağ etkisi ve akademik görünürlük artmaz.	1) Program bazlı anlaşma hedefi belirlenir. 2) Pasif kalan anlaşmalar için iyileştirme faaliyeti (online toplantı vb.) yapılır.
Uluslararası öğrenci sayısının hedefin altında kalması	Kurumun uluslararasılaşma vizyonu zayıflar ve görünürlük azalır.	1) Hedef ülke bazlı öğrenci edinim planı hazırlanır (ilgili kurumlarla iş birliği, dijital kampanya, fuar/online etkinlik, mezun elçileri). 2) Başvuru–kabul–kayıt süreçleri sadeleştirilir ve hızlandırılır. 3) İngilizce program/ders havuzu ve tanıtım materyalleri güçlendirilir 4) Program sayfaları çok dilli standardize edilir (ücret, müfredat, ders içerikleri, sosyal yaşam vb. içeriklerle).

Hedef 2.4	Mezunlarla etkileşimi arttırmak	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Mezunlara yönelik mesleki gelişim faaliyetlerinin planlanan sayıda gerçekleştirilememesi	Mezunların istihdam edilebilirliği ve mezun-üniversite etkileşimi beklenen düzeyde gelişmez, işveren beklentileri karşılanamaz	1) Mezun geri bildirimleri alınır (anket vb.) ve ihtiyaç analizi yapılır. 2) Mezun Faaliyet Takvimi hazırlanır (eğitim–söyleşi–atölye–mentorluk) ve mezun iletişim kanallarından duyurulur. 3) Sektör paydaşları ve kariyer merkezi ile ortak etkinlik modeli kurulur (işveren katılımlı eğitimler, vaka atölyeleri, kariyer günleri). 4) Katılım ve memnuniyet düzenli ölçülür, düşük kalan alanlarda içerik güncellenir.
Mezun Bilgi Sistemine kayıtlı mezun sayısının artışının sınırlı kalması	Mezun izleme, istihdam çıktıları analizi ve mezunlarla sürdürülebilir iletişim zayıflar, yetkinlik geliştirme bazlı iyileştirme kararları alınamaz.	1) Mezun kayıtları için mezuniyet öncesi sisteme kayıtlanma, mezuniyet sonrası e-posta/SMS/WhatsApp ile hatırlatma yapılır. 2) Kayıt süreçleri sadeleştirilir (tek ekran, e-Devlet/kurumsal e-posta ile doğrulama, mobil uyum). 3) Program/bölüm bazında kayıtlar izlenir; düşük kalan birimlerde hedefli iyileştirme ve saha iletişimi yapılır.
Hedef 2.5	**Öğrenci sayılarını nitelikli eğitime uygun şekilde planlamak**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Üniversite yerleştirme sonuçlarına yönelik taban ve baraj puanlarının değişmesi	Taban/baraj puan ve kontenjan dinamikleri değiştiğinde tercih eğilimleri değişir ve bazı programlarda doluluk düşer hedeflenen düzeyin altında kalabilir.	1) Program bazlı kontenjan teklifleri kademeli revize edilir. 2) Tercih ve tanıtım yönetimi güçlendirilir (hedef kitle, okul/rehberlik ziyaretleri, dijital kampanya, KPSS yerleştirme sonuçları analizi, mezun başarı hikâyeleri). 3) Mevcut öğrencilerin bölüm/programdan memnuniyet düzeylerini artırıcı çalışmalar yürütülür.
Öğretim elemanı kadrolarının arttırılamaması	Öğrenci sayısı/öğretim elemanı oranı bozulur, ders yükü artar, nitelikli eğitim hedefi ve akreditasyon gereklilikleri olumsuz etkilenir.	1) Kadro ihtiyaç analizi (ders yükü, öğrenci sayısı, uygulama/ laboratuvar gereksinimi) hazırlanır ve yıllık kadro planı oluşturulur. 2) Alan bazlı kadro tahsisi için gerekçeli dosya hazırlanır.
Program akreditasyonlarının yapılamamasına bağlı doktora programlarının açılamaması	Akreditasyon eksikliği doktora programı açma/kalite güvencesi süreçlerini zayıflatır, lisansüstü kapasite ve araştırma çıktıları hedeflenen seviyeye ulaşamaz.	1) Doktora açılması için programlar bazlı akreditasyon yol haritası ve zaman planı hazırlanır. 2) Doktora için asgari şartlar eş zamanlı iyileştirilir (öğretim üyesi yeterliği, altyapı/ laboratuvar, yayın performansı, ders planı).

Üniversiteler arası rekabetin tercihlerde etkili olması	Rakip üniversitelerin program çeşitliliği, burs/olanakları ve şehir cazibesi tercihlerde etkili olacağından hedeflenen performans göstergelerine ulaşılamaz.	1) Üniversitenin, bölümün/programın güçlü yönleri (uygulamalı eğitim, sektör iş birliği, staj, laboratuvar imkânı, ar-ge, uluslararasılaşma, KPSS başarısı, sosyal yaşam, şehrin cazibesi vb.) öne çıkarılarak tanıtım ve bilgilendirme yapılır. 2) Tercih dönemine özel iletişim planı yürütülür (aday öğrenci iletişim mekanizması, çevrim içi tanıtımlar, bölüm webinarları). 3) Öğrenci memnuniyet verileri izlenir ve paylaşılır
Lisansüstü programlarda yeterli talebin oluşmaması	Ders açma ve tez danışmanlığı kapasitesi verimli kullanılamaz, araştırma ekosistemi ve nitelikli insan kaynağı üretimi zayıflar.	1) Lisansüstü programlar için hedef kitle analizi ve tanıtım planı hazırlanır (mezunlara ulaşım, kurum/ sektör, çevrim içi tanıtım). 2) Program çekiciliği artırılır (seçmeli havuz, sektör odaklı modüller, esnek saat/hibrit ders). 3) Burs desteği öne çıkarılır (BAP/TÜBİTAK projelerine lisansüstü öğrenci dahil etme). 4) Başvuru sayısı ve yerleşme düzeyi düşük kalan programlarda iyileştirme planları oluşturulur

Hedef 3.1	Etki değeri yüksek bilimsel yayın sayısı artırılacaktır.	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Öğretim üyelerinin ders, idari görev ve proje yükü nedeniyle nitelikli yayın üretimine yeterli zaman ayıramaması	İş yükü nedeniyle makale yazım–revizyon–veri analizi süreçleri aksar, SCI/SSCI/AHCI/ESCI, Scopus ve WoS Q1–Q2 yayın sayılarında artış yavaşlar.	1) Dönem başında iş yükü planlaması yapılır; yayın hedefi olan personele ders/idari görev esnekliği sağlanır. 2) Haftada en az 1 gün "bilimsel araştırma günü" uygulanır ve takvimde ilan edilir. 3) Makale süreçleri için akademik yazım destek hizmeti (format, dergi kuralları, kaynakça) yürütülür.
Q1–Q2 düzeyindeki dergilerde yayın yapma süreçlerinin uzun ve maliyetli olması nedeniyle motivasyon kaybı yaşanması	Süreçlerin uzunluğu + yüksek yayın ücretleri (APC) ve editörlük maliyetleri yayın girişimini azaltır, Q1–Q2 yayın artışı ve atıf potansiyeli düşer.	1) Q1–Q2 yayınlar için BAP kapsamında yayın ücreti (APC) destek programı yürütülür. 2) Kurumsal araştırma yayın destek hizmet havuzu oluşturulur (başvuru öncesi ön kontrol). 3) Hedef dergi listesi + dergi stratejisi rehberi hazırlanır (alan bazlı güncelleme, uygun dergi–uyum kontrolü).
Uluslararası akademik ağlara erişimin sınırlı olması durumunda iş birlikli yayın sayılarının artmaması	Ortak yazarlı yayın/ortak proje üretimi artmadığı için uluslararası iş birlikli yayın sayıları hedefe ulaşamaz, görünürlük zayıflar.	1) Ortak araştırma iş birliği yürüten personelden destek alınır 2) Akademik atanma ve yükseltilme ile görevlendirmelerde kriter olarak kullanılır
Yayın teşvik ve ödül mekanizmalarının yetersiz kalması hâlinde akademik üretkenliğin sürdürülebilir olmaması	Teşvik mekanizması kaliteyi yeterince ödüllendirmezse motivasyon düşer, nitelikli yayın üretimi süreklilik kazanmaz.	1) Q1–Q2, iş birlikli ve yüksek atıf potansiyelli yayınlar için kademeli teşvik/ödül modeli uygulanır (puanlama ve şartlar yazılı). 2) Yılda 1 kurumsal yayın ödülleri (Q1–Q2, iş birlikli yayın, %10'luk atıf dilimi) düzenlenir ve görünür kılınır. 3) Teşvik başvuru süreci için rehber + örnek dosya + destek hattı oluşturulur (hatalı başvuru azalır).
Hedef 3.2	**Araştırma projelerinde performans odaklı kaynak kullanımı sağlanacaktır.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan bütçenin yetersiz kalması durumunda proje sayısının ve niteliğinin sınırlı kalması	Ar-Ge bütçe payı düşük kaldığında BAP destekleri ve dış fonlu proje üretimi artmaz, altyapı yatırımları gecikir, PG3.2.1–PG3.2.5 hedefleri zayıflar.	1) BAP bütçesi stratejik hedefler doğrultusunda planlanır 2) Öz gelir artışına yönelik çalışmalar yürütülür
Akademik personelin ders ve idari iş yükü nedeniyle proje üretimine yeterli zaman ayıramaması	İş yükü proje fikir geliştirme, yazım, yürütme ve raporlama sürelerini aksatır, BAP ve dış fon başvuru sayısı düşer.	1) Başvuru dönemlerinde yürütücülere ders/idari görev esnekliği sağlanır (kurul/üst yazı). 2) Araştırma Koordinatörlüğü bünyesinde başvurular için standart destek verilir. Bütçe-format-ek belge-raporlama desteği verir 3) Yılda en az 2 kez "proje hazırlama atölyeleri" düzenlenir (başvuruya hazır taslak çıktısı şartı) 4) Proje yürütücülüğü olan personele iş

		yükü planlamasında öncelik verilir ve bölüm/birim bazında izlenir. 5) Proje yürütücüleri için haftada en az 1 gün "bilimsel araştırma günü" uygulanır ve takvimde ilan edilir.
Uluslararası proje deneyimi, yabancı dil yeterliliği ve proje yazma becerilerinin sınırlı olması nedeniyle küresel fonlara erişimde güçlük yaşanması	AB/Horizon gibi programlara başvuru kalitesi düşer, kabul oranı ve kümülatif uluslararası proje sayısı artmaz.	1) Mentor havuzu oluşturulur (AB/Horizon deneyimli yürütücüler + TTO) 2) Yılda 2 kez AB/Horizon proje yazma ve proje yönetimi eğitim programı yapılır 3) Başvurular için dil/editörlük desteği sağlanır. 4) Her uluslararası başvuru için Uluslararası Projeler Ofisi tarafından iç panel değerlendirmesi (puanlama rubriği) uygulanır, retlerde kök neden analizi + yeniden başvuru planı hazırlanır.
Üniversite–sanayi iş birliklerinde beklenti uyuşmazlıkları nedeniyle projelerin sürdürülebilirlik kazanamaması	Hedef–çıktı–IP paylaşımı net değilse projeler protokol düzeyinde kalır, yeni sanayi projesi sayısı artmaz.	1) Her sanayi projesi için başlangıçta beklenti uyum toplantısı yapılır; hedef, bütçe, takvim ve çıktılar tutanakla kayıt altına alınır. 2) Standart iş birliği sözleşmesi (gizlilik, çıktı paylaşımı, sorumluluk) zorunlu uygulanır. 3) Projeler için en az altı ayda bir izleme yapılır (prototip, rapor, test, çıktı). 4) Proje kapanışında çıktı ve ticarileşme değerlendirme raporu hazırlanır (lisanslama/prototip/ürünleşme).
Öğrencilerin araştırma projelerine katılımının yeterince teşvik edilmemesi hâlinde araştırma ve proje kültürünün zayıf kalması	Öğrenci katılımı düşük olursa proje havuzu büyümez, BAP ve TÜBİTAK 2209 çıktıları zayıflar, sürdürülebilir proje ekosistemi oluşmaz.	1) Her dönem BAP Öğrenci + TÜBİTAK 2209 çağrıları yapılır görünürlük için web-sosyal medya-birim duyuruları kullanılır. 2) Öğrenciler için başvuru atölyesi + mentorluk sistemi kurulur (danışman–öğrenci eşleştirme listesi). 3) Kabul alan projeler için tanınırlık/ödül (demo day, başarı hikâyeleri, sertifika) uygulanır. 4) Öğrenci projeleri için dijital izleme tablosu tutulur (başvuru-kabul-çıktı-yaygın etki).
Hedef 3.3	**Öğrencilerin araştırma yetkinlikleri geliştirilecektir.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Öğrencilerin yoğun ders yükü nedeniyle proje faaliyetlerine yeterli zaman ayıramaması	Ders programı yoğunluğu ve zaman çakışmaları nedeniyle öğrenciler BAP/2209 proje geliştirme, yazım ve yürütme süreçlerinde süreklilik sağlayamaz, proje sayıları ve katılım hedefleri düşer.	1) Her dönem tüm programlarda haftada en az 1 gün ders programı boş bırakılır. 2) Lisans/ön lisans programlarına proje temelli ders/uygulama entegre edilir (ders çıktısı: proje taslağı).
Proje yazım süreçlerinin karmaşık ve bürokratik algılanması nedeniyle motivasyon kaybı yaşanması	Başvuru adımları, belgeler ve format süreçleri net anlaşılmadığında öğrenciler	1) BAP ve 2209 için tek sayfalık başvuru yol haritası yayımlanır. 2) Her çağrı döneminde en az 2 kez uygulamalı proje yazma atölyesi yapılır

	başvuru aşamasında vazgeçer, başvuru sayısı düşer.	3) Sık hatalar için örnek dosya paketi (örnek özet, iş-zaman planı, bütçe, etik beyan) paylaşılır.
Akademik danışmanların iş yükü nedeniyle öğrenci projelerine yeterli rehberlik sağlayamaması	Danışman kapasitesi yetersiz kalırsa proje kalitesi düşer, başvurular reddedilir, öğrenci proje kültürü dar bir danışman grubunda yoğunlaşır.	1) Dönem başında iş yükü planlaması yapılır; yayın hedefi olan personele ders/idari görev esnekliği sağlanır. 2. Haftada en az 1 gün "bilimsel araştırma günü" uygulanır ve takvimde ilan edilir. 3) Danışmanlara yönelik bilgilendirme yapılır.
Girişimcilik ve kuluçka programlarının belirli disiplinlerle sınırlı kalması	Yönlendirme ve erişim mekanizmaları yetersiz olduğunda TGB/TTO/kuluçka programlarına katılım belli bölümlerde kalır, girişimcilik eğitimlerine katılan öğrenci sayısı hedefin altında kalır.	1) Başlangıç seviyesi için mini-proje programı uygulanır. 2) Başarılı projelerin görünürlüğü için örnek projeler ve "başarı hikâyeleri" yayımlanır (model olma etkisi). 3) TTO bünyesinde öğrenci destek ofisi kurulur
Proje deneyimi olmayan öğrencilerin sürece dâhil olmaktan çekinmesi	Deneyim eksikliği ve "başaramama" algısı nedeniyle öğrenciler projeye başlamaz, proje kültürü tabana yayılmaz.	1) İlgili dönemlerde proje deneyim paylaşımı etkinlikleri yapılır 2) Örnek proje kütüphanesi ve başarı hikâyeleri yayımlanır.
Hedef 3.4	**Öncelikli araştırma alanlarında yayın üretkenliği artırılacaktır.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Öncelikli araştırma alanları dışında yapılan yayınların ağırlık kazanması	Yayın üretimi artsa bile öncelikli alanlara dengeli dağılmadığında, öncelikli alanlarda Scopus/TR Dizin üretkenliği hedefe ulaşamaz.	1) Öncelikli alanlara yönelik hedefe dayalı destek modeli (bütçe/teşvik/puan) yayımlanır. 2) Öncelikli alanlarla ilgili her dönem akademik kurullarda bilgilendirme yapılır 3) Öncelikli alanlarda üretken akademik personel arasında tematik araştırma kümeleri ve çıktı hedefleri tanımlanır.
Yüksek yayın ücretleri (APC) ve bütçe kısıtları nedeniyle nitelikli dergilerde yayın yapma motivasyonunun azalması	APC, editörlük ve yayın giderleri karşılanamadığında Scopus odaklı nitelikli dergilerde yayın girişimleri azalır, PG3.4.1 hedefi zayıflar.	1) Scopus/Q1–Q2 hedefli yayınlar için proje tabanlı BAP desteği sağlanır 2) Kurumsal dil/editörlük/istatistik danışmanlığı havuzu oluşturulur 3) Araştırma Koordinatörlüğü ve TTO aracılığıyla yayıncılarla indirim/üyelik anlaşmaları takip edilir.
Yapay zekâ araçlarının etik çerçevesinin yeterince netleşmemesinin akademik riskler doğurması	Yapay Zekâ destekli tez/yayınlarda etik sınırlar net değilse intihal/yanıltıcı üretim/veri gizliliği gibi riskler oluşur, tezlerin ve yayınların kabulü ve kurumsal itibar olumsuz etkilenebilir.	1) Üniversite genelinde gerek yayınlarda gerekse de projelerde Yapay Zekâ kullanımına ilişkin rehberler geliştirilir veya var olan rehberler yayımlanır 2) Tezlerde üretken Yapay Zekâ kullanım beyan formu zorunlu tutulur (etik kurul/mevzuat uyumlu). 3) Öğrenciler için Yapay Zekâ kullanımı ve etik konusunda eğitim verilir.

		4) Tez önerisi aşamasında üretken Yapay Zekâ ve etik uygunluk kontrolü uygulanır.
Akademik teşvik mevzuatının yayın üretkenliğini artırmada sınırlı etki oluşturması	Teşvik sistemi kaliteyi ve öncelikli alan üretimini yeterince ödüllendirmezse motivasyon düşer, Scopus/TR Dizin hedefleri sürdürülebilir artmaz.	1) Kurum içi uygulamada (mevzuat sınırları içinde) öncelikli alan ve nitelikli yayınları önceleyen ek ödül/kurumsal takdir modeli geliştirilir. 2) Yılda 1 öncelikli alan yayın ödülleri (Scopus/TR Dizin/AI tez çıktı) düzenlenir. 3) Teşvik etkisini izlemek için 6 ayda 1 teşvik–yayın korelasyon raporu hazırlanır (hangi teşvik hangi çıktıyı artırdı). 4) Birimlere yönelik hedef kartı bilgilendirme oturumları (teşvik, hedef, ölçüm) yapılır.
Lisansüstü tezlerin yayın çıktısına dönüştürülememesi	Tez sayısı artsa bile makaleye dönüşmezse yayın üretkenliği ve görünürlük artışı sınırlı kalır, PG3.4.4 çıktıları yayın performansına yansımaz.	1) "Tezden Makaleye Dönüşüm Programı" uygulanır: tez tesliminden önce makale planı zorunlu. 2) Enstitülerde makale yazım takvimi (6–9 ay) ve ara kontrol noktaları belirlenir. 3) Tez çıktıları için mentorluk + editoryal danışmanlık havuzu oluşturulur. 4) Tezlerin yayın dönüşüm oranı için dijital izleme sistemi (tez → taslak → gönderim → kabul) kurulur ve 6 ayda 1 raporlanır.
Hedef 3.5	**Toplumsal ve ekonomik değeri yüksek Ar-Ge çıktıları üretilecektir.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Sanayi iş birliklerinin sürdürülebilir olmaması ve güven temelli ortaklıkların gelişememesi	İş birlikleri protokol düzeyinde kalırsa çıktı odaklı Ar-Ge projeleri artmaz, ticarileşme ve sanayiye yönelik eğitim/iş birliği sayıları hedefin altında kalır.	1) Sanayi iş birlikleri için TTO tarafından sektör bazlı paydaş havuzu oluşturulur (iletişim, ziyaret, eşleştirme planı) ve yıllık planlama yapılır. 2) Her protokol için 6 aylık izleme raporları oluşturulur. 3) Proje başlangıcında beklenti uyum toplantısı yapılarak "çıktı listesi" (prototip/patent/lisans vb.) yazılı hale getirilir.
Patentleme başvuru ve diğer süreçlerinin bürokratik işlemler ve maliyetli görülmesi	Başvurular azabilir veya tamamlanamaz, patent/faydalı model/tasarım başvuru sayıları ile tescile dönüşüm oranı düşer.	1) TTO/ilgili birimde "Patent Başvuru Destek Masası" kurulur (başvuru evrakı, sınıflandırma, süreç takibi). 2) Patent süreçleri için tek sayfalık süreç rehberi + kontrol listesi yayımlanır. 3) Patent başvuruları için kriterli mali destek paketi (ön araştırma, başvuru harcı, danışmanlık) oluşturulur. 4) Her başvuru için zaman planı ve sorumlu kişi atanır; aylık portföy izleme raporu hazırlanır (başvuru–inceleme–tescil).
Uluslararası etkinliklerin kurumsal performansa etkisinin düşük olması	Etkinlikler çıktı üretmiyorsa (iş birliği, proje, ortak yayın, ağ) kurumsal katkı sınırlı kalır, etkinlik sayısı artsa bile etki oluşmaz.	1) Etkinlik sonrası 15 gün içinde etki raporu zorunlu tutulur (katılım, temaslar, takip planı). 2) Yıllık etkinlik destek planı BAP tarafından hazırlanır (öncelik: uluslararası

		ortaklık, konsorsiyum, proje pazarı). 3) Etkinliklerin kurumsal görünürlüğü için iletişim planı (web, basın, sosyal medya, bülten) standartlaştırılır.
Öğrencilerin ve akademisyenlerin bilgi ve deneyim eksikliği nedeniyle girişimcilik süreçlerine yönelmemesi	Girişimcilik ve inovasyon eğitimleri ile kuluçka katılımı sınırlı kalır, TGB'de kurulan girişim sayısı artmaz.	1) Girişimcilik için dış paydaşlarla ders/staj/mentor desteği protokolleri yapılır. 3) Öğrenci/akademisyen için ön kuluçka (pre-incubation) programı uygulanır. 4) TGB/TTO üzerinden başvuru yönlendirme + eşleştirme mekanizması kurulur.

Hedef 4.1	Toplumla etkileşim temelli faaliyetler gerçekleştirilecektir.	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Etkinliklerin bütçe yetersizliği ve maliyet artışları nedeniyle gerçekleştirilememesi	Planlanan sosyal sorumluluk, eğitim, farkındalık ve toplum hizmeti etkinlikleri aksayacağından hedeflenen toplumsal katkı çıktıları ve görünürlük düşer.	1) Etkinlik planlamasında düşük maliyetli/yüksek etkili etkinliklere öncelik verilir. 2) Alternatif kaynak bulma operasyonları yürütülür (sponsorluk, bağış, proje fonları, yerel yönetim/STK ayni destekleri). 3) Maliyetleri azaltmak için ortak organizasyon modeli uygulanır (paydaş mekân/ulaşım/ikram katkısı, hibrit/çevrim içi format).
Katılım düzeylerinin düşük kalması	Etkinliklerin yaygın etkisi ve çıktı üretimi sınırlanır, toplumsal katkı göstergelerinde hedefe ulaşmak zorlaşır.	1) Hedef kitle dilimlendirmesi yapılır (öğrenci, mezun, kamu, sektör, STK, yerel halk) ve her segmente özel duyuru planı uygulanır. 2) Çok kanallı iletişim yürütülür (kurumsal sosyal medya, yerel basın, muhtarlık/belediye kanalları, SMS/e-posta, afiş vb.) 3) Katılımı artırmak için teşvikler planlanır (katılım belgesi, mikro-sertifika, vb.). 4) Etkinlik sonrası geri bildirim alınır, düşük katılım görülen etkinliklerde saat/yer/içerik revizyonu yapılır.
Dış paydaşların ortak faaliyetlere isteksiz yaklaşması	Ortak etkinlik/proje üretimi azalır, sürdürülebilir toplum-üniversite ekosistemi kurulamaz.	1) Paydaş beklentilerine yönelik (paydaşın kazanımı, rolü, katkısı, görünürlük) etkinlikler planlanır. 2) Çerçeve iş birliği protokolleri ve standart etkinlik iş planı hazırlanır (takvim, görev dağılımı, çıktı, iletişim sorumluları). 3) Paydaşlarla düzenli koordinasyon toplantıları yapılır. 4) Başarılı iş birlikleri görünür kılınır (basın, rapor, teşekkür/plaket).
Birimlerin iş yükü ve önceliklendirme nedeniyle faaliyet geliştirmede isteksiz davranması	Faaliyet çeşitliliği azalır, hedeflenen çıktı ve yaygın etki gerçekleşmez.	1) Birim bazlı yıllık toplumsal katkı etkinlik planı istenir ve kurum takvimine entegre edilir. 2) Birim etkinliklerinde iş yükünü azaltmak için standart şablonlar ve merkezden destek sağlanır (duyuru, kayıt, raporlama, görsel tasarım, kanıt toplama).

Hedef 4.2	Dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirme faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Dezavantajlı gruplara erişimde iletişim, bilgilendirme ve farkındalık eksikliğinin bulunması	Hedef gruplar faaliyetlerden zamanında haberdar olamaz, erişim kanalları sınırlı kaldığı için başvuru/katılım düşer, sunulan destek hizmetlerinin yaygın etkisi ve görünürlüğü azalır.	1) Hedef kitle ve erişim kanalları oluşturulur (öğrenci, personel, aile, yerel kurum/STK) ve hedef kitle bazlı iletişim planı uygulanır. 2) Erişilebilir iletişim materyalleri hazırlanır (kolay okunur metin, işaret dili/altyazı, görsel-ikon destekli duyuru, web erişilebilirliği). 3) Farkındalık etkinlikleri takvime bağlanır, katılım ve erişim verileri izlenir ve düşük kalan gruplarla yeniden iletişim kurulur.
Engelsiz Üniversite Bayrak başvurularında koşulların sağlanmasına yönelik idari/bürokratik süreçlerin uzaması	Engelsiz üniversitenin kurumsallaştırılması ve üniversitenin görünürlüğü zayıflar	1) Bayrak başvuruları için süreç takvimi oluşturulur ve sorumluluklar paylaşılır. 2) Başvuruya ilişkin bürokratik işlemler planlanır ve kanıtlar toplanır. 3) Periyodik izleme toplantıları yapılır ve rektörlüğe raporlanır.
Finansal ve insan kaynağı yetersizliği nedeniyle faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	Erişilebilirlik faaliyetleri süreklilik kazanamaz, hedeflenen erişilebilirlik göstergeleri iyileşmez.	1) Kaynak çeşitlendirme planı yapılır (BAP/toplumsal katkı bütçesi, proje fonları, sponsorluk, yerel yönetim-STK ayni destek). 2) İnsan kaynağı planlaması yapılır (gönüllü öğrenci elçileri, birim sorumluları, hizmet içi eğitimle kapasite artırımı). 3) Faaliyetler izlenir (faaliyet sürekliliği, hizmet erişimi, memnuniyet) ve iyileştirme planlaması yapılır.
Etkinliklere katılımın beklenen düzeye ulaşmaması	Hedef gruplara erişim ve davranış değişikliği sınırlı olur, toplumsal katkı çıktıları zayıflar.	1) Etkinlikler hedef grup ihtiyaçlarına göre tasarlanır (ihtiyaç analizi, uygun saat/yer, erişilebilir mekân/çevrim içi seçenek). 2) Katılım kolaylaştırılır (ulaşım/erişim yönlendirmesi, erişilebilirlik desteği, refakat, işaret dili, altyazı). 3) Çok kanallı duyuru ve paydaş kurumlar üzerinden davet mekanizması işletilir. 4) Etkinlik sonrası geri bildirimle düşük katılım görülen etkinliklerde revizyon yapılır.

Hedef 4.3	Bilimsel bilgiye erişim ve dijital okuryazarlık yaygınlaştırılacaktır.	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Dijital okuryazarlık faaliyetlerinin hedef kitleye yeterince ulaşmaması ve katılımın düşük kalması	Hedef kitlenin dijital beceri gelişimi sınırlı kalır, faaliyetlerin yaygın etkisi ve toplumsal katkı çıktıları zayıflar.	1) Hedef kitle dilimlemesi ve ihtiyaç analizi yapılır (öğrenci, personel, mezun, yerel halk). 2) Etkinlik içerikleri seviyelere göre modüllere ayrılır. 3) Çok kanallı duyuru ve erişim modeli uygulanır (kurumsal sosyal medya, yerel basın, belediye/STK kanalları, SMS/e-posta vb.) 4) Katılım ve memnuniyet izlenir ve düşük kalan performanslar için telafi programı uygulanır.
Bilimsel bilginin zamanında ve doğru kanallarla iletilememesi nedeniyle güven kaybının oluşması	Bilgi geciktiğinde veya yanlış/uygunsuz kanallardan yayıldığında paydaş güveni zedelenir, bilimsel iletişim etkisi azalır, kurumun topluma rehberlik rolü zayıflar.	1) Bilim İletişim Ofisi tarafından takvim planlanır. 2) Doğru iletişim kanalı belirlenir (yüz yüze, web, sosyal medya, bülten, yerel medya, etkinlik sayfası) 3) Araştırma sonuçlarına dayalı içerikler sade ve anlaşılır formatta oluşturulur (özet–soru/cevap–infografik–kısa video). 4) Geri bildirim ve etkileşim izlenir (yorumlar, erişim, yanlış anlama noktaları).
Dezenformasyonun yaygınlaşması nedeniyle yanlış bilgiye yönelimin artması	Dezenformasyon hızlı yayıldıkça doğru bilgi görünürlüğü azalır, hedef kitle yanlış yönlendirilir, toplumsal fayda oluşturma ve kurumsal güven ortamı zayıflar.	1) Dezenformasyon okuryazarlığını geliştirici etkinlikler yapılır (kaynak kontrolü, görsel/video doğrulama, veri okuryazarlığı). 2) Kurum tarafından paylaşılan bilimsel bilginin, kurum resmi iletişim kanallarından paylaşılması sağlanır.
Hedef 4.4	**Sürekli iyileştirme faalieytleri ile paydaş memnuniyeti artırılacaktır.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Paydaşların anketlere katılım oranının düşük olması	Katılım düşük kaldığında memnuniyet verisinin temsil gücü zayıflar, paydaş beklentileri doğru okunamaz, iyileştirme öncelikleri sağlıklı belirlenemez.	1) Çok kanallı davet ve hatırlatma akışı uygulanır (kurumsal e-posta/SMS/WhatsApp, web, sosyal medya) 2) Anketlerin süresi kullanıcının anketi tamamlayabileceği şekilde tasarlanır. 3) Belirli aralıklarla ankete katılımlar hatırlatılır.
Anket sonuçlarının karar alma ve iyileştirme süreçlerine yeterince yansıtılamaması	Sonuçlar için eylem planı oluşturulmaz ve PUKÖ döngüsü tamamlanmadığında memnuniyet düzeyleri arttırılamaz. Bu durum kurumsal imaja olumsuz yansır.	1) Anket sonuçları analiz edilir ve rapor haline getirilir. 2) Sorun alanları için kök neden ve iyileştirme planları için ilgili birimlerin aksiyon almaları sağlanır.

		3) Birimlerin "İyileştirme eylem planı" zorunlu tutulur (sorumlu–takvim–kaynak–çıktı–kanıt) ve üst yönetim izleme gündemine alınır. 4) Eylemlerin gerçekleşme düzeyi periyodik raporlanır ve sonuçlar paydaşlarla şeffaf biçimde paylaşılır.
Toplantı süreçlerinin sürdürülebilir şekilde yürütülememesi	Düzenli toplantılar yapılamadığında paydaş katılımı ve geri bildirim sürekliliği bozulur, kararlar gecikir, izleme ve koordinasyon zayıflar.	1) Yıllık anket değerlendirme toplantı takvimi yayımlanır (kurul/komisyon/paydaş toplantıları) ve sorumlular belirlenir. 2) Toplantılar için standart gündem, karar tutanağı ve eylem takip listesi uygulanır.
Paydaş geri bildirimlerinin sistematik olarak izlenememesi	Geri bildirimler dağınık kanallarda kalırsa izlenebilirlik ve kurumsal hafıza oluşmaz, sorunlar takip edilemez ve iyileştirme fırsatları kaçırılır.	1) Geri bildirim yönetim sistemi sürekli çalışır ve izlenir durumda olmalıdır. 2) Geri bildirimlerin iyileştirme veya düzeltme faaliyetleri ÜNİKYS ve diğer sistemler üzerinden raporlanır. 3) Kapanan geri bildirimler, bildirim sahiplerine paylaşılır ve memnuniyet etkisi izlenir.
Hedef 4.5	**Öğrencilerin ekip çalışmaları desteklenecektir.**	
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyeti**
Sportif faaliyetlerin bütçe vb. nedenlerle katılımın düşük olması	Sosyalleşme, kurum içi motivasyon, ekip ruhu ve sağlıklı yaşam kültürü zayıflar. Üniversitenin kurumsal imajı olumsuz etkilenir.	1) Branş bazında yıllık sportif faaliyet takvimi planı hazırlanır 2) Düşük maliyetli/yüksek katılımlı etkinliklere öncelik verilir. 3) Kaynak desteği arama çalışmaları yapılır (sponsorluk, ayni destek, imkânların ortak kullanımı vb.) 4) Katılımı artırmak için çok kanallı duyuru yürütülür.
Öğrenci topluluk etkinliklerinin kaynak yetersizliği nedeniyle sürdürülememesi	Öğrencilerin ders dışı sosyal-kültürel gelişim ve birlikte çalışma kültürü zayıflar, toplumsal olaylara duyarlılıkları azalır ve kampüs yaşamı niteliği düşer.	1) Topluluklardan yıllık faaliyet planı istenir ve önceliklendirme ile asgari destek paketi tanımlanır. 2) Destek mekanizmaları çeşitlendirilir (sponsorluk, paydaş iş birlikleri, proje bazlı destek, ayni katkılar vb.) 3) Ortak kaynak kullanımı teşvik edilir (mekân, ekipman, ulaşım, tanıtım desteği vb.)

6.5. MALİYETLENDİRME

Tablo 50. Maliyetlendirme Tablosu

Tür	Kod	Amaç / Hedef Adı	2027	2028	2029	2030	2031	Toplam Maliyet
Amaç	A1	İnsan kaynakları, fiziki altyapı ve teknolojik kapasiteyi bütüncül biçimde geliştirerek sürdürülebilir bir kurumsal yapı tesis etmek.	471.386.200,00	491.293.308,40	516.658.653,14	544.489.473,23	575.630.714,05	2.599.458.348,82
Hedef	H1.1	İnsan kaynağının yetkinliğini geliştiren faaliyetler gerçekleştirilecektir.	400.000,00	500.000,00	600.000,00	700.000,00	800.000,00	3.000.000,00
Hedef	H1.2	Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.	6.615.000,00	7.944.750,00	10.033.212,50	13.544.836,88	18.275.579,78	56.413.379,16
Hedef	H1.3	Erişilebilir kütüphane kaynakları artırılacaktır.	9.000.000,00	11.000.000,00	12.000.000,00	13.000.000,00	15.000.000,00	60.000.000,00
Hedef	H1.4	Sürdürülebilir kampüs uygulamaları artırılacaktır.	23.923.200,00	20.122.502,40	21.068.260,01	22.058.468,23	23.095.216,24	110.267.646,88
Hedef	H1.5	Fiziksel mekân ve kampüs yaşam alanları iyileştirilecektir.	431.448.000,00	451.726.056,00	472.957.180,63	495.186.168,12	518.459.918,03	2.369.777.322,78
Amaç	A2	Öğrenci merkezli, kapsayıcı ve sürdürülebilir eğitim-öğretim anlayışı ile nitelikli bireyler yetiştirmek.	471.386.200,00	491.293.308,40	516.658.653,14	544.489.473,23	575.630.714,05	2.599.458.348,82
Hedef	H2.1	Eğitim-öğretimde kalite güvencesini güçlendirerek disiplinlerarası yetkinlikler geliştirilecektir.	400.000,00	500.000,00	600.000,00	700.000,00	800.000,00	3.000.000,00
Hedef	H2.2	Öğrenci merkezli eğitim-öğretim uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.	6.615.000,00	7.944.750,00	10.033.212,50	13.544.836,88	18.275.579,78	56.413.379,16
Hedef	H2.3	Uluslararası öğrenci ve değişim hareketliliği artırılacaktır.	9.000.000,00	11.000.000,00	12.000.000,00	13.000.000,00	15.000.000,00	60.000.000,00
Hedef	H2.4	Mezunlarla etkileşim artırılacaktır.	23.923.200,00	20.122.502,40	21.068.260,01	22.058.468,23	23.095.216,24	110.267.646,88
Hedef	H2.5	Öğrenci sayıları nitelikli eğitime uygun şekilde planlanacaktır.	431.448.000,00	451.726.056,00	472.957.180,63	495.186.168,12	518.459.918,03	2.369.777.322,78
Amaç	A3	İhtisaslaşma ve iş birliği temelli, etki odaklı ve sürdürülebilir bir Ar-Ge ekosistemi oluşturmak.	19.350.000,00	22.840.000,00	26.208.500,00	29.639.775,00	33.143.241,25	131.181.516,25
Hedef	H3.1	Etki değeri yüksek bilimsel yayın sayısı artırılacaktır.	1.500.000,00	1.860.000,00	2.139.000,00	2.459.850,00	2.828.827,50	10.787.677,50
Hedef	H3.2	Araştırma projelerinde performans odaklı kaynak kullanımı sağlanacaktır.	15.000.000,00	17.500.000,00	20.000.000,00	22.500.000,00	25.000.000,00	100.000.000,00
Hedef	H3.3	Öğrencilerin araştırma yetkinlikleri geliştirilecektir.	1.500.000,00	1.750.000,00	2.000.000,00	2.250.000,00	2.500.000,00	10.000.000,00
Hedef	H3.4	Öncelikli araştırma alanlarında yayın üretkenliği artırılacaktır.	750.000,00	930.000,00	1.069.500,00	1.229.925,00	1.414.413,75	5.393.838,75
Hedef	H3.5	Toplumsal ve ekonomik değeri yüksek Ar-Ge çıktıları üretilecektir.	600.000,00	800.000,00	1.000.000,00	1.200.000,00	1.400.000,00	5.000.000,00
Amaç	A4	Paydaş temelli, etki odaklı, sürdürülebilir ve izlenebilir toplumsal katkı kapasitesini güçlendirmek.	12.129.200,00	4.284.542,40	5.262.230,89	6.355.243,24	7.585.967,80	35.617.184,33
Hedef	H4.1	Toplumla etkileşim temelli faaliyetler gerçekleştirilecektir.	1.250.000,00	1.562.500,00	1.953.125,00	2.441.406,25	3.051.757,81	10.258.789,06
Hedef	H4.2	Dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirme faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.	9.139.200,00	429.542,40	449.730,89	470.868,24	492.999,05	10.982.340,58
Hedef	H4.3	Bilimsel bilgiye erişim ve dijital okuryazarlık yaygınlaştırılacaktır.	150.000,00	187.500,00	234.375,00	292.968,75	366.210,94	1.231.054,69
Hedef	H4.4	Sürekli iyileştirme faaliyetleri ile paydaş memnuniyeti artırılacaktır.	90.000,00	105.000,00	125.000,00	150.000,00	175.000,00	645.000,00
Hedef	H4.5	Öğrencilerin ekip çalışmaları desteklenecektir.	1.500.000,00	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00	3.500.000,00	12.500.000,00
Hedef Maliyetleri (A)			512.664.192,00	532.483.610,80	568.537.110,03	610.244.376,47	660.263.818,10	2.884.193.107,40
Genel Yönetim Giderleri (B)			2.355.701.000,00	2.590.720.500,00	2.842.585.950,00	3.116.164.297,00	3.484.395.862,00	14.389.567.609,00
TOPLAM MALİ KAYNAK (A+B)			2.868.365.192,00	3.123.204.110,80	3.411.123.060,03	3.726.408.673,47	4.144.659.680,10	17.273.760.716,40

VII

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın onaylanmasını takiben, planın uygulama sürecinin amaç ve hedeflerle uyumunun, gerçekleşme düzeyinin ve kaynak kullanımının izlenmesi ve değerlendirilebilmesi amacıyla sistematik bir izleme–değerlendirme süreci işletilir. İzleme, stratejik amaç ve hedeflerdeki ilerlemeyi takip etmek üzere nicel ve nitel verilerin düzenli biçimde toplanması ve analiz edilmesi süreci iken değerlendirme, yürütülen faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığına, karar alma süreçlerine ne ölçüde katkı verdiğine ve sonuçların ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik boyutlarında analiz edilmesidir.

Stratejik planda belirlenen performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçları hesaplanır ve raporlanarak periyodik toplantılarla üst yönetimin, strateji geliştirme kurulunun ve kalite komisyonunun değerlendirmesine sunulur. Bu kapsamda izleme çalışmaları altı aylık dönemler halinde yapılarak ilgili döneme ait gerçekleşmeler "Stratejik Plan İzleme Raporu" ve değerlendirme tabloları ile raporlaştırılır. Böylece her bir amaç ve hedef için sorumlu birimler, ayrılan kaynaklar ve gerçekleşme düzeyleri görünür kılınarak hesap verebilir bir format oluşturulur.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektörde olup, hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin izlenmesi hedeflerden sorumlu birimlerin yetkilileri tarafından gerçekleştirilir. Hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının birimlerden alınarak toplulaştırılması, analiz edilmesi ve Rektöre/üst yönetime ve ilgili kurullara sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) koordinasyonunda yürütülür. Bu çerçevede SGDB, sorumlu birimlerden, sorumlu oldukları hedefler bazında izleme raporu ve değerlendirme tablolarını hazırlamalarını talep eder ve birimlerden gelen verileri kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir. Üniversite, İzleme ve Değerlendirme süreçleri için karar destek sitemlerinden yararlanır.

Raporlama sürecinin sonunda yapılan değerlendirme toplantılarıyla planın genel gerçekleşme düzeyi gözden geçirilir. Bu toplantılar sonucunda, hedeflere ulaşmayı engelleyen nedenler ve riskler ele alınır, gerekli görülen önleyici ve iyileştirici tedbirler belirlenerek ilgili birimler görevlendirilir. Böylelikle stratejik plan uygulaması, izleme bulgularıyla beslenen karar süreçleri üzerinden sürekli iyileştirme yaklaşımıyla sürdürülür.

EK:1 MALATYA TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ (2027-2031) STRATEJİK PLAN ALT ÇALIŞMA GRUPLARI

Stratejik planlama ekibi tarafından, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla, ekip üyeleri ile birlikte harcama birimlerinden temsilcilerin katıldığı alt çalışma grupları oluşturulmuştur.

Alt Çalışma Grupları

Çalışma Grubu 1 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi Çalışmaları
Çalışma Grubu 2 Durum Analizi Çalışmaları
Çalışma Grubu 3 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci Çalışmaları
Çalışma Grubu 4 Farklılaşma Stratejisi Süreci Çalışmaları
Çalışma Grubu 5 Strateji Geliştirme Süreci (Amaç-Hedefler-Performans) Çalışmaları
Alt Çalışma Grubu 5.1 Eğitim-Öğretim Süreçleri
Alt Çalışma Grubu 5.2 Araştırma Geliştirme Süreçleri
Alt Çalışma Grubu 5.3 Uluslararasılaşma Süreçleri
Alt Çalışma Grubu 5.4 Topluma Hizmet ve Kalite Süreçleri
Alt Çalışma Grubu 5.5 Farklılaşma-İhtisaslaşma-Girişimcilik Süreçleri
Alt Çalışma Grubu 5.6 Kurumsal Kapasite Süreçleri

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan 'Durum Analizi' başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma Grubu 1. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi Çalışmaları

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	İlhan Erdem	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
3	Üye	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
4	Üye	Genel Sekreter	Abuzer GELSE	Genel Sekreterlik
5	Üye	Prof. Dr.	Gülçin BEKER AKBULUT	Kalite Koordinatörlüğü
6	Üye	Doç. Dr.	Deniz KORKMAZ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
7	Üye	Doç. Dr.	Berat ÇİÇEK	Sivil Havacılık Yüksekokulu
8	Üye	Doç. Dr.	Meral ÇALIŞ DUMAN	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
9	Üye	Doç. Dr.	Osman UYSAL	Ziraat Fakültesi
10	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Emrah ZAYMAN	Tıp Fakültesi
11	Üye	Öğr. Gör.	Merve KESİM ÖNAL	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
12	Üye	Daire Başkanı V.	Mevlüt ARSLAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
13	Üye	Daire Başkanı	Ali ÖZMEN	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
14	Üye	Daire Başkanı	Abdulkadir IRMAK	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
15	Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
16	Üye	Daire Başkanı	Halis BOZKURT	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
17	Üye	Daire Başkanı V.	Sinan AKGÜL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
18	Üye	Daire Başkanı	Yusuf AVCI	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
19	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan 'Durum Analizi' başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma Grubu 2. Durum Analizi Çalışmaları

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	İlhan ERDEM	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
3	Üye	Prof. Dr.	Şahin DİREKEL	Sağlık Bilimleri Fakültesi
4	Üye	Doç. Dr.	Mehmet AYDOĞAN	Ziraat Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Yunus TOPSAKAL	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Feyza İNCEOĞLU	Tıp Fakültesi
7	Üye	Doç. Dr.	Özge KORKMAZ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
8	Üye	Doç. Dr.	Gürkan KAVURAN	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
9	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mahmut BAŞSÜRÜCÜ	Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu
10	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Miraç KILIÇ	Ziraat Fakültesi
11	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Eda FENDOĞLU	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
12	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ayşe Ersoy YILDIRIM	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
13	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Havva Esra TÜTÜNCÜ	Sağlık Bilimleri Fakültesi
14	Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
15	Üye	Daire Başkanı	Yusuf AVCI	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
16	Üye	Daire Başkanı	Ali ÖZMEN	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
17	Üye	Daire Başkanı V.	Mevlüt ARSLAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
18	Üye	Şube Müdürü	Hakan TOPTAŞ	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
19	Üye	Şube Müdürü	Derya OĞUZ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
20	Üye	Şube Müdürü	Murat AKYÜREK	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
21	Üye	Harita Müh.	Selim ŞAŞA	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
22	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Geleceğe Bakış’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma Grubu 3. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci Alt Çalışma Grupları

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
3	Üye	Prof. Dr.	Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
4	Üye	Doç. Dr.	Osman UYSAL	Ziraat Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Mehmet YABAŞ	Tıp Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Gürkan KAVURAN	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
7	Üye	Doç. Dr.	Ebru DOĞAN	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
8	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Kadir DOĞANŞAHİN	Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu
9	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mahmut Paşa GÜLTAŞ	Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu
10	Üye	Öğr. Gör.	Serkan AÇIKGÖZ	Sanat Tasarım Ve Mimarlık Fakültesi
11	Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
12	Üye	Şube Müdürü	Derya OĞUZ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
13	Üye	Fakülte Sekreteri	Neslihan KARATAŞ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
14	Üye	Şef V.	Erdal ÇAKIR	Personel Daire Başkanlığı
15	Üye	Öğrenci Temsilcisi	Ali Emre ÜNLÜ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
16	Raportör	Büro Personeli	İbrahim ALACA	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan 'Farklılaşma Stratejisi' başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Çalışma Grubu 4. Farklılaşma Stratejisi Süreci

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
3	Üye	Prof. Dr.	Hakan YILDIRIM	Ziraat Fakültesi
4	Üye	Prof. Dr.	Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
5	Üye	Prof. Dr.	Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Deniz KORKMAZ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
7	Üye	Doç. Dr.	Serpil ASLAN	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
8	Üye	Doç. Dr.	Ahmet ŞİT	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
9	Üye	Doç. Dr.	Yeşim BOZKURT ÇOLAK	Ziraat Fakültesi
10	Üye	Doç. Dr.	Mehmet KEÇECİ	Ziraat Fakültesi
11	Üye	Doç. Dr.	Yunus TOPSAKAL	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
12	Üye	Doç. Dr.	Özge KORKMAZ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
13	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arif YILDIZ	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
14	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Metin KETBOĞA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
15	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Serhat AKSUNGUR	Arapgir Meslek Yüksekokulu
16	Üye	Öğr. Gör.	Yasin TOK	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
17	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.1. Eğitim-Öğretim Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	İlhan ERDEM	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
3	Üye	Prof. Dr.	Şanlı KABAKTEPE	Battalgazi Meslek Yüksekokulu
4	Üye	Prof. Dr.	Zehra Tuğba MURATHAN	Battalgazi Meslek Yüksekokulu
5	Üye	Doç. Dr.	Müzeyyen Kutluca KORKMAZ	Ziraat Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Fehmi ASLAN	Yeşilyurt Meslek Yüksekokulu
7	Üye	Doç. Dr.	Varol TUTAL	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
8	Üye	Doç. Dr.	Ahmet KAZAN	Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu
9	Üye	Doç. Dr.	Berat ÇİÇEK	Sivil Havacılık Yüksekokulu
10	Üye	Doç. Dr.	Ferdi KARAÖNÇEL	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
11	Üye	Doç. Dr.	Yeşim Bozkurt ÇOLAK	Ziraat Fakültesi
12	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Serhat AKSUNGUR	Arapgir Meslek Yüksekokulu
13	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Havva Esra TÜTÜNCÜ	Sağlık Bilimleri Fakültesi
14	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arif GÜMÜŞ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
15	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Emrah ZAYMAN	Tıp Fakültesi
16	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mahmut BAŞSÜRÜCÜ	Darende Bekir Ilıcak Meslek Yüksekokulu
17	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Nurşen YILDIRIM	Türkçe Öğretimi Uygulama Ve Araştırma Merkezi
18	Üye	Öğr. Gör.	Merve KESİM ÖNAL	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
19	Üye	Öğr. Gör.	Dilan AYDIN	Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu
20	Üye	Daire Başkanı	Abdulkadir IRMAK	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
21	Üye	Öğrenci temsilcisi	Ali Emre ÜNLÜ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
22	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.2.Araştırma Geliştirme Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan GÜNDÜZ	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Doç. Dr.	Deniz KORKMAZ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
3	Üye	Doç. Dr.	Tankut ATEŞ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
4	Üye	Doç. Dr.	Mehmet AYDOĞAN	Ziraat Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Emine KAYA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Ebru DOĞAN	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
7	Üye	Doç. Dr.	Mehmet YABAŞ	Tıp Fakültesi
8	Üye	Doç. Dr.	Mehmet KEÇECİ	Ziraat Fakültesi
9	Üye	Doç. Dr.	Muhammed YILDIRIM	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
10	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Saime SEZER SONDAŞ	Tıp Fakültesi
11	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mahmut Paşa GÜLTAŞ	Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu
12	Üye	Öğr. Gör.	Enes ÇATI	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
13	Raportör	Mühendis	Betül ÖZÇINAR	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.3. Uluslararasılaşma Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	İlhan ERDEM	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Doç. Dr.	Ekrem AKBULUT	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
3	Üye	Doç. Dr.	Berat ÇİÇEK	Sivil Havacılık Yüksekokulu
4	Üye	Doç. Dr.	Yeliz GEDİK	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Vefalı ENSER	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
6	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Nursen YILDIRIM	Türkçe Öğretimi Uygulama Ve Araştırma Merkezi
7	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fatih ÖZTÜRK	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
8	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Emine KULUŞAKLI	Yabancı Diller Yüksekokulu
9	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ramazan ÇOBAN	Sivil Havacılık Yüksekokulu
10	Üye	Öğr. Gör.	Taha ŞEYHANOĞULLARI	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
11	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.4. Topluma Hizmet ve Kalite Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Orhan Gündüz	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Prof. Dr.	Gülçin BEKER AKBULUT	Kalite Koordinatörlüğü
3	Üye	Doç. Dr.	Müzeyyen KUTLUCA KORKMAZ	Ziraat Fakültesi
4	Üye	Doç. Dr.	Zeynep SAĞIR	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Ferdi KARAÖNCEL	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Meral ÇALIŞ DUMAN	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
7	Üye	Doç. Dr.	Metehan KÜÇÜKER	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
8	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Feyzi DOĞRU	Tıp Fakültesi
9	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ahmet ASLAN	Ziraat Fakültesi
10	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Hasan BATAR	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
11	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Metin KETBOĞA	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
12	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Kübra BATAR	Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
13	Üye	Öğr. Gör.	Serkan AÇIKGÖZ	Sanat Tasarım Ve Mimarlık Fakültesi
14	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Harun Reşit GÜNDOĞAN	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
15	Üye	Öğr. Gör.	Cumali AYDOĞAN	Sürekli Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
16	Üye	Öğr. Gör.	Sıddık DOĞAN	Ziraat Fakültesi
17	Üye	Öğr. Gör. Dr.	Atilla ÜNLÜ	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
18	Üye	Öğr. Gör.	Harun BARIŞ	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
19	Üye	Öğr. Gör.	Ahmet Emre DERİNKÖK	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
20	Üye	Daire Başkanı	Ali Özmen	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
21	Üye	Şube Müdürü	Haydar GÜLER	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
22	Raportör	Büro Personeli	İbrahim ALACA	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.5. Farklılaşma-İhtisaslaşma-Girişimcilik Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Rektörlük/Rektör Yardımcısı
2	Üye	Doç. Dr.	Deniz KORKMAZ	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
3	Üye	Doç. Dr.	Ahmet ŞİT	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
4	Üye	Doç. Dr.	Ali YÜCE	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
5	Üye	Doç. Dr.	Yunus TOPSAKAL	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
6	Üye	Doç. Dr.	Erçin OKSAL	Ziraat Fakültesi
7	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arif YILDIZ	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu
8	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Yusuf Emre KARAKAŞ	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
9	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Abuzer YEŞİL	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
10	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemizin ikinci stratejik planında yer alan ‘Strateji Geliştirme’ başlığına ilişkin faaliyetler ve metin hazırlama süreçleri, aşağıda isimleri belirtilen kişilerden oluşan alt çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

Alt Çalışma Grubu 5.6. Kurumsal Kapasite Süreçleri

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİMİ
1	Başkan	Genel Sekreter	Abuzer GELSE	Genel Sekreterlik
2	Üye	Prof. Dr.	Gülçin BEKER AKBULUT	Kalite Koordinatörlüğü
3	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Eda FENDOĞLU	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
4	Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
5	Üye	Daire Başkanı V.	Mevlüt ARSLAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
6	Üye	Daire Başkanı	Halis BOZKURT	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
7	Üye	Şube Müdürü	Bilal KOLAY	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
8	Üye	Şube Müdürü	Elvan ŞİMŞEK	Personel Daire Başkanlığı
9	Üye	Şube Müdürü	Cumali ÖZTÜRK	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
10	Üye	Harita Müh.	Selim ŞAŞA	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
11	Üye	Şef V.	Erdal ÇAKIR	Personel Daire Başkanlığı
12	Üye	Bilgisayar İşl.	Mustafa ŞAVAŞ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
13	Üye	Bilgisayar İşl.	Sertaç KARGI	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
14	Üye	Büro Personeli	Nur Eser ÖZER	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
15	Raportör	Şube Müdürü	Zübeyde BARAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



www.ozal.edu.tr



Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

www.ozal.edu.tr