



GÖRÜKLE KAMPÜSÜ
16059 NİLÜFER/BURSA

Rektörlük Santral
T. (0224) 294 0000
Özel Kalem Müdürlüğü
T. (0224) 294 00 00

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
T. (0224) 294 04 11
F. (0224) 294 04 33

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

2 0 1 7 > 2 0 2 1

STRATEJİK
PLAN



►Rektörlük Binası(2017-2019 Yatırım Programı)



BİLGİNİN IŞIĞINDA ZİRVEYE DOĞRU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

2017 > 2021

STRATEJİK
PLAN



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	8
REKTÖR SUNUŞU	9
1.1 Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi	11
1.1.1 Stratejik Planın Amacı	12
1.1.2 Stratejik Planın Kapsamı	12
1.1.3 Stratejik Planın Hukuki Dayanakları	12
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	14
2.1 Stratejik Plan Sürecinin Organizasyonu	15
2.2 2017 – 2021 Stratejik Plan Hazırlama Takvimi	21
DURUM ANALİZİ	24
3.1 Kurumsal Tarihçe	25
3.2 Teşkilat Yapımız	29
3.3 2014-2018 Stratejik Planın Değerlendirilmesi	31
3.4 Mevzuat Analizi	32
3.5 Üst Politika Belgelerinin Analizi	36
3.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	39
3.7 Paydaş Analizi	40
3.8 Kuruluş İçi Analiz	43
3.8.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	43
3.8.2 Kurum Kültürü Analizi	45

3.8.3 Fiziki Kaynak Analizi	45
3.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	48
3.8.5 Mali Kaynak Analizi	49
3.8.6 Akademik Faaliyetler Analizi	49
3.9 Yüksek Öğretim Sektörü Analizi	53
3.10 Gzft Analizi	56
GELECEĞE BAKIŞ	62
4.1 Misyonumuz	63
4.2 Vizyonumuz	63
4.3 Temel Değerlerimiz	64
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	66
5.1 Konum Tercihi	68
5.2 Başarı Bölgesi Tercihi	69
5.3 Değer Sunumu Tercihi	70
STRATEJİ GELİŞTİRME	72
6.1 Amaçlar ve Hedefler	73
6.2 Hedef Kartları	77
6.3 Maliyetlendirme	97
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	102

YOL HARİTAMIZ

TÜRKİYE'NİN
EN NİTELİKLİ
10 ÜNİVERSİTESİ
ARASINDA
YER ALMAK.



07

06

05

04

03

02



Stratejik planlama yasal bir zorunluluğun ötesinde, çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak öncelikleri belirlemenin ve bunları uygulamaya geçirmenin en önemli araçlarından birisidir.

REKTÖR SUNUŞU

Stratejik planlama yasal bir zorunluluğun ötesinde, çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak öncelikleri belirlemenin ve bunları uygulamaya geçirmenin en önemli araçlarından birisidir. Bizim için de geleceğin üniversitesini oluşturma çalışmalarımızın yönünü belirleyen 2017- 2021 stratejik planı, Uludağ Üniversitesi'nin 3. Nesil Üniversite vizyonu doğrultusundaki hedeflerine ulaşması için ortak akılla oluşturulmuş bir yol haritasıdır. Uludağ Üniversitesi olarak en önemli hedefimiz; kentimizin ve ülkemizin kalkınma hedeflerine en yüksek katkıyı sağlarken akademik ve bilimsel başarılarıyla Türkiye'nin ilk 10 üniversitesi arasında yer almaktır. Planlı bir kampüs yapısıyla konforlu fiziksel imkanlara kavuşmuş, akademik eğitim kalitesini daha da yukarıya taşımış, master ve doktora öğrenci sayılarını arttırmış, her türlü bilimsel kaynağa kolayca ulaşılabilen, akademisyen ve öğrenci projelerinin desteklendiği, özel sektör ve kamu ile ortak değer üreten, işbirliklerinin en iyi örneklerini sergileyen bir üniversite kimliği inşa etmek için gerekli adımlarımızı atmaya başladık.

Bilimsel araştırma yeteneğimizin artırılması, lisansüstü eğitim ile Ar-Ge faaliyetlerimizin bütünleştirilmesi, bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi ve insan kaynağımızın daha da zenginleştirilmesi bu hedeflerimizin temelini oluşturacak şekilde stratejik planımızın ana eksenini oluşturmuştur. Bu çalışmaları gerçekleştirirken akılcı planlama, etkin bütçe yönetimi, dış kaynaklara ulaşım ve doğru işbirlikleri kurmak, yönetim anlayışımızın ilkelerini oluşturmaktadır. Uludağ Üniversitesi'nin başarısını yükseltmemiz ve 2017-2021 hedeflerine ulaşmamız yine çalışanlarımızın, öğrencilerimizin, mezunlarımızın ve paydaşlarımızın aktif katılımı ile mümkündür. Üniversite olarak tüm akademik ve idari personelimizi, öğrencilerimizi, mezunlarımızı ve Uludağ Üniversitesi dostlarını stratejik planımızın hazırlık safhalarında olduğu gibi uygulama aşamalarında da aktif olarak destek vermeye davet ediyorum. Şeffaflık ve katılımçılık ilkeleri çerçevesinde ortaya koyduğumuz planımızın hazırlanmasında emeği geçen stratejik planlama ekibi başta olmak üzere, çalışmalara katkı sağlayan herkese teşekkür ediyorum, üniversitemize ve Bursa'mıza hayırlı olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Yusuf ULCAY
REKTÖR

STRATEJİK PLANLAMANIN HUKUKİ ÇERÇEVESİ



1.1.1 Stratejik Planın Amacı

Üniversitemizin misyonu, vizyonu, temel değerleri, güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak; oluşabilecek fırsat ve tehditlerin saptanıp değerlendirilmesi ve bu doğrultuda hedeflerin belirlenmesidir.

1.1.2 Stratejik Planın Kapsamı

2017-2021 döneminde, üniversitemizin 3. Nasil Üniversite olma yolunda gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin belirlenmesini, kurumsal GZFT analizlerinin yapılmasını, performans göstergelerini, stratejik amaçlar ve hedeflerin hayata geçirilmesini sağlayacak stratejileri kapsar.

1.1.3 Stratejik Planın Hukuki Dayanakları

Bu stratejik plan 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümleri, 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" (3. Sürüm) ve Kalkınma Bakanlığı pilot uygulama çerçevesinde "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (1.Sürüm)" hükümleri doğrultusunda hazırlanmıştır.

ROTAMIZ
TÜM
KURUMLARIMIZLA
KOORDİNELİ
BİÇİMDE
ADIM ADIM
ZİRVEYE
ÇIKMAK.

07

—

06

04

—

03

—

02

**STRATEJİK
PLAN
HAZIRLIK
SÜRECİ**

01

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik plan; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Üniversitemiz, kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak sunduğu hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmek, paydaş ve çalışanlarımızın memnuniyetini arttırmak için benimsediği stratejik yönetim anlayışını yeni stratejik planlama döneminde de sürdürecektir.

Rektör: Prof. Dr. Yusuf ULCAY



Yönlendirme Kurulu

Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Mehmet YÜCE başkanlığında idarenin harcama yetkililerinden oluşan Yönlendirme Kurulu, sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmiş, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamış ve tartışmalı hususların görüşülerek SGB koordinasyonunda hazırlanan eylem planlarını rektörlüğün onayına sunmuştur.

STRATEJİK PLAN SÜRECİNİN ORGANİZASYONU

2.1

Uludağ Üniversitesi stratejik plan çalışmaları Rektör tarafından Genelge 1 ile başlamış olup, alt birimlere yayılımında beş temel düzey belirlemiştir. Çalışma grupları ile yürütülen çalışmalar sonucunda belirlenen nihai hedefler Yönlendirme Kurulunda karara bağlayarak Rektör onayına sunulmuş, sürecin tüm aşamalarında stratejik plan çalışmaları strateji geliştirme birimi tarafından koordine edilmiş ve stratejik planlama ekibi desteklemiştir.

Rektör: Prof. Dr. Yusuf ULCAY



Rektör Yardımcısı Kurul Başkanı	Prof. Dr. Mehmet YÜCE
Tıp Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Selim GÜREL
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Tayyar ARI
Mühendislik Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Abdulvahap YİĞİT
Veteriner Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Ülgen GÜNAY
Ziraat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Uğur BİLGİLİ
Eğitim Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Muammer DEMİREL
İlahiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Abdurrahman ÇETİN
Fen-Edebiyat Fakültesi	Prof. Dr. Veysel Turan YILMAZ
Hukuk Fakültesi	Prof. Dr. Yusuf ULCAY
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı	Prof. Ahmet Şinasi İŞLER
İnegöl İşletme Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. İbrahim CANBOLAT
Mimarlık Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Nilüfer AKINCITÜRK
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Cenk AYDIN
Fen Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Ali BAYRAM
Sağlık Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Gülşah ÇEÇENER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Filiz GİRAY
Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Şeref KARA
Meslek Yüksekokulları Koordinatörü	Prof. Dr. Mustafa TAYAR

Strateji Geliştirme Birimi

Stratejik plan çalışmalarının koordine edilmesi, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ile belge yönetimi gibi destek hizmetler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Safire ÖZDEMİR
Mali Hizmetler Uzmanı (Stratejik Planlama Md.)	Kamuran ÜSTÜN
Bütçe ve Performans Müdürü	Ayten ÖZACAR
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	Mert KAZAN
Memur	Sinem KUTLU

Strateji Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi stratejik planlama hazırlık takvimine uygun olarak gerekli faaliyetleri koordine etmiş ve yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunmuştur.

Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Mehmet YÜCE
Genel Sekreter	Prof.Dr. Mehmet YÜCE
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Danışman)	Prof.Dr. Özhan ÇETİNKAYA
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(Danışman)	Doç.Dr. Tolga DEMİRBAŞ
Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Safire ÖZDEMİR
Mali Hizmetler Uzmanı (Stratejik Planlama Md.)	Kamuran ÜSTÜN

Çalışma Grupları

Çalışma grupları belirlenen faaliyet alanları çerçevesinde durum analizini yaparak stratejik amaç, hedef ve göstergeleri belirlemiş ve hedef kartlarını oluşturmuştur.

ANA FAALİYET ALANI 1: EĞİTİM VE ÖĞRETİM	
Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Şeref KARA
Eğitim Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Muammer DEMİREL
Meslek Yüksekokulları Koordinatörü	Prof. Dr. Mustafa TAYAR
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Ahmet Şinasi İŞLER
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Tayyar ARI
İlahiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Abdurrahman ÇETİN
Eğitim Fakültesi	Prof. Dr. Mehmet Reşat PEKER
ULUTÖMER Müdürü	Prof. Dr. Salih PAY
Fen Edebiyat Fakültesi	Prof. Dr. Cafer ÇİFTÇİ
ULUSEM Müdürü	Yrd. Doç. Dr. Şükrü DOKUR
Öğrenci İşleri Daire Başkanı	Feramiz SEVİNÇ
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı	Hasan ARSLAN

ANA FAALİYET ALANI 2: ARAŞTIRMA, PROJE, YAYIM VE ÜRÜN	
Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Aslı HOCKENBERGER
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Ali BAYRAM
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü	Prof.Dr. Gülşah ÇEÇENER
Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Veysel Turan YILMAZ
Ziraat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Uğur BİLGİLİ
İlahiyat Fakültesi	Doç. Dr. Bülent ŞENAY
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	Doç. Dr. Ferhat PİRİNÇÇİ
Tıp Fakültesi Dekan Yardımcısı	Doç. Dr. Halil SAĞLAM

ANA FAALİYET ALANI 3: GİRİŞİMCİLİK VE ULUTEK

Mühendislik Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Abdulvahap YİĞİT
ULUTEK Genel Müdürü	Prof. Dr. Mehmet KANIK
Mühendislik Fakültesi	Prof. Dr. Fatih ÇAVDUR
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Prof. Dr. Abdil KUŞ
Veteriner Fakültesi	Prof. Dr. Bayram ŞENLİK
Ziraat Fakültesi	Prof. Dr. Özgür Akgün KARABULUT
Tıp Fakültesi	Prof. Dr. Bahattin HAKYEMEZ
Fen-Edebiyat Fakültesi	Prof. Dr. Muhiddin AHMETOĞLU
Eğitim Fakültesi	Prof. Dr. Ahmet KILINÇ
Mimarlık Fakültesi	Prof. Dr. Tülin VURAL ARSLAN
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	Yrd. Doç. Dr. Şenol BAŞTÜRK

DESTEKLEYİCİ FAALİYET ALANI 1: UZAKTAN EĞİTİM veya AÇIKÖĞRETİM

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	Prof. Dr. Filiz GİRAY
İnegöl İşletme Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. İbrahim CANBOLAT
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dekan Yrd.	Doc.Dr. Mehmet Zahid SOBACI
İnegöl İşletme Fakültesi	Yrd.Doc.Dr. Melih ENGİN
Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Safire ÖZDEMİR

DESTEKLEYİCİ FAALİYET ALANI 2: KURUMSAL GELİŞME

Hukuk Fakültesi	Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Cenk AYDIN
Fen-Edebiyat Fakültesi	Prof.Dr. Alev SİNAR UĞURLU
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	Yrd.Doç.Dr. Şenol BAŞTÜRK
Hukuk Müşavirliği	Av. Murat GÜNEY
Personel Daire Başkanı	Nehir IŞIKTAN
Sağlık Kültür Daire Başkanı	Hamza MERAL
Bilgi İşlem Daire Başkanı	Mustafa DOĞAN

DESTEKLEYİCİ FAALİYET ALANI 3: KAMPÜS YAŞAM ALANI

Mimarlık Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Nilüfer AKINCITÜRK
Rektör Danışmanı	Prof. Dr. Adem DOĞANGÜN
Mimarlık Fakültesi	Prof. Dr. Murat TAŞ
Mimarlık Fakültesi	Doç. Dr. Selen DURAK
Ziraat Fakültesi	Prof. Dr. Murat ZENCİRKIRAN

DESTEKLEYİCİ FAALİYET ALANI 4: SAĞLIK ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

Tıp Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Selim GÜREL
Veteriner Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Ülgen GÜNAY
Veteriner Fakültesi	Prof. Dr. Soner ALTUN
Tıp Fakültesi	Prof. Dr. Cüneyt ERDOĞAN
Tıp Fakültesi	Prof. Dr. Sami BAYRAM
Tıp Fakültesi	Doç. Dr. Yakup CANİTEZ
Tıp Fakültesi	Doç. Dr. Sertaç YILMAZ
Veteriner Fakültesi	Yrd. Doç. Hakan ÜSTÜNER

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA TAKVİMİ

EYLEM	PLANLANAN TARİH	SORUMLULAR
Koordinatör Birimin Oluşturulması	01.09.15	İlgili Rektör Yardımcısı, Stratejik Plan Koordinatörü, Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Stratejik Planlama Müdürü
2017 - 2021 U.Ü. Stratejik Planı Hazırlama Ekibinin Oluşturulması	08.09.15	Stratejik Planlama Ekibi
2017 - 2021 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmalarının Tüm Personel ile Paylaşılması	01.10.15	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Stratejik Plan Hazırlama Ekibinin Üst Yönetimle Toplantısı	16.10.15	Üst Yönetim
Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi ile İlgili Harcama Birimleri ile Görüşülmesi	01.11.15	Stratejik Planlama Ekibi
Yönlendirme Kurulunun Oluşturulması	26.01.16	Dekanlar, Enstitü Müdürleri ve Meslek Yüksekokullar Koordinatörü
Stratejik Plan Hazırlık Takviminin Duyurulması	27.02.16	Yönlendirme Kurulu
Üniversitenin Misyon, Vizyon, Temel Değerler ve Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi	27.02.16	Yönlendirme Kurulu
Faaliyet Alanlarına Göre Alt Çalışma Gruplarının Belirlenmesi	05.02.16	Üst Yönetim
İç ve Dış Paydaş Anket Çalışmalarının Yapılması	15.01.16 - 15.02.16	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
GZFT, SA, SH Performans Hedefi ve Faaliyet Alanları, Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	15.03.16	Alt Çalışma Grupları
Hedef Kartları ve Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi	31.05.16	Alt Çalışma Grupları
Sorumlu Birimler Tablolarının Tamamlanması	15.06.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Tüm Sorumlu Birimlere 5 Yıllık Değerlendirmelerini Yapmak ve Hedef Dağılımlarını Belirlemek Üzere, Stratejik Planın Gönderilmesi.	30.06.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Birimlerin Yaptıkları Çalışmaların Konsolide Edilmesi ve Bütçe Müdürlüğü ile Çalışılarak Stratejik Planın Bütçe ile Koordineli Olmasının Sağlanması	30.06.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2017-2021 Stratejik Plan'ın Tamamlanarak Senatoya Sunulması	05.07.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
2017-2021 Stratejik Planda Varsa Revizyonların Tamamlanması	15.07.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Stratejik Planın Kalkınma Bakanlığı'na Görüş Alınmak Üzere Sunulması	27.09.16	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Üniversitemiz 2017-2021 Stratejik Planının Kamuoyu ile Paylaşılması	28.12.16	Üst Yönetim

HEDEFİMİZ

1975 YILINDAN BERİ
BİLİMİN ÜLKEMİZDEKİ
GELİŞİMİNE
ÇAĞDAŞ EĞİTİM
ARAÇLARIYLA
KATKI YAPMAK.

03 **DURUM
ANALİZİ**

07

06

05

04

02

01

KURUMSAL TARİHÇE

Uludağ Üniversitesi, öğrencisine değer ve sorumluluk veren, özgürlüğü ve çok sesliği destekleyen, öğretme ve öğrenme coşkusunun yaşandığı, karşılıklı sevgi ve saygının egemen olduğu üniversite.

1970 yılında İstanbul Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulmuş olan Bursa Tıp Fakültesi ile 1974 yılında kurulan Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, üniversitenin temelini oluşturmuştur. 1975 yılında yasal kuruluşunu gerçekleştirerek Bursa Üniversitesi adı altında eğitim-öğretim hizmetine başlayan Üniversitemizin adı, 20 Temmuz 1982 tarihinde Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı hakkında 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Uludağ Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir.

Üniversitemiz,

4

Enstitü,

14

'ü faal

15

Fakülte,

1

'si faal

2

Yüksekokul,

15

Meslek Yüksekokulu,

1

Konservatuar,

20

Uygulama ve Araştırma Merkezi ile

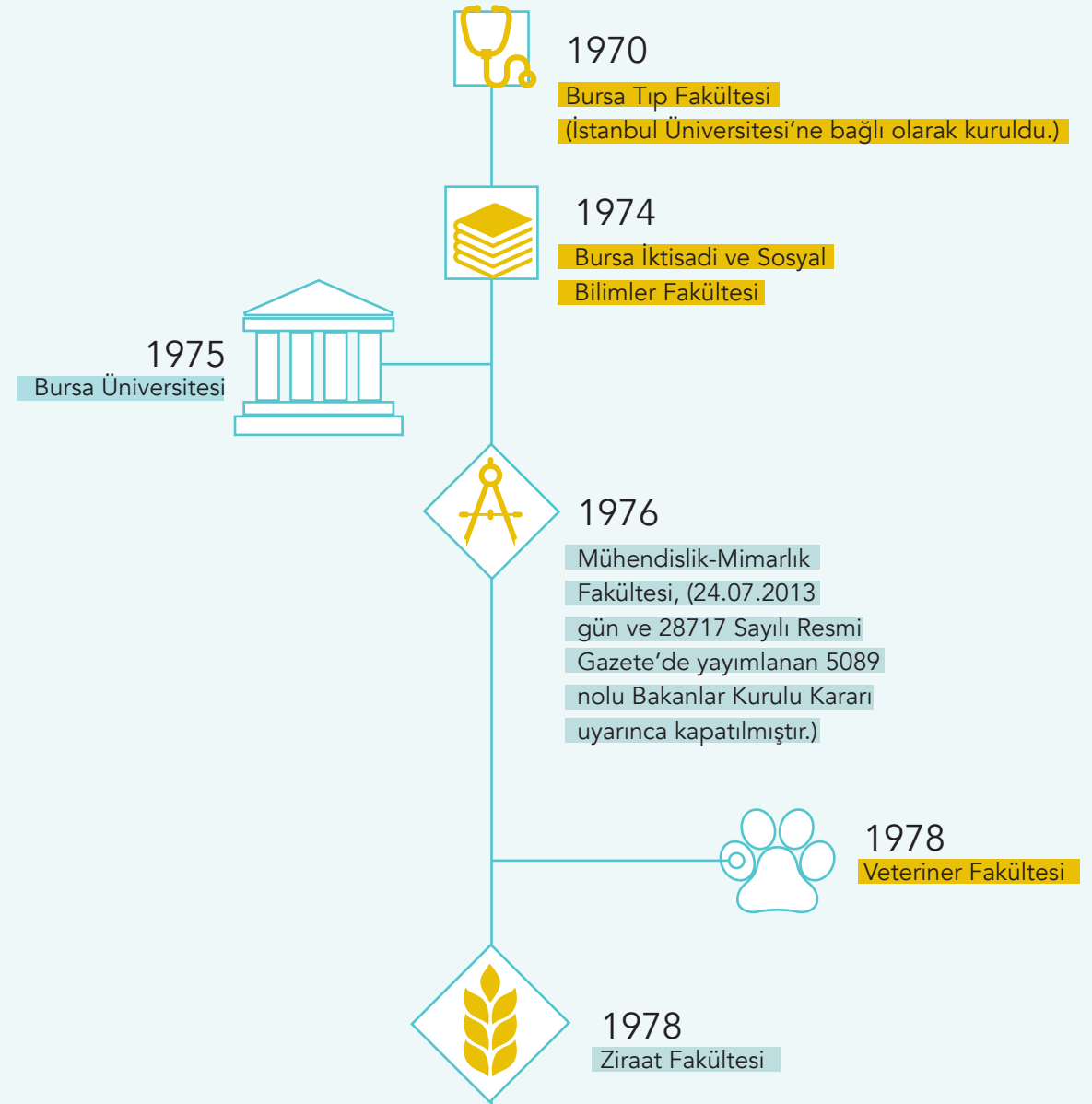
2

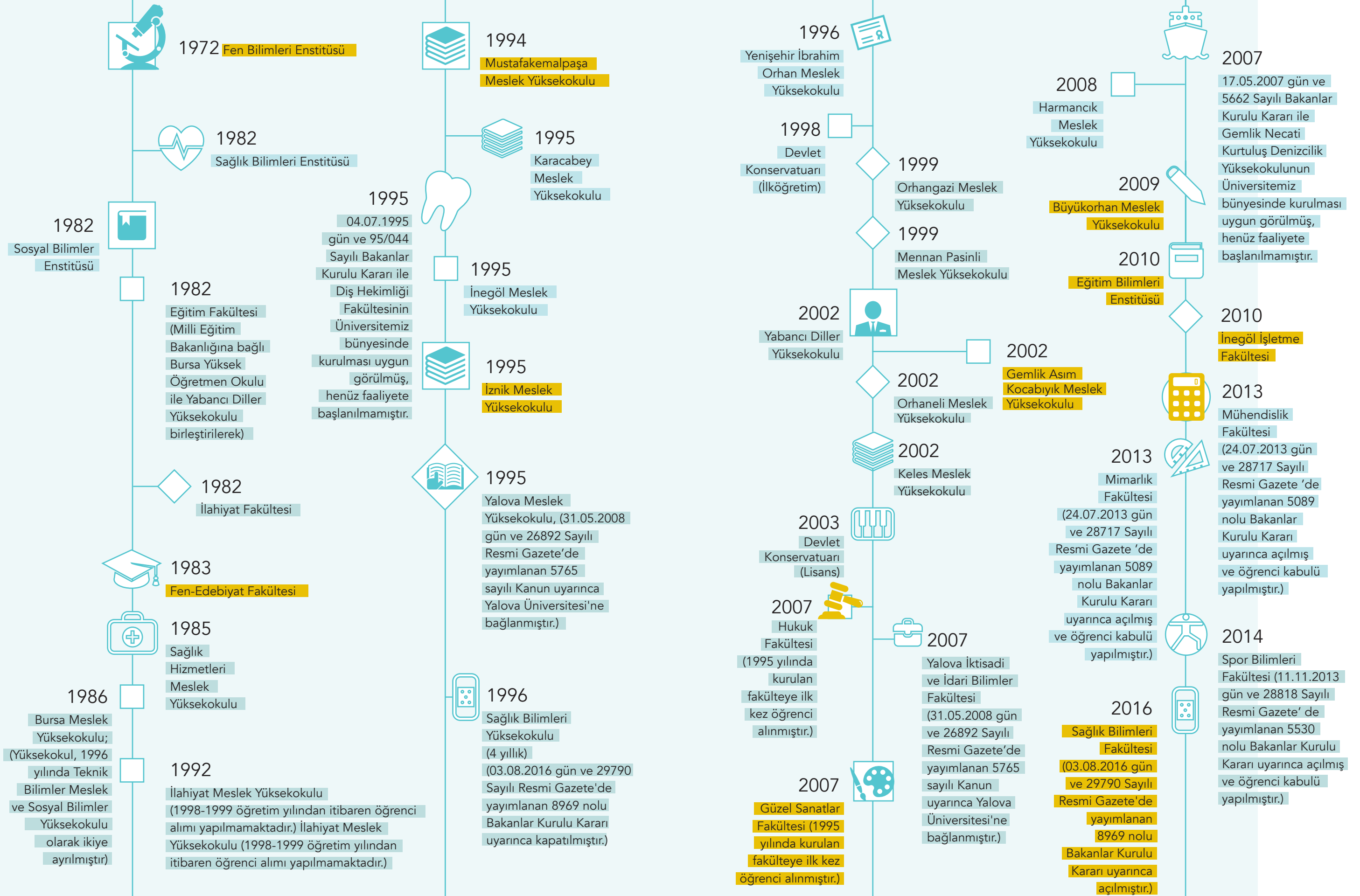
Araştırma Merkezi ve Rektörlüğe Bağlı olarak kurulan

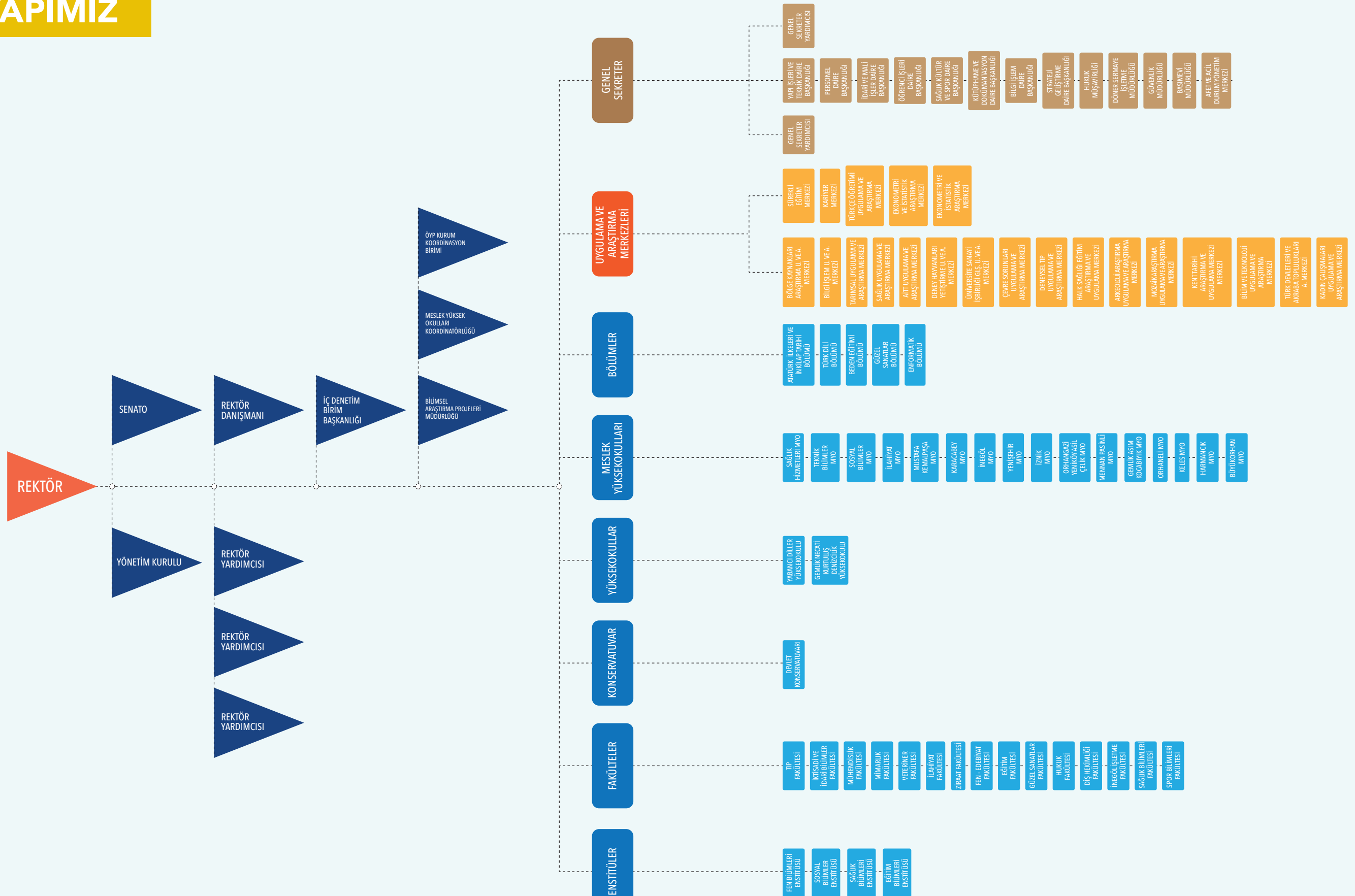
5

Bölüm ile

eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmektedir.







Üniversitemiz 2017-2021 dönemi stratejik plan hazırlık çalışmalarına, üniversitemizin üst yöneticisinin de-ğişmesi ve Resmi Gazete’de yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ” gereğince, Üniversitemiz Stratejik Planının yenilenmesi kararı alınmıştır.

Uludağ Üniversitesi'nin “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu”na uygun olarak katılımcı bir anlayış ile hazırladığı 2014-2018 dönemine ait Stratejik Planında 7 adet stratejik amaç, 37 adet stratejik hedef ve bunlara ilişkin 270 adet performans göstergesi belirlenmiştir.

Uygulanmakta olan Stratejik Plan ile ilgili tespit ve değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır:

- Mevcut plan hazırlanırken amaçlar üst politika belgelerine uygun şekilde belirlenmiş ve hedefler de bu amaçları gerçekleştirecek şekilde hazırlanmış ancak fazla sayıda amaç, hedef ve göstergeler belirlendiğinden Sayıştay Başkanlığı tarafından yapılan performans denetimine konu olmuştur. Belirlenen 254 adet performans göstergesinin amaç ve hedeflerle ilgili olduğu, 16 adet performans göstergesinin ise hedef ile ilgili olmadığı tespit edilmiştir.
- Mevcut planda belirlenen 270 performans göstergesinin 165 adeti ölçülebilmemiş, 105 adet göstergenin ölçümüne başlanamamış ve 40 adet performans göstergesi ile ilgili performans denetiminde açıklama istenmiştir.
- Mevcut planda yer alan bazı göstergelerin mevcut durumları sayısal olarak belirlenemediği için 5 yıl sonra ulaşılması hedeflenen düzeyler sağlıklı bir şekilde belirlenememiştir.
- Planda 21 adet göstergede memnuniyet ölçümü belirlenmiş ancak anketlerle ilgili birim veya çalışma grubu olmadığından ilgili göstergelerin ölçümü yapılamamıştır. Yeni dönem stratejik planda belirlenen memnuniyet göstergeleri için Genel Sekreterliğe bağlı bir anket birimi kurulmuştur. Bu sayede belli aralıklarla göstergelerin ölçümünün yapılması sağlanacaktır.
- Mevcut plan gösterge ölçümleri için stratejik plan otomasyonu oluşturulmuş, gösterge ölçümleri bu otomasyon üzerinden kolaylıkla yapılabilmemiş ve yeni plan döneminde otomasyon geliştirilmiştir.
- Mevcut planda “vizyon” ve “misyon” kelimelerinin işlek olmayan bir Türkçeye dönüştürülerek “vizyon” yerine “uzgörü”, “misyon” yerine ise “özgörev”in kullanılması benimsenmemiş ve yeni planda misyon ve vizyon kelimeleri kullanılmıştır.



MEVZUAT ANALİZİ

3.4

TABLO 1 Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	➤ “Bu kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri; a. Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak, b. Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek.”
Dayanak	➤ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 12.madde (a) ve (b) bentleri.
Tespitler	➤ Maddi kaynak eksikliği, Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programların üniversite bazlı ayrılması değişen yönetimler ile farklı bakış açıları gelmesi ve kurumsal hafızanın oluşmaması.
İhtiyaçlar	➤ Etkin insan kaynakları planlaması ve kadro yapılarının oluşturulması önündeki kurumlar arası geçiş prosedürlerinin yeniden belirlenmesi gerekmektedir.
Yasal Yükümlülük	➤ Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak.
Dayanak	➤ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 12. madde.
Tespitler	➤ Özgün eser üretimin az olması ve üniversite ile toplumun diğer aktörleri arasında iletişimin tam anlamıyla kurulmaması.
İhtiyaçlar	➤ Öğretim görevlilerini aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak için özendirici bir sistem getirmesi.

TABLO 1 Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	➤ Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.
Dayanak	➤ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 12. madde.
Tespitler	➤ Eğitim ve öğretimin uygulama esaslı yapılmaması, üniversitelerin bulundukları bölgelerin aktörleri ile yeterince iş birliği yapmaması.
İhtiyaçlar	➤ Üniversite-sanayi işbirlikleri arttırılmalı, öğretim elamanlarının kendi alanlarında diğer aktörlerle iletişimi arttırılmalı.
Yasal Yükümlülük	➤ Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek.
Dayanak	➤ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 12. madde.
Tespitler	➤ Üniversite ile toplumun diğer aktörleri arasında iletişimin tam anlamıyla kurulamaması.
İhtiyaçlar	➤ Toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması, protokol imzalanması.
Yasal Yükümlülük	➤ "...Gerekli gördüğü hallerde üniversiteyi oluşturan kuruluş ve birimlerde görevli öğretim elemanlarının ve diğer personelin görev yerlerini değiştirmek veya bunlara yeni görevler vermek..."
Dayanak	➤ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 13. madde b bendi dört numaralı fıkra.
Tespitler	➤ 2547 sayılı kanun akademik personelin durumu ile ilgili olup, idari personeli kapsamamaktadır. Bu nedenle de idari personelin görevlendirilmesinde, 2547 sayılı kanun değil, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kullanılmalıdır.
İhtiyaçlar	➤ Kanunlar arasında uygunluk sağlanabilir.
Yasal Yükümlülük	➤ 1-) "...Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler..." 2-) "Teşkilât kanunlarında, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve strateji geliştirme ve mali hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği Müdürlük Birimlerine ilişkin düzenleme yapıncaya kadar ikinci fıkra da belirtilen görevler ile kanunlarla verilen diğer görevleri de yürütmek üzere..."
Dayanak	➤ 1-) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 11. madde. 2-) 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun 15. Madde
Tespitler	➤ 5018 ve 5436 sayılı kanunların ilgili maddelerinde ifade uyumsuzlukları bulunmaktadır. 5018'de mali hizmetler birimi ifadesi kullanılırken, 5436'da ise Strateji Geliştirme Birimi ifadesi kullanılmaktadır. Mali Hizmetler Birimi uygulamada karışıklık yaratmakta, farklı görev ve sorumluluk taşıyan idari İdari Mali İşler Daire Başkanlıkları ile karıştırılmaktadır.
İhtiyaçlar	➤ 5436 sayılı kanunun 15. maddesiyle uyumu sağlamak üzere maddede geçen, Mali Hizmetler Biriminin adını Strateji Geliştirme Birimi olarak değiştirilmesi uygun olacaktır.

TABLO 1 Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	➤ "İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür..."
Dayanak	➤ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 55. madde.
Tespitler	➤ İç kontrol ile ilgili kanun, usul ve esaslar olduğu halde yönetmelik düzenlenmemiştir.
İhtiyaçlar	➤ Kurumlarda iç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve yürütülmesi anlamında yönetmelik düzenlenip sistem daha etkin hale getirilebilir. Maliye Bakanlığı'nın, kurumlarda iç kontrol sisteminin uygulanabilirliği konusunda değerlendirme raporlarını dikkatle inceleyip gerekli takipleri yapması gerekir.
Yasal Yükümlülük	➤ "...kamu idarelerinden, mali istatistiklerine esas verilerini süresinde göndermeyenlere, Maliye Bakanlığı'nca bir ay ek süre verilir. Ek süre sonunda da verilerin gönderilmemesi halinde, Maliye Bakanlığı'nın talebi üzerine, ilgili kamu idaresinin üst yöneticileri tarafından mali hizmetler birimi yöneticisi ile muhasebe yetkilisine, her türlü aylık, ödenek, zam ve tazminat dâhil yapılan bir aylık net ödemeler toplamı tutarında idari para cezası verilir. İdari para cezası uygulanmış olması bilgi verme yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz. İdari para cezaları, bu Kanunun 73. maddesi hükümlerine göre tahsil edilir."
Dayanak	➤ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 53. madde.
Tespitler	➤ İlgili muhasebe kayıtlarını ve raporlarını oluşturma ve bu raporların güvenilirliğinden, idare tarafından görevlendirilmiş genel yönetim sektörü kapsamında yer alan birim muhasebe yetkilileri sorumlu iken, verilerin gönderilmemesi cezasının ise mali hizmetler birimi yöneticisi ile muhasebe yetkilisine verilmesi, cezanın şahsiliği ilkesine aykırıdır.
İhtiyaçlar	➤ Kamu idaresinin üst yöneticisi tarafından verileri hazırlamak ve göndermekle yükümlü kişilerin de sorumlu olduğuna dair bir hüküm eklenebilir.
Yasal Yükümlülük	➤ "İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür..."
Dayanak	➤ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 55. madde.
Tespitler	➤ İç kontrol ile ilgili kanun, usul ve esaslar olduğu halde yönetmelik düzenlenmemiştir.
İhtiyaçlar	➤ Kurumlarda iç kontrol sisteminin kurulması, uygulanması ve yürütülmesi anlamında yönetmelik düzenlenip sistem daha etkin hale getirilebilir. Maliye Bakanlığı'nın, kurumlarda iç kontrol sisteminin uygulanabilirliği konusunda değerlendirme raporlarını dikkatle inceleyip gerekli takipleri yapması gerekir.

TABLO 1 Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	1-) "Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur." "Fakülte: Yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanabilen bir yükseköğretim kurumudur." "Enstitü: Üniversitelerde ve fakültelerde birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisans üstü, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur." "Yüksekokul: Belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumudur." "Meslek Yüksekokulu: Belirli mesleklerle yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan, yılda iki veya üç dönem olmak üzere iki yıllık eğitim-öğretim sürdüren, ön lisans derecesi veren bir yükseköğretim kurumudur." 2-) "...Bölüm Başkanı; bölümün aylıklı profesörleri, bulunmadığı takdirde doçentleri, doçent de bulunmadığı takdirde yardımcı doçentler arasından fakültelerde dekanca, fakülteye bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine dekanca, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda müdürün önerisi üzerine rektörce üç yıl için atanır. Süresi biten başkan tekrar atanabilir..." 3-) "Öğretim görevlileri, ilgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak fakültelerde dekanların, rektörlüğe bağlı bölümlerde bölüm başkanlarının önerileri üzerine ve rektörün onayı ile öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve öğretim görevlisi kadrolarına atanabilirler veya kadro şartı aranmaksızın ders saati ücreti veya sözleşmeli olarak istihdam edilebilirler..." 4-) Maaş ile karşılığı haftalık ders yükü, öğretim üyeleri için 10 saat, öğretim görevlileri ve okutmanlar için 12 saattir. 5-) Rektör, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürleri için haftalık ders yükü zorunluluğu aranmaz, bunların yardımcılarını ile bölüm başkanlarının haftalık ders yükü yukarıda belirtilen yükün yarısı kadardır.
Dayanak	1-) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 3.madde (d), (e), (f), (g) ve (ı) bentleri 2-) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 21.madde 3-) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 31.madde 4-) Ders Yükü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uyulacak Esaslar madde 1 (a) 5-) Ders Yükü Tespiti ve Ek Ders Ücreti Ödemelerinde Uyulacak Esaslar madde 1 (c)
Tespitler	3. maddenin (d) bendinde; fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur diye tanımlandığı halde, kuruluş ve birim olarak tanımlanan bu birimler (e), (f) ve (g) bentlerinde bunlar da kurum olarak tanımlanmıştır. Yasanın bu bentleri arasında çelişki vardır. Burada 2547 sayılı Kanunun 3 ve 31. maddeleri bir arada değerlendirerek yorumlanmalıdır. Sadece 21. madde üzerinden yapılan yorum hukuken yanlış bir yorum olacaktır. Öğretim üyesi kadrosuna atanabildiğine göre, öğretim üyesinin açığını kapatıp yerine derse girebildiğine, bölüm başkanı olarak ve hatta müdür yardımcısı olarak atanmasına bir engel olmamasına rağmen hâlâ 12 saat maaş karşılığı uygulaması doğru değildir. Uygulama 6 saat maaş karşılığı şeklinde olmalıdır. Aksi takdirde Anayasada yer alan temel hak ve özgürlükler de ihlal edilmiş olmaktadır. Söz konusu kanun maddeleri birlikte değerlendirildiğinde öğretim görevlilerinin, öğretim üyesi olarak atanabilmesinde, öğretim üyesi açığını kapatıp derse girmesinde, bölüm başkanı ve müdür yardımcısı olarak atanabilmesinde bir engel bulunmamaktadır. Bütün bu görevleri yapabilmesine rağmen öğretim görevlilerinin 12 saat ders yükünün bulunması Anayasada yer alan temel hak ve ödevlere aykırıdır
İhtiyaçlar	Öğretim görevlilerinin ders yükü, usul ve esasların 1. maddesinin (c) bendinde sayılan idari görevlilerin ders yükü gibi yarısı kadar uygulanmalıdır (6 saat). Bu doğrultuda mevzuat değişiklikleri yapılabilir.

ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

3.5

TABLO 2 Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev
10. Kalkınma Planı	Madde 144	Eğitim sisteminde, bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştiren, hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde işgücü piyasasıyla uyumunu güçlendiren, fırsat eşitliğine dayalı, kalite odaklı dönüşümün sürdürmesini sağlamak.
10. Kalkınma Planı	Madde158	Eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyumu sağlamak; hayat boyu öğrenme perspektifinden hareketle iş yaşamının gerektirdiği beceri ve yetkinlikleri kazandırmak ve girişimcilik kültürünü benimsemek.
10. Kalkınma Planı	Madde160	Mesleki ve teknik eğitimde program bütünlüğünü temin etmek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık vermek.
10. Kalkınma Planı	Madde161	Hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüşmek.
10. Kalkınma Planı	Madde163	Kalite güvencesi sistemi oluşturmak.
10. Kalkınma Planı	Madde164	"Sanayi ile iş birliği çerçevesinde teknoloji üretimine önem vermek, çıktı odaklı bir yapıya dönüşülmesini teşvik etmek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynaklarını çeşitlendirmek".
10. Kalkınma Planı	Madde165	Uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi haline gelmek.
10. Kalkınma Planı	Madde284	Engellilere yönelik eğitim, istihdam ve bakım hizmetlerinin etkinliğini ve denetimini arttırmak; bu kapsamda kaynakları daha verimli kullanmak ve fiziksel çevre şartlarını engellilere daha uygun hale getirmek.
10. Kalkınma Planı	Madde363	Kamuda stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarını uyum ve bütünlük içerisinde yürütmek.

TABLO 2 Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev
10. Kalkınma Planı	Madde368	Stratejik plan ve performans programlarındaki amaç ve hedeflerin, performans göstergeleri üzerinden ölçülebilirlik düzeyini arttırmak ve faaliyet raporlarının performansı yansıtmaya niteliğini güçlendirmek.
10. Kalkınma Planı	Madde627	Bünyemizde bulunan araştırma merkezlerini, özel sektörle yakın iş birliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürmek.
10. Kalkınma Planı	Madde628	Uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yeni sektörler, ürün ve markalar ortaya çıkarmak Ar-Ge ve yenilik programları hayata geçirmek.
10. Kalkınma Planı	Madde630	Ar-Ge desteklerinde koordinasyonu sağlayarak mevcut destek programlarını etki analizi çalışmaları yaparak gözden geçirmek. Ar-Ge faaliyetlerini, öncelikli alanlarda oluşturulacak ortak hedefler çerçevesinde ticarileşmeyi de içerecek şekilde, piyasa şartları gözetilerek bütünsellik içinde desteklemek.
10. Kalkınma Planı	Madde632	Teknoloji geliştirme bölgelerinin yapısını ve işleyişini, üniversite-sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği etkinleştirmek.
10. Kalkınma Planı	Madde633	Araştırma merkezleri, kuluçka merkezleri, teknoloji transfer ve yenilik merkezleri ile teknoloji geliştirme bölgelerinin belli alanlara odaklanmalarını ve birbirleriyle bütünleşik bir biçimde çalışmalarını sağlamak, bu yapıların ilgili küme faaliyetlerini desteklemek.
10. Kalkınma Planı	Madde634	Üniversite ve özel sektör iş birliğini kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler almak ve bunun için ara yüzler oluşturmak. Bu çerçevede yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında akademisyenlerin ve öğrencilerin, Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen göstermek.
10. Kalkınma Planı	Madde636	Temel ve sosyal bilimlerde yetkin araştırmacıların yetiştirilmesini desteklemek.
Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)	-	Ar-Ge ve teknoloji transferine yönelik bütçe kalemleri oluşturmak. Yeni mezun gençlerin, sanayiye geldiklerinde daha nitelikli işler yapabilmeleri için eğitimleri döneminde sanayi ile iç içe olacakları modeller geliştirmek. Özellikle mühendislik fakültelerinde, bitirme projeleri ile master ve doktora programlarını sanayi sorunlarına yönelik olarak yaptırmak.

TABLO 2 Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev
Öncelikli Dönüşüm Programları (ÖDÖP)	Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı Eylem Planı	Öğrencilerin işe geçişlerini kolaylaştırmak ve iş deneyimi kazanmalarını sağlamak amacıyla üniversitelerde uygulamalı eğitimlerin müfredat içerisindeki ağırlığı ve uygulamasının gerçekleştirildiği üniversite sayısını arttırmak.
-	Sağlık Endüstrilerinde Yapısal Dönüşüm Programı Eylem Planı	Üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmaların ticari değer kazanması amacıyla TTO'ların sanayici ile iş birliğini güçlendirecek şekilde yapı ve hizmetlerine ilişkin bir model oluşturmak. Sektörde tecrübeli ve yetkin insan gücü istihdamı ile TTO'ların desteklenmesini sağlamak. Sanayicilerin sorun ve ihtiyaçlarını belirleyecek çalışmalar yapacak akademisyenleri bu konular üzerine yönlendirmek, üniversitelerde gerçekleştirilen çalışmaların ticarileştirilmesini sağlamak.
Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları	2011/104	Üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarını geliştirmek.
Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları	2015/101	Doktora derecesinde sahip insan kaynağının nicelik ve nitelik yönünden artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak.
Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları	2015/102	Üniversitelerin Ar-Ge Stratejilerinin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması.
Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2015-2018)		OSB'lerin içinde meslek yüksekokullarının kurulmasını teşvik etmek. Patent sayısının, ürün geliştirme ve sanayi uygulama projelerinin akademik yükselme kriterleri arasında yer almasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmak. Temel bilimler ve mühendislik alanlarında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinde BTYK Kararları ve 10. Kalkınma Planındaki öncelikli alanlardan oluşmasını sağlamak. Meslek Yüksekokulu ve mühendislik eğitimi veren bütün fakültelerdeki öğretim elemanlarının, sanayide sektörle ortak çalışmalar yapmasını sağlamak. Temel bilimler ve mühendislik fakülteleri müfredatında, Ar-Ge, yenilikçilik sistemi, fikri ve sınai mülkiyet üzerine olan dersleri arttırmak. Sanayinin ihtiyaç duyduğu yüksek nitelikli elemanların yetiştirilmesi için sanayide çalışanlara yönelik endüstriyel yüksek lisans ve mühendislik doktora programları açmak.

TABLO 3 Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
A EĞİTİM - ÖĞRETİM	➤ Ön Lisans Eğitimi ➤ Lisans Eğitimi ➤ Lisansüstü Eğitim ➤ Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Değişim Programları ➤ Sertifika Eğitimleri
B BİLİMSEL ARAŞTIRMA	➤ Bilimsel Yayınlar ➤ Ar-Ge Ürünleri ➤ Danışmanlık ➤ Sanayi İşbirliği Destekli Projeler
C YÖNETİŞİM VE İDARİ HİZMETLER	➤ Mali Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama ➤ İdari Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama
D SANAYİ / TOPLUMLA İLİŞKİLER VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER	➤ Eğitim (Sertifika Programları, Konferanslar, Seminerler) ➤ ULUTEK Teknoloji Geliştirme Bölgesi ➤ Sağlık Hizmetleri ➤ Mühendislik Hizmetleri ➤ Topluma Yönelik Spor ve Kültür - Sanat Hizmetleri ➤ Yaşam Boyu Eğitim Hizmetleri

PAYDAŞ ANALİZİ 3.7

Paydaş analizinin yapılmasında; stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanabilmesi için üniversitemizin etkileşim içinde bulunduğu tarafların görüşleri dikkate alınarak stratejik planın sahiplenilmesine çalışılmıştır. Ayrıca, “girişimci üniversite” anlayışına uygun olarak tüm paydaşların görüş, talep, öneri ve desteklerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik olarak Bursa’daki paydaşlarla iki toplantı düzenlenmiş ve katılımcıların paylaşımları sonucunda üniversitenin paydaşlarla ilişkilerinin seviyesi ve öncelikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Paydaşların Tespiti

2014-2018 Stratejik Plan çalışmalarında kullanılan yöntemlere paralel olarak paydaş analizinin ilk aşamasında üniversitemizin paydaşlarının kimler olduğunun tespit edilebilmesi için; “Üniversitemizin faaliyet ve hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?”, “Üniversitemizin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?”, “Üniversitemizin sunduğu hizmetlerden yararlananlar kimlerdir?”, “Üniversitemizin faaliyet ve hizmetlerden etkilenenler ile faaliyet ve hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?” sorularına cevap aranmıştır.

Bu cevaplara göre paydaşlarımız tespit edilmiş ve bunlar işlevlerine göre hizmet alanlar, çalışanlar, temel ortak ve stratejik ortak başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Ayrıca paydaş analizi yapılırken paydaşlık durumuna göre paydaşlar iç paydaş / dış paydaş / müşteri şeklinde ayrıma tabi tutulmuştur.

Paydaş Etki / Önem Matrisi

Paydaşların öncelikle dirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınarak . Paydaşlarımızın beklenti ve taleplerinin karşılanması hususunda yapılan anketler, çalıştaylar ve değerlendirmeler sonucunda, paydaş öncelikleri tablosu oluşturulmuştur.

Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

Bu etkileşim; eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, danışmanlık, insan gücü yetiştirme, bilim verilerini yayma, toplumun eğitimi, görüş - düşünce belirtme, sektörel modernleşmeye katkı sağlama, teknolojiyi geliştirme ve yayma, eğitim - öğretim esaslarını geliştirme, döner sermaye hizmetleri ve sağlık hizmetleri alanları itibariyle tespit edilmiştir.

TABLO 4 Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Yaşam Boyu Eğitim Hizmetleri
Topluma yönelik Sağlık Spor Kültür Sanat hizmetleri
ULUTEK Teknoloji Geliştirme Bölgesi
Eğitim (Sertifika Programları, Konferanslar, Seminerler)
İdari Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama
Mali Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama
Sanayi İşbirliği Destekli Projeler
Danışmanlık
Ar-Ge Ürünü
Bilimsel Yayınlar
Sertifika Eğitimleri
Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Değişim Programları
Lisansüstü Eğitim
Lisans Eğitimi
Önlisans Eğitimi

Akademik Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İdari Personel					✓				✓	✓	✓				✓
Emekli Personel					✓						✓				
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenci Aileleri	✓	✓	✓												
Mezunlar		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Yasama ve Yargı Organları									✓	✓		✓			
Hükümet								✓	✓	✓	✓	✓			
Milli Eğitim Bakanlığı	✓	✓							✓	✓					
Sağlık Bakanlığı		✓							✓	✓				✓	
Maliye Bakanlığı									✓	✓					
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı								✓	✓	✓		✓			
Gençlik ve Spor Bakanlığı	✓								✓	✓	✓				
Kalkınma Bakanlığı									✓	✓					
Valilikler								✓	✓	✓		✓			
Yüksek Öğretim Kurulu	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓

TABLO 4 Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Yaşam Boyu Eğitim Hizmetleri
Topluma yönelik Sağlık Spor Kültür Sanat hizmetleri
ULUTEK Teknoloji Geliştirme Bölgesi
Eğitim (Sertifika Programları, Konferanslar, Seminerler)
İdari Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama
Mali Mevzuat Bilgilendirme ve Uygulama
Sanayi İşbirliği Destekli Projeler
Danışmanlık
Ar-Ge Ürünü
Bilimsel Yayınlar
Sertifika Eğitimleri
Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Değişim Programları
Lisansüstü Eğitim
Lisans Eğitimi
Önlisans Eğitimi

Üniversitelerarası Kurul															
ÖSYM	✓	✓							✓	✓					
TÜBİTAK - TÜBA	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Sayıştay									✓	✓					
Sosyal Güvenlik Kurumu									✓	✓					
Yerel Yönetimler							✓	✓					✓	✓	
Kamu İhale Kurumu									✓	✓					
Yurtiçi ve Yurtdışı Üniversiteler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ULUTEK			✓				✓	✓				✓			
TTO			✓				✓	✓				✓			
Türk Patent Enstitüsü							✓								
Türk Standartları Enstitüsü							✓								
Ulusal Ajans				✓											
Sanayi Kuruluşları / İşverenler			✓				✓	✓	✓				✓		
Meslek Odaları									✓				✓		
Sanayi Kuruluşları / İşverenler			✓				✓	✓	✓				✓		
Meslek Odaları									✓				✓		

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

3.8

3.8.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Saygın ve köklü üniversiteler arasında yer alan üniversitemiz uluslararası sıralamalarda kendine yer edinme çalışmalarına günümüzde ağırlık vermiştir. Üniversitemiz olumlu imajından dolayı öğrenciler tarafından her zaman en çok tercih edilen üniversiteler arasındadır. Bu nedenle personel sayımız nicel olarak bazı birimlerimizde yeterli olsa da bazı birimlerde yetersiz kalmaktadır.

İ D A R İ

Toplam 3.522 idari kadronun; 1.296'i boş, 2.226'sında çeşitli kadrolarda idari personel görev yapmaktadır.

Üniversitemizde iş analizleri birimler itibariyle yapılmakta, yapılan analizlere göre iş tanımları oluşturulmaktadır.

Üniversitemiz, insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle insan kaynakları planlaması yapmakta ve hangi alanda eğitime ihtiyaç duyulduğu belirlenerek bu konulardaki hizmet içi eğitimlere ağırlık ver-

mektedir. Böylece, nitelikli eleman yetersizliği giderilmeye çalışılmaktadır.

Kamu kurumlarında personel yönetiminde hizmetlerin ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, haklar, ödevler, yükümlülükler, hizmet koşulları, istihdam biçimleri, hizmete atanma, mesleki bakımdan geliştirilme, personelin performans değerlemesi, yükseltme, güdülenme gibi alanlardaki uygulamaların günümüz yönetim anlayışına uyarlanması güclük yaşanmakta olduğundan tüm kamu kurumlarında olduğu gibi insan kaynaklarının verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

A K A D E M İ K

Üniversitemizin akademik birimlerinde 494 profesör, 337 doçent, 252 yardımcı doçent, 305 öğretim görevlisi, 830 araştırma görevlisi, 163 okutman ve 50 uzman olmak üzere toplam 2431 öğretim elemanı bulunmaktadır.

Tüm devlet üniversitelerinde olduğu gibi Yükseköğretim Kurumu'nun oluşturduğu çerçeve-

de alımlar ve atamalar yapılmaktadır.

Öğretim elemanı kadrolarının işe alınması, atanması ve görevde yükseltmeleri, ilgili mevzuat uyarınca öğretim üyeleri için gazetelerde ve resmi gazetede; öğretim yardımcılar için Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nda yayımlanan ilanlar yoluyla olmaktadır.

TABLO 5 Personel Sayısı / Genel

	Kadrolu Personel		Sözleşmeli Personel (4/B)		Geçici Personel (4/C)		İşçi		Diğer		Toplam	
2012	4537	+	4	+	-	+	22	+	280	=	4843	
2013	4696	+	3	+	-	+	16	+	16	=	4731	
2014	4728	+	34	+	-	+	13	+	21	=	4796	
2015	4659	+	131	+	17	+	7	+	23	=	4837	
2016	4608	+	134	+	17	+	5	+	23	=	4787	

TABLO 6 Akademik Personel Sayıları

	Prof.	Doç.	Yard. Doç.	Öğr. Gör.	Okutman	Araş. Gör.	Uzman	Toplam							
2012	438	+	196	+	301	+	304	+	170	+	768	+	63	=	2240
2013	449	+	232	+	304	+	312	+	171	+	834	+	61	=	2363
2014	467	+	275	+	277	+	307	+	168	+	870	+	63	=	2427
2015	482	+	284	+	272	+	299	+	162	+	849	+	55	=	2403
2016	494	+	337	+	252	+	305	+	163	+	830	+	50	=	2431

TABLO 7 İdari Personel / Memur Sayısı

Hizmet Sınıfı	2012 Yılı	2013 Yılı	2014 Yılı	2015 Yılı	2016 Yılı
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	794	797	771	808	806
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	1174	1192	1165	1120	1092
Teknik Hizmetleri Sınıfı	200	218	234	233	263
Eğitim-Öğretim Hizmetleri Sınıfı	0	0	0	1	1
Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	0	1	1	1	1
Din Hizmetleri Sınıfı	1	1	1	1	1
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	128	124	129	92	89
TOPLAM	2297	2333	2301	2256	2226



3.8.2 Kurum Kültürü Analizi

2007 Yılında ISO 9001:2000 kalite belgesi alınmasıyla birlikte kurumumuzda yapılan tüm faaliyetlerin kayıt altına alınması ve saklanması ilkesi gelenek haline gelmiştir. Kurum çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının daha da artırılması ile kurumsal birliktelik geliştirilecektir.

40 yılı aşkın süredir faaliyette olan üniversitemiz, çok hızlı bir şekilde artan öğrenci sayısına rağmen, çalışanlarının üniversitesine duydukları aidiyet duygusu ve gayretleri ile bugüne kadar önemli bir sorunla karşılaşmadan gelebilmiştir. Kurum personelinin aidiyet duygusunun geliştirilmesi için personele dönük çeşitli sosyal tesisler yapılmıştır ve halen de yapılmaya devam etmektedir.

Üniversitemiz yüksek performans sağlamak, kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek için kurum kültürü analizinde anket ve mülakat çalışmalarına ağırlık vermiştir.

3.8.3 Fiziki Kaynak Analizi

Kuruluşu olan 1975 yılında 13,000 öğrenci için planlanan ve 2016 yılında öğrenci sayısı 70.500'e ulaşan Uludağ Üniversitesi bünyesinde, her yıl artan bina yapılanma ihtiyaçları için çözüm üretilmektedir.

Üniversitemizde; ana kampüs dahil toplam 16 adet yerleşkede 765,833 m² kapalı alanı olan kampüslerimiz, toplam 15,595,163 m²'lik bir alana sahiptir.

Öğrenci başına düşen eğitim, sağlık, barınma, kültür, spor, araştırma vb. amaçlar için kullanılan kapalı metrekare alanı 10.81'dir.

TABLO 8 Toplam Alan / Mülkiyet Durumu

Yerleşke Adı	2015 Yılı	2016 Yılı Mülkiyet Durumu (m ²)			
	Toplam Alan (m ²)	Üniversite	Hazine-Orman	Diğer	Toplam Alan (m ²)
Görükle	14.411.513,80	9.542.838,51	4.773.961,56	94.713,73	14.411.513,80
Ali Osman Sönmez	30.300,00		30.300,00		30.300,00
Yıldırım / 152 Evler	4.448,34	4.448,34			4.448,34
Fethiye	38.965,68		38.965,68		38.965,68
Kükürtlü	23.325,73	23.325,73			23.325,73
Yenişehir	199.341,00		194.600,00	4.741,00	199.341,00
Orhangazi / Yeniköy	69.935,33	66.571,33		3.364,00	69.935,33
Gemlik / (Sunğipek)	259.813,00		259.813,00		259.813,00
Orhaneli	14.498,00	3.372,00	11.126,00		14.498,00
Keles	9.000,00			9.000,00	9.000,00
Karacabey / Sadık Yılmaz	33.752,00		33.752,00		33.752,00
Ekinli Köy / Karacabey	31.700,00	31.700,00			31.700,00
Mustafa Kemalpaşa	90.081,70	74.618,00		15.463,70	90.081,70
Nilüfer / Tahtalıköy	2.150,00	2.150,00			2.150,00
İznik	35.278,22		35.278,22		35.278,22
İnegöl	43.144,00		43.144,00		43.144,00
Mudanya / Eğirce	42.936,00	42.936,00			42.936,00
Mudanya / Güzel Sanatlar	6.245		6.245		6.245
Mudanya / Aydınpınar				212.443,91	212.443,91
Harmancık	31.368,26	2.379,00	28.989,26		31.368,26
B.Orhan	4.924,00		4.924,00		4.924,00
TOPLAM	15.382.719,38	9.794.338,91	5.464.098,72	339.726,34	15.595.163,29



TABLO 9 Kapalı Alanlar

Yerleşke Adı	Hizmet Alanı (m ²) / 2016 Yılı									2016 Yılı Toplam Alan (m ²)
	2015	Eğitim	Sağlık	Barınma	Beslenme	Kültür	Spor	Bil. Teknolojik Araştırma	Diğer	
Görükle	639.839	298.750	182.207	24.371	8.642	25.878	60.918	19.779	12.440	632.985
Ali Osman Sönmez	10.367	7.000			861				2.990	10.851
İlahiyat Faik Çelik	24.824	20.187			728	811			3.098	24.824
Kükürtlü	5.527		3.852	675	450				550	5.527
Yenişehir	6.323	2.900		2.952	250				221	6.323
Orhangazi	11.727	10.842			340				545	11.727
Gemlik Asım Kocabıyık	19.227	8.000		702	2.500	1.000	3.320		3.705	19.227
Orhaneli	1.989	1.560		174	30				225	1.989
Keles	1.462	1.292			70				100	1.462
Karacabey (Sadık Yılmaz)	10.329	5.676		3.680	396				577	10.329
Mustafa Kemalpaşa	6.750	5.915			85		500		250	6.750
İznik	4.441	3.960			100				381	4.441
İnegöl	25.688	12.754	648	264	225		800		5.745	20.436
Güzel Sanatlar	2.813	2.100							713	2.813
Büyükorhan	2.688	2.008		400	87				193	2.688
Harmancık	2.476	1.667			179				630	2.476
Sağlık Ocakları	985		985							985
TOPLAM	777.455	384.611	187.692	33.218	14.943	27.689	65.538	19.779	32.363	765.833

3.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bilişim teknolojileri sürekli bir değişim ve yenilenme halindedir. Bilişim teknolojileri gerek insan kaynaklarına gerekse altyapıya sürekli yatırım yapılması gereken bir alandır.

Üniversitemiz adına, bilişim teknolojisi alanında kullanılan araçların güncel tutulmasını sağlamakta, yeni teknoloji ve yöntemleri takip etmekte, ihtiyaçlarımız doğrultusunda yeni araçların teminini yapmaktayız.

Üniversitemizde bilişim alanında verilen hizmetler, "Yazılım ve Veritabanı", "Sunucu Sistemler", "Network-Ağ Hizmetleri", "Kullanıcı Destek Hizmetleri", "Web Sitesi Hizmetleri" ana başlıklarında yürütülmektedir.



3.8.5 Mali Kaynak Analizi

TABLO 10 Tahmini Kaynak Tablosu

Kaynaklar	2017	2018	2019	2020	2021	Toplam Kaynak
Genel Bütçe						0
Özel Bütçe	486.869.000	524.807.000	566.353.000	607.263.000	667.452.000	2.852.744.000
Yerel Yönetimler						0
Sosyal Güvenlik Kurumları						0
Bütçe Dışı Fonlar						0
Döner Sermaye	279.700.000	290.888.000	302.523.520	307.087.000	319.000.000	1.499.198.520
Vakıf ve Dernekler						0
Dış Kaynak- AB Hibeleri	3.700.000	3.800.000	3.900.000	4.000.000	4.100.000	19.500.000
Diğer Yurtiçi kaynak -TÜBİTAK	4.000.000	4.100.000	4.200.000	4.300.000	4.400.000	21.000.000
Diğer Yurtiçi kaynak - San-Tez	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.860.000	1.970.000	8.930.000
Diğer Yurtiçi kaynak- Farabi	400.000	450.000	500.000	530.000	590.000	2.470.000
Diğer Yurtiçi Kaynak(İNŞAAT hibeler vs.)	19.500.000	27.000.000	23.700.000	15.180.000	22.400.000	107.780.000
TOPLAM	795.769.000	852.745.000	902.976.520	940.220.000	1.019.912.000	4.511.622.520

3.8.6 Akademik Faaliyetler Analizi

TABLO 11 Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyet / Eğitim	
Güçlü Yönler	
1.	14 Fakülte, 2 Yüksekokul, 15 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 4 Enstitü, 22 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 5 Rektörlüğe bağlı 5 bölümün varlığı.
2.	Çift anadal ve yandal uygulamalarının olması.
3.	Akreditasyon sürecini tamamlamış olan eğitim birimlerinin sayısının fazla olması.
Zayıf Yönler/Sorun Alanları	
1.	Lisans öğrencilerinin sayısının fazla oluşu.
2.	Öğretim elemanlarının yeterli seviyede olmaması.
3.	Üniversitede sunulan yabancı dil öğrenme imkânlarının yetersizliği.
Ne Yapılmalı?	
1.	İkinci öğretim kapsamında eğitim veren bölüm sayısı azaltılabilir, disiplinler arası iş birliği artırılabilir.
2.	Yabancı dil eğitimi veren yüksek lisans ve lisans bölümleri açılabilir.

Temel Akademik Faaliyet / Araştırma

Güçlü Yönler	
1.	Araştırma potansiyeli yönünden güçlü üniversite olması.
2.	Üniversitemizin dinamik bir atama yükseltme kriterine sahip olması.
3.	Teknoloji Transfer Ofisi ve Proje Yönetim Merkezi üzerinden paydaşlarla kurulan güçlü bir iş birliği.
4.	Yerel dinamiklerle yakın iletişim ve iş birliği içinde olunması.
5.	Bilgilendirme ve Ar-Ge günleriyle paydaşlarımızın bir araya gelebileceği bir platformun bulunması.
6.	Üniversite genelinde laboratuvarlarda yer alan cihaz envanterinin oluşturularak merkez laboratuvarı mantığı ile çalıştırılması.
7.	Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Birimi bütçe olanaklarının artırılması.
8.	BAP Birimi kaynaklarından lisansüstü eğitime sağlanan desteğin artırılması.
9.	BAP Birimi kaynaklarından disiplinler arası projelere sağlanan desteğin artırılması.
10.	BAP Birimi kaynaklarından Üniversite-Sektör projelerine sağlanan desteğin artırılması.
11.	Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi.
12.	Güçlü bir merkez kütüphaneye ve elektronik veri tabanına sahip olunması.
13.	Bursa'da bulunan Ar-Ge merkezleri sayısının yüksek olması.
14.	Merkez kütüphanenin 24 saat açık kalması.

Zayıf Yönler/Sorun Alanları	
1.	Araştırma görevlisi ve yardımcı teknik eleman sayısının azlığı.
2.	Patent, faydalı model ve tescil sayısının azlığı.
3.	Disiplinler arası araştırmaların az olması.
4.	Kurum dışı kaynakların (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, AB fonları gibi) iş birliğiyle yapılan proje sayısının az olması.
5.	Araştırmacıların yabancı dil düzeyinin uluslararası iletişim açısından yetersiz olması.
6.	Üniversitemize, üniversite dışından nitelikli araştırmacıların yeterli düzeyde kazandırılmıyor olması.
7.	Ticarileşmiş projelerin azlığı.
8.	Araştırmacılara yönelik olarak kampüsteki konaklama olanağı ve sosyal olanakların yetersizliği.
9.	Öncelikli alanlarda araştırma merkezlerinin olmaması.

Ne Yapılmalı	
1.	Kurum dışı kaynaklı projelerle bursiyer ve proje personeli desteği sağlanarak teknik eleman ve araştırmacı sayısı artırılabilir.
2.	Bölgenin ve ülkenin öncelikli alanları doğrultusunda Üniversitenin de kaynakları incelenerek öncelikli alanlar belirlenmeli.
3.	Araştırma merkezleri koordinasyonu sağlanarak merkezler revize edilebilir.
4.	Proje Yönetim Merkezi koordinasyonunda disiplinler arası çalışmaları artırarak için bölümler arası toplantılar organize edilebilir.
5.	Teknoloji Transfer Ofisi'nin Üniversite Araştırma Kaynakları Analizi çalışması yapması teşvik edilmelidir.

YÜKSEK ÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

3.9

TABLO 12 PESTLE Matrisi

POLİTİK	
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)	
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar
	Tehditler
NE YAPMALI?	

EKONOMİK		
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Uluslararası ekonomik sistemin durgunluk içinde olması, genç işsizlik oranının yüksek oluşu, uygulanan sıkı maliye politikaları.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Ülkenin ve Üniversitemizin bulunduğu konum itibari ile sanayi ve üretim merkezi olması.
	Tehditler	• Dünyada yaşanan ekonomik krizin eğitime ayrılan fonları azaltma ihtimali • İşsizlik sorununun aday öğrencileri, velileri, çıktı odaklı davranmaya zorlayarak öğrencilerin yetenekleri doğrultusunda tercih yapmasına engel olması.
NE YAPMALI?		Sanayi ile iş birliği yaparak proje patent çalışmaları yapılmalı ve bu çalışmalar gelire dönüştürülmeli.

SOSYO-KÜLTÜREL		
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		• Artan Nüfus • Ülke içinde göç, yoğun göç hareketleri • Üniversite toplum iş birliğinin düşük seviyede olması.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Genç nüfusun mesleki eğitime yönlendirilerek gelişen sanayiye beşeri kaynak oluşturması.
	Tehditler	Artan genç nüfusla orantılı olarak sınava giren öğrenci sayısının artması ve buna paralel olarak üniversitelerde kontenjanların gerekli altyapı olmadan artırılması.
NE YAPMALI?		Aday öğrenciler, doğru bir rehberlik programıyla yeteneklerine uygun bölümlere yönlendirilmeli.

TEKNOLOJİK	
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)	
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar
	Tehditler
NE YAPMALI?	



Uzaktan eğitim altyapısı, gelişen iletişim teknolojisi, Ar-Ge ve araştırma yapabilecek araştırma merkezlerinin az olması.

- İletişim olanaklarının son dönemde hızla gelişmesi bilgiye ulaşımın giderek kolaylaşması
- Artan teknolojik gelişmeler ile beraber üniversitelerin alternatif kanalları (open course, uzaktan eğitim ve açık öğretim sistemi) kullanarak fiziki mekandan bağımsız öğrencilere ulaşabilmesi.

Araştırma merkezleri için altyapının çok maliyetli olması.

Yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı özendirilmeli, araştırma merkezlerinin donanımları artırılmalı.

		YASAL
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Yök kanunu, 5018 sayılı kamu mali kontrol ve yönetimi kanunu kapsamında yapılması gereken bazı düzenlemeler.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	• Etkin kurumsal yapıyı sağlayabilecek stratejik plan • Performans yönetimi uygulamaları, iç kontrol sistemlerinin kurulması ve hizmet sunum standartlarının oluşturulması.
	Tehditler	Tüm üniversitelerin aynı kanun çerçevesinde değerlendirilerek farklılaşmasının gerçekleşmesini önlemesi.
NE YAPMALI?		Hükümet ve YÖK tarafından üniversitelerin farklılaşmasını sağlayacak yeni yasal düzenlemeler yapılmalı.

		ÇEVRESEL
TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Çevre bilincinin artması yapılan düzenlemelerde çevresel önlemlerin önem kazanması, 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanununun gereği çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Giderek artan çevre sorunları çevresel önlemleri ön plana çıkararak üniversitelerin yeşil kampüs alanları oluşturmaları destek görmektedir.
	Tehditler	Üniversitemiz bölgesinin yoğun sanayi kuruluşlarına sahip olması. Yeşil alanın giderek azalması.
NE YAPMALI?		Çevre ve iş güvenliğini bilincini arttıracak sosyal sorumluluk projeleri eğitimleri verilmeli, yasal düzenlemeler yapılmalı.

07

06

05

04

DURUM ANALİZİ

03

02

01



GZFT ANALİZİ 3.10

ARAŞTIRMA GELİŞTİRME

RAKİPLER

TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Giderek artan üniversite sayısı, nitelikli öğretim elamanlarının özel üniversitelere geçişi.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Üniversitemizin konumu ve geniş kampüse sahip olması.
	Tehditler	Özel üniversitelerin geniş burs ve sosyal olanakları, yakın coğrafyada öğrenciler için tercih edilebilecek üniversite sayısının fazla olması, yeni alanlarda bölüm açmak ve mevcut bölümleri modernize edecek bütçenin olmaması.
NE YAPMALI?		Üniversitemizi rakiplerden ayıracak strateji belirlenmeli, rakipler ile rekabet edebilecek teknolojik ve beşeri kaynaklar oluşturulmalı.

PAYDAŞLAR

TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Mezunlar ile iletişim eksikliği, aday öğrenciler ile iletişim eksikliği, sanayi ile ortak yapılan proje eksikliği.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Paydaşların çoğunluğunun coğrafi olarak üniversitemize yakın alanlarda olması.
	Tehditler	Paydaşların kuruma bağlılığının olmaması.
NE YAPMALI?		Paydaşlarla etkin iletişim kurarak kurum kültürü oluşturmak, gerekli iş birliğini oluşturabilecek protokoller yapmak.

TEDARİKÇİLER

TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Mal ve hizmet alımında sürecin uzun sürmesi.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Bursa ve çevresinde, alanında uzman tedarikçilerin bulunması.
	Tehditler	Kamu ihale mevzuatına tabi mal ve hizmet alımlarında isteklilerin yeterli mevzuat bilgisinin olmaması.
NE YAPMALI?		Mal ve Hizmet Alımında Kanunlar çerçevesinde hızlı alım yapabilecek tüm tedarikçilere ulaşabilecek bir yapı kurulmalı.

DÜZENLEYİCİ / DENETLEYİCİ KURUMLAR

TESPİTLER (ETKENLER/SORUNLAR)		Denetleyici ve düzenleyici kurumların rehberlik hizmetlerinin eksik olması.
İDAREYE ETKİSİ	Fırsatlar	Düzenleme ve denetleme hizmetlerinin, idari işleyişi daha mükemmel hale gelecek şekilde planlaması.
	Tehditler	Denetleyici ve düzenleyici kurumlar ile yeterli iletişimin kurulamaması.
NE YAPMALI?		Düzenleyici denetleyici kurumlarla daha iyi iletişim kurularak eksik görülen yerlerde eğitim vb. yardımlar alınmalı.

İÇ ÇEVRE

GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ

- Araştırma potansiyeli yönünden güçlü üniversite olması.
- Üniversitemizin dinamik bir atama yükseltme kriterine sahip olması.
- Teknoloji Transfer Ofisi ve Proje Yönetim Merkezi üzerinden paydaşlarla kurulan güçlü bir iş birliği.
- Yerel dinamiklerle yakın iletişim ve iş birliği içinde olunması.
- Bilgilendirme ve Ar-Ge günleriyle paydaşlarımızın bir araya gelebileceği bir platformun bulunması.
- Üniversite genelinde laboratuvarlarda yer alan cihaz envanterinin oluşturularak merkez laboratuvarı mantığı ile çalıştırılması.
- Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Birimi bütçe olanaklarının artırılması.
- BAP Birimi kaynaklarından lisansüstü eğitime sağlanan desteğin artırılması.
- BAP Birimi kaynaklarından disiplinler arası projelere sağlanan desteğin artırılması.
- BAP Birimi kaynaklarından Üniversite-Sektör projelerine sağlanan desteğin artırılması.
- Bilim İnsanı Yetiştirme ve Geliştirme Projesi.
- Güçlü bir merkez kütüphaneye ve elektronik veri tabanına sahip olunması.
- Bursa'da bulunan Ar-Ge merkezleri sayısının yüksek olması.
- Merkez kütüphanenin 24 saat açık kalması.

ZAYIF YÖNLERİMİZ

- Araştırma görevlisi ve yardımcı teknik eleman sayısının azlığı.
- Patent, faydalı model ve tescil sayısının azlığı.
- Disiplinler arası araştırmaların az olması.
- Kurum dışı kaynaklardan (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, AB fonları gibi) yararlanılarak yapılan proje sayısının az olması.
- Araştırmacıların yabancı dil düzeyinin uluslararası iletişim açısından yetersiz olması.
- Üniversitemize, üniversite dışından nitelikli araştırmacıların yeterli düzeyde kazandırılmıyor olması.
- Ticarileşmiş projelerin azlığı.
- Araştırmacılara yönelik olarak kampüsteki konaklama olanağı ve sosyal olanakların yetersizliği.
- Öncelikli alanlarda araştırma merkezlerinin olmaması.

DIŞ ÇEVRE

FIRSATLARIMIZ

- Paydaşların araştırma-geliştirme potansiyelinin yüksek olması ve bu yönde Üniversitemizden talepte bulunmaları.
- Ülkemizde, son yıllarda GSYİH'dan Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması.
- TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, BEBKA, SANTEZ, özel sektör gibi kurum dışı imkânların artması.
- İç ve dış kaynaklardan sağlanan fonlar ile yurtiçi ve yurtdışı kongrelere katılım olanaklarının artırılması.
- Bursa'da devlet ve vakıf üniversitelerinin sayısının artmasıyla oluşan rekabetçi ortam.
- Bursa'da bulunan Ar-Ge merkezlerinin Üniversitemizle ortak çalışma talepleri.

TEHDİTLERİMİZ

- Akademik kadro piramidinin tersine dönmesi ve bununla ilişkili olarak bilimsel üretkenliğin beklenen düzeyde artmaması.
- Paydaşların uzman araştırmacı yerine "marka" üniversiteleri tercih etmesi.

GİRİŞİMCİLİK VE TEKNOKENT

GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ

- 3. nesil üniversite vizyonu.
- Üniversite-sektör iş birliğinin etkin olarak yürütülmesi.
- Mesleki kuruluşlarla iyi ilişkilerin varlığı.
- Bilinirlik, köklü bir üniversite olması, yeterli sayı ve düzeyde öğretim üyesi bulunması.
- Teknopark ve TTO'nun varlığı.
- Geniş ve güçlü mezun topluluğu.
- Girişimcilik ve inovasyon konularında lisans düzeyinde seçmeli derslerin olması.
- Girişimcilik ve sosyal girişimcilik konusunda öğrenci topluluklarının varlığı.
- Üniversitede Ar-Ge projeleri için geniş mali kaynak bulunması.
- Ar-Ge günleri kapsamında inovasyon yarışmalarının düzenlenmesi.

ZAYIF YÖNLERİMİZ

- Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği.
- Teknopark firmaları ile öğretim üyeleri arasındaki iş birliğinin yetersizliği.
- Araştırma, ödev, staj vb. konularda kamu ve sanayi ile iletişim eksikliği.
- Kurumsal süreklilik eksikliği.
- Girişimcilik ve inovasyon konularında lisansüstü düzeyinde seçmeli derslerin olmaması.
- Merkez Laboratuvar ve Mükemmellik Merkezlerinin olmaması.

FIRSATLARIMIZ

- Sanayide lisansüstü düzeyde eğitim almış personel ihtiyacının artması.
- Üniversite-Sanayi İşbirliği (Ortak Proje, Danışmanlık, Eğitim vb.) yönelimlerindeki artış.
- ABD ve Avrupa'daki bilim ve sanayi kuruluşları ile iş birliği potansiyelinin artması.
- Üniversite-sanayi iş birliğindeki gelişmeler.
- AB üyeliği sürecinde artan Ar-Ge gereksinimi.
- Bursa'nın sanayi şehri olması.
- Kamu kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının teknolojik gereksinimleri.
- Girişimcilik ve inovasyon konusunda desteklerinin artması.

TEHDİTLERİMİZ

- Benzer alanlarda öğretim veren teknik üniversite ve vakıf üniversitelerinin varlığı.
- Toplumun bilimsel ve teknolojik gelişme yeterli önemi vermemesi.
- Bursa ve çevresinde kurulan yeni ve genç üniversiteler.

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ

- Eğitimde kalite arayışlarına ve akreditasyon çalışmalarına destek veren üst yönetim kadrosunun varlığı.
- Akreditasyon sürecini tamamlamış olan eğitim birimlerin sayısının fazla olması.
- Çift Anadal / Yandal uygulanan lisans programlarının yaygınlığı.
- Ders programlarının ve içeriklerinin web ortamında ulaşılabilir, incelenebilir ve sürekli güncellenebilir olması.
- Ulusal ve uluslararası değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısının fazlalığı.
- Lisansüstü eğitim veren dört enstitünün bulunması ve diğer üniversiteler ile ortak lisansüstü programların uygulanması.
- Uluslararası ortak önlisans programlarının var olması.
- Kariyer merkezinin varlığı ve kariyer günlerinin düzenleniyor olması.
- Avrupa diploma ekinin verilebilmesi.
- Sürekli Eğitim Araştırma Merkezi tarafından yaygın eğitim programlarının yürütülmesi.
- Uzaktan Eğitim Merkezi'nin varlığı.
- Uludağ Üniversitesi Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin(ULUTÖMER) varlığı.
- Üniversite Merkez Kütüphanesi'nin aralıksız hizmet vermesi ve online kaynaklara erişim olanaklarının zenginliği.

TOPLUMSAL KATKI

GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ

- Birey ve topluma yönelik kültürel, sanatsal, eğitsel ve ekipman desteği faaliyetlerinin periyodik hale gelmesi.
- Ulusal ve uluslararası düzeyde güvenli sağlık hizmeti veren, akredite olmuş, modern bir hastaneye sahip olunması.
- Hayvan türlerine göre hizmet veren modern bir hayvan hastanesinin olması.
- Topluma yönelik araştırma merkezlerine sahip olması.
- Uludağ Üniversitesi mezunlarının kamu ve özel sektörde yetkili pozisyonlarda görev alması.
- Üniversite-sektör iş birliğinin etkin olarak yürütülmesi.
- Mesleki kuruluşlarla iyi ilişkilerin varlığı.

ZAYIF YÖNLERİMİZ

- Sağlıklı veri eksikliği veya verilere ulaşmada güçlükler.
- Destek ve yardımcı personel eksikliği.
- Kurum içi ve kurumlar arası iletişim eksikliği.
- Mezunların üniversite ile iletişim eksikliği, mezunlar arası ortak platformun kurulmamış olması.
- Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği.
- Mesleki kuruluşlarla ortak projelerde yetersizlik.
- Mezunlarımızın nitelik açısından işveren talebini karşılayamaması.
- Eğitim programlarının oluşturulmasında sektörlerle yetersiz iş birliği.

FIRSATLARIMIZ

- Üniversitenin, Güney Marmara'nın sağlık hizmetleri merkezi konumunda bulunması.
- Toplumun ve sanayinin nitelikli hizmet ihtiyacının artıyor olması.
- Üniversite ürün ve hizmetlerine toplum tarafından duyulan güven.
- Öğretim üyelerinin sağlık hizmetlerinde aktif görev almaları ve ulaşılabilirliğinin kolaylaştırılmış olması.
- Üniversitenin Balkan ülkelerine yakın olması.

TEHDİTLERİMİZ

- Yasal engeller ve bürokratik zorluklar.
- Mali kaynak eksikliği.
- Özel ve kamu kuruluşlarının benzeri hizmetlerde daha aktif ve pratik rol alması.
- Merkezi denetleme ve otokontrol mekanizmalarının yeterince aktif çalışmaması.
- Mevcut mali mevzuatın, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini tehdit etmesi.
- Siyasal ve yönetsel değişimlerin olumsuz etkileri.
- STK'larda siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda farklı yapılanmalar.

ZAYIF YÖNLERİMİZ

- Bazı bölüm/programlarda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı.
- Öğretim elemanı sayılarının birimler arasında dengesiz dağılımı.
- Mesleki uygulamaların bazı alanlarda etkin bir şekilde yapılamaması.
- Derslik ve diğer öğrenme ortamlarındaki fiziksel ve donanımsal yetersizlikler.
- Atama ve yükseltme kriterlerinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin puanlanmaması.
- Uluslararası öğrenci irtibat biriminin bulunmaması.
- Mezunların yabancı dil niteliğinin istenilen düzeyde olmaması.
- Üniversitede sunulan yabancı dil öğrenme imkânlarının yetersizliği.

FIRSATLARIMIZ

- Eğitim-öğretim sürecinde uygulamalı eğitim yapabilmek için uygun ortamların varlığı.
- Eğitime yönelik altyapı yatırımları için yeterli düzeyde gönüllü destekleyicilerin olması.
- Yurtiçi ve yurtdışı öğrenci değişim programlarının yaygınlaşması.
- Üniversitenin uluslararası alanda tanınmış olması.
- Teknolojide yaşanan hızlı gelişimin, eğitimin planlanması ve uygulanmasına yansımaları.
- Avrupa yükseköğretim alanı 2020 yılı hedeflerinde öğrenci ve öğretim üyesi değişimine ayrılan oranın artmış olması.
- Öğrencilere sağlanan burs olanağı.
- Üniversitenin gelişmiş sanayi, turizm, ticaret ve tarım bölgesinde olması.
- 3. Nesil üniversite felsefesinin benimsenmiş olması.

TEHDİTLERİMİZ

- Eğitime ilişkin satın alma ve fiziki altyapı işlemlerinde mevzuattan kaynaklanan engeller.
- Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında rekabeti engelleyici mevzuat farklılıkları.
- Pek çok alanda mezun sayısının, sektörün sağladığı iş olanaklarının üzerinde olması.
- İstihdam olanaklarının yetersizliği nedeniyle bazı programların öğrenciler tarafından tercih edilmemesi.

EKİP ÇALIŞMASI ANLAYIŞIMIZ

TÜM
PAYDAŞLARIMIZLA
BİRLİKTE, ÖZGÜN
BİLGİ ÜRETİMİ
GERÇEKLEŞTİRMEK.

04

GELECEĞE
BAKIŞ



4.1 MİSYONUMUZ

Bilimsel ve mesleki bilgi birikimi ile tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, ürettiği bilgi sayesinde tüm sektörlerle işbirliği yaparak kalkınmaya katkı sağlamaktır.

4.2 VİZYONUMUZ

Kaliteli eğitimi ile tercih edilen, nitelikli bilimsel araştırmalar yapan, yenilikçiliği ve girişimciliği ile refah artışına katkı sağlayan üçüncü nesil üniversite olmaktır.



4.3 TEMEL DEĞERLERİMİZ

Ortak Akıl ve Katılımcılık

Çalışanlarının bireysel özellik ve ideallerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamak, tüm paydaşlarının görüş ve düşüncelerine değer vermek.

Etik Değerlere Bağlılık

Çalışmalarımızda hukuksal, bilimsel ve ahlaki değerlere dikkat etmek.

Kurumsal Aidiyet

Üniversitemiz çalışanlarının ve öğrencilerinin memnuniyetini sağlamak, önemsemek, farklı fikir ve önerilere anlayış ile yaklaşarak yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlamak.

Yenilikçilik ve Girişimcilik

Yeni düşüncelerin ve girişimlerin faydalı, katma değeri yüksek ürün ve hizmetlere dönüşme süreçlerini desteklemek.

Çevreye Saygı ve Duyarlılık

Çevrenin korunması, sürdürülebilirliği ve iyileştirilmesi için öncü olmak.

Evrensel ve Toplumsal Değerlere Saygı

Üniversitemiz görev ve sorumlulukları çerçevesinde, çalışan ve tüm paydaşlar ile evrensel ve toplumsal değerlere saygılı ve duyarlı olmak.

Yerel ve Toplumsal Kalkınmaya Destek

Akademik bilgi birikimleri, küresel ve yerel konulara duyarlılığı ile yerel ve toplumsal kalkınmaya destek olmak.

MARKALAŞMA İDEALİMİZ

**3. NESİL ÜNİVERSİTE
ANLAYIŞIYLA
BURSA'YA
DEĞER KATACAK
BİR NETWORK
OLUŞTURMAK.**

**05 FARKLILAŞMA
STRATEJİSİ**

07

06

04

03

02

01

FARKLIŞMA STRATEJİSİ

Üniversitemiz başta Bursa ili olmak üzere bölgenin kalkınma ve gelişim hedeflerine katkı sağlamak amacı ile; toplumsal gelişimine öncülük edecek kültürel ve bilimsel değer üretmeyi, nitelikli akademik eğitimi ile donanımlı bireyler yetiştirmeyi, kamu-STK-özel sektör ve şehir dinamikleri ile iş birliği içinde ortak fayda sağlayacak projeler üreten, bilim ve teknolojiye buluş, araştırma ve yayınlarla gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde referans merkezi haline gelmeyi hedefleyerek bu özellikleri ile itibar ve ayrıcalık kazanmakla da yükümlüdür.

5.1 KONUM TERCİHİ

Üniversitelerin yükseköğretim alanındaki ufkunu ve gelecekteki konumunu; akademik eğitimde uzmanlaşması, lisans ve lisansüstü öğrenci kalitesi, akademisyenlerin proje çalışmalarına verilen destekler, kurumsal işbirlikleri, girişimcilik faaliyetleri ve araştırma altyapısı gibi alanlardaki düzenleme ve yatırımlar belirlemektedir.

Üniversitemiz farklılaşma stratejisi olarak bilimin ekonomik değere ve toplumsal faydaya dönüştüğü, Ar-Ge çalışmaları yapan, proje üreten ve özel sektörle işbirlikleri kuran '3. Nesil Üniversite' vizyonunu benimsemiştir. 3. Nesil Üniversite vizyonumuzda; kurumsal işbirlikleriyle sağlam bir network oluşturan, ileri düzey araştırma laboratuvarları ile birlikte bilim parkları, mükemmeliyet ve kuluçka merkezlerinin bulunduğu, uygulamalı araştırma fonlarından yararlanan, patent ve buluşlarıyla bilginin ekonomiye kazandırıldığı merkez kimliği vardır.

Bu vizyonla çalışmalarımızı ve projelerimizi planlarken akademisyenlerimizden meslek odalarına, yerel yönetimlerden sivil toplum kuruluşlarına kadar kent dinamiklerimizin tamamı ile bir araya gelerek onların beklentileri ve fikirleri alınmıştır.

Üniversite-kamu-sanayi-sivil toplum alanında iş birliği alanlarımızı tespit ettikten sonra da öncelikli olarak belirlediğimiz çalışmalar yapılmış, diğer taraftan birlikte projeler yürütmek üzere özel sektörle ortaklık kültürü hayata geçirilmiştir. Öz kaynaklarımız dışında kurumsal işbirlikleri sayesinde üniversitemize sağlanan proje destekleri ile bütçemiz önemli oranda arttırılmıştır.

BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ

Üniversite vizyonumuz ve konum tercihi doğrultusunda araştırma ve girişimciliği öne çıkaran çalışmalar yapmak, çalışmalar sonucu elde edilen bulguları know-how, patent, faydalı modele dönüştürmek ve bunların ticarileştirilmesi ile büyüyen bir sistem kurmak hedeflenmektedir.

Üniversitemizin başarı bölgesi belirlenirken aşağıdaki kriterler yol gösterici olmuştur:

Disiplinler arası çalışma modeli

Akademisyenlere bilimsel yayın ve proje desteği

Araştırma ve laboratuvar imkânları

Yüksek lisans ve doktora öğrenci sayısının arttırılması

Başarılı öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve araştırmacıların çekim merkezi olması

Özel sektör ve kamu kuruluşları ile ortaklık çalışmaları

Bu kriterler doğrultusunda:

- Üniversitemiz, 4 Enstitü, 14'ü faal 15 Fakülte, 1'si faal 2 Yüksekokul, 15 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 18 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile 2 Araştırma Merkezi ve Rektörlüğe bağlı olarak kurulan 5 Bölüm ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmekte olup Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Uygulama ve Araştırma Merkezleri öncelikli hale getirilecektir.
- Araştırma ve girişimciliğe yönelik malzeme, biyo-teknoloji, savunma sanayi ve uzay havacılık alanları öncelikli hale getirilecektir.
- Başarılı öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesi için ilk defa Üniversitemiz bölümlerine önümüzdeki yıl yerleşecek yeni öğrencilerden ilk 5'ine Fakültelerde 10 ay süre ile aylık 500 TL ve MYO'da da aylık 400 TL burs verilecektir. Burs miktarlarının yıllar içinde artmasını sağlamak amacıyla burs veren firmaların özendirilmesi için firmalarımızın isimleri de bu yılki ÖSYM kitapçığında yer alacaktır.
- Fiziksel alanların öğrenci tercihlerinde önemli bir faktör olduğu göz önünde bulundurularak kampüste gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
- Daha nitelikli eğitim vermek amacıyla ders geçme notları zamanla yükseltilecektir.
- Teknokent bölgesinde başta yazılım mükemmeliyet merkezi olmak üzere birçok mükemmeliyet merkezinin kurulması planlanmaktadır.
- Üniveritemiz sivil havacılık kurumu tarafından kullanılmakta olan pistin uzunluğu 900 metreden 1500 metreye yükseltilerek teknokent bünyesine alınacak uzay ve havacılık çalışmalarının yapılmasına altyapı bu sayede oluşturacaktır.
- Üniversitemizin yeni hazırlanan 2017-2021 stratejik planı tamamı ile bu hedefin ruhuna uygun olarak inşa edilmiştir. Sanayi üniversite iş birliğini arttıracak araştırma ve geliştirme faaliyetlerini daha ileri seviyeye taşıyacak olan Merkez Laboratuvar yapımında sona gelmiş olup bu laboratuvar Eylül ayında hizmete sunulacaktır.
- Geniş bir sanayi havzasında bulunan Üniversitemiz bu potansiyeli en iyi şekilde kullanmayı sanayi ve tüm kurumlarla işbirliği yapmayı sorumluluk edinmiştir. Bu çerçevede bu sorumluluğu yerine getirebilmek için sürekli girişimlerde bulunarak 1 yıl içinde 50 kurum ve kuruluş ile bilimsel ve akademik iş birliği protokolü gerçekleştirilmiş olup bu sayı plan dönemi sonunda arttırılacaktır.
- Tüm bu çalışmalar kapsamında kısa sürede ülkemizde yeni filizlenen 3. Nesil Üniversite kavramı Uludağ Üniversitesi ile özdeşleşmiş, aynı zamanda kurum personeli tarafından içselleştirilmiştir ve sektörle ilgili çalışmalar başlatılmıştır.

DEĞER SUNUMU TERCİHİ

Üniversitemiz hedeflediği konum ve başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra akademik ve bilimsel kalite çıtasını yükseltmek için; araştırmacı öğretim elemanlarını ve başarılı öğrencileri destekleme, müfredatlarını güncelleme ve kadrolarını geliştirme, kamu ve özel sektörle işbirlikleri tesis etme, proje üretimi ve yönetimi oluşturma gibi belirleyici faaliyetleri yürüterek konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir.

TERCİHLER / FAKTÖRLER	YOK ET	AZALT	ARTIR	YENİLİK YAP
> Sosyal İmkânlar			•	•
> Destekler (Burslar vb.)			•	•
> Lisans Öğrenci Sayısı		•		
> Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı			•	
> Ön Lisans Öğrenci Sayısı			•	
> 2. Eğitim		•		
> Kalite			•	
> Eğitim Programları				•
> Öğretim Elemanı			•	
> Yabancı Araştırmacı			•	
> Araştırma Merkezleri				•
> İşbirlikleri			•	
> Projeler			•	
> Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			•	
> Yayın			•	
> Patent/İnovasyon			•	
> Girişimcilik			•	
> Yabancı Öğrenci			•	
> Öz Gelir			•	
> Ulaşılabilir Yönetim			•	
> Uluslararası Üniversitelerle İlişkiler			•	•

STRATEJİMİZ

KÜRESEL
ÖLÇEKTE
REKABET GÜCÜ
OLAN
ÇOK YÖNLÜ
İNSAN GÜCÜ
YARATMAK



6.1

AMAÇLAR VE HEDEFLER

S.A 1

3. NESİL ÜNİVERSİTENİN RUHUNA UYGUN, KÜRESEL ÖLÇEKTE YARIŞAN, GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ BİREYLER YETİŞTİRMEK

- 1.1 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Arttırmak ve Girişimci Programlarla Desteklemek
- 1.2 Eğitim ve Öğretimi Uluslararası Normlar Çerçevesinde Desteklemek
- 1.3 Öğretme ve Öğrenme Ortamlarının Master Plan Çerçevesinde Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Dönem Sonunda %30 Arttırmak

S.A 2

ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK

- 2.1 Bilimsel ve Teknolojik Gelişime Katkı Sağlayan İleri Düzeyde Araştırmalar Yapmak ve AR- GE Bilincini Arttırmak
- 2.2 Uluslararası Alanlarda Yapılan Yayınların Nitelik ve Niceliğini Arttırmak
- 2.3 Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlardan Patent, Faydalı Model ve Tescil Almak ve Bunları Uygulamaya Aktarmak
- 2.4 Lisansüstü Araştırmaları Nitelik ve Nicelik Olarak İyileştirmek
- 2.5 Araştırma Altyapısını Dönem Sonunda %30 Arttırmak

S.A 3

3.NESİL ÜNİVERSİTE ANLAYIŞINDA GİRİŞİMCİLİĞİ VE İNOVASYONU GELİŞTİRMEK

- 3.1 Teknoloji Geliştirme Bölgesinin Kapasitesini Arttırmak
- 3.2 Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek

S.A 4

SAĞLIK HİZMETLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN HİZMET KALİTESİNİ VE ÇEŞİTLİLİĞİNİ ARTTIRMAK

- 4.1 Sağlık Hizmetlerinin Fiziki Alanlarını ve Sağlık Teknoloji Altyapısını İyileştirmek
- 4.2 Sağlık Hizmetlerinin Kalite Düzeyini Arttırmak
- 4.3 Hayvan Hastanesi Hizmetlerini Arttırmak



S.A 5 YÜKSEKÖĞRETİMİ DAHA YAYGIN VE ERIŞİLEBİLİR HALE GETİRMEK

- 5.1 Uzaktan Eğitim ile Açık Öğretimin Altyapısını Oluşturmak
- 5.2 Uzaktan Eğitim Programlarını Oluşturmak ve Dönem Sonunda Program Sayısını %75 Arttırmak

S.A 6 KURUMSAL AMAÇ VE HEDEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK

- 6.1 Personelin Kuruma Bağlılığını Arttırmak
- 6.2 Öğrenci ve Çalışanlara Yönelik Sosyal, Kültürel ve Sportif Alanları ve Hizmet Kalitesini Arttırmak
- 6.3 Paydaşlarla İlişkileri Geliştirmek
- 6.4 Dönem Sonunda İş Güvenliği Bilincini ve Altyapısını Geliştirmek

TABLO 13 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri																				
	Rektörlük	Ön lisans ve lisans Eğitim Birimleri	Enstitüler	PER	ÖİD	YİD	BİD	KDD	SKD	SGD	ERASMUS	FARABI	ULUSEM	KARİER	BAP	ULUTEK	TTO	PYM	SUAM	Hayvan Hastanesi	ULUZEM
H1.1	S	i	i																S		
H1.2	S	i	i	i	i																
H1.3						S	i	i		S											
H2.1														S							
H2.2		i													S			S			
H2.3	S															i	i				
H2.4	i		S																		
H2.5	S																		i		
H3.1																S					
H3.2	S	i	i						i				i	i	i	i					
H4.1					i														S		
H4.2																			S		
H4.3																				S	
H5.1																					S
H5.2																					S
H6.1	S																				
H6.2	S					i			i												
H6.3	S	i																			
H6.4	S																				

S: Sorumlu birim, **i:** İşbirliği yapılacak birim

01 HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	► 3. NESİL ÜNİVERSİTENİN RUHUNA UYGUN KÜRESEL ÖLÇEKTE YARIŞAN, GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ BİREYLER YETİŞTİRMEK								
Hedef (H1.1)	► Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Arttırmak ve Girişimci Programlarla Desteklemek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG1.1.1 Öğretim Elemanı Başına Düşen Ortalama Önlisans / Lisans Öğrenci Sayısı	30	62/28	60/27	59/26	57/25	55/24	53/23	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.1.2 Lisansüstü Eğitim Yapan Öğrencilerin Toplam Sayısı	20	6126	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.1.3 Önlisans /Lisans/ /Lisansüstü Eğitiminde Uygulamalı Ders Saatinin Toplam Ders Saatine Oranı	20	0,32/0,32/0,22	0,33/0,32/0,22	0,35/0,33/0,23	0,37/0,34/0,24	0,39/0,35/0,25	0,40/0,36/0,26	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.1.4 Girişimcilik Konusunda Eğitim Programlarında Ders Alan Öğrencilerin Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (Fikri Mülkiyet Hakları, Girişimcilik ve İnovasyon)	20	0,061	0,065	0,067	0,069	0,070	0,075	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.1.5 Ulusem Tarafından Ön Lisans ve Lisans Öğrencilerine Verilen Mesleki ve Kişisel Eğitim Saati (Saat/Öğrenci)	10	6	15	17	18	20	21	6 ayda bir	6 ayda bir

 Sorumlu Birim	Üst Yönetim
 İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Eğitim Birimleri
 Riskler	Öğretim elemanlarının ders yüklerinin ve öğrenci sayısının fazla olması. Uygulamalı ders ortamlarının yetersizliği.
 Stratejiler	Eğitim alanlarının ısıtma, aydınlatma ve hijyen koşullarının mutlak uygunluğunun sağlanması için bütçeden gerekli payların ayrılması. Laboratuvarın uygunluk kriterlerinin belirlenerek bu kriterler çerçevesinde laboratuvar ihtiyaçlarının giderilmesi.
 Maliyet Tahmini	1.550.275.520
 Tespitler	Uygulamalı derslerin verimliliğinin düşük olması. Öğrencilerin tercihlerinde mezuniyet sonrasında iş olanaklarının garanti olduğu alanlara yönelmesi ve girişimcilik ruhunun benimsenmemesi.
 İhtiyaçlar	Girişimcilik Algısı öğrencilerin ve öğretim elamanlarının niteliğini arttırmaya yardımcı olacak fiziki ve beşeri kaynaklara ulaşım.

02 HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	► 3. NESİL ÜNİVERSİTENİN RUHUNA UYGUN KÜRESEL ÖLÇEKTE YARIŞAN, GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ BİREYLER YETİŞTİRMEK								
Hedef (H1.2)	► Eğitim ve Öğretimi Uluslararası Normlar Çerçevesinde Desteklemek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG1.2.1 Akredite ve Reakredite Olan Program Sayısı	20	13	17	21	32	36	41	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.2.2 Yurtdışı ve Yurtiçi Kongre, Sempozyum, Seminer, Sanatsal/Sportif vb. Etkinliklere Gönderilen Öğretim Elemanı Sayısı	20	1.067	1.538	1.653	1.767	1.880	1.942	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.2.3 Kariyer Merkezi Tarafından Düzenlenen Etkinlik Sayısının Toplam Etkinlik Sayısına Oranı	15	0,093	0,096	0,098	0,10	0,12	0,15	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.2.4 Üniversitemiz Tarafından Yapılan Bilimsel, Sanatsal ve Sportif Faaliyet Sayısı	15	427	450	480	500	510	520	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.2.5 Yabancı Öğrenci Sayısı	15	2.450	3.850	3.900	4.000	4.200	5.000	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.2.6 Yabancı Öğretim Elamanı Sayısı	15	26	30	35	40	45	50	6 ayda bir	6 ayda bir

 Sorumlu Birim	Üst Yönetim
 İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Eğitim Birimleri
 Riskler	Finansal konuların giderek önem kazanması ve merkezi yönetim tarafından ayrılan kaynakların yetersiz olması.
 Stratejiler	Eğitimde uluslararası hareketliliğin artırılması. Uluslararası işbirliği yapılan üniversite sayısının artması. Yabancı dilde eğitim veren bölümleri desteklemek.
 Maliyet Tahmini	9.574.000
 Tespitler	Benzer alanda öğretim veren çok sayıda üniversitenin olması. Özel üniversitelerin etkin tanıtım, burs ve sosyal imkânlarla sahip olması. Yükseköğretime ayrılan kaynakların yetersiz olması.
 İhtiyaçlar	Mali kaynakların artırılması. Yabancı öğrenci ve öğretim elamanlarıyla iletişim ortamları.

03 HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	► 3. NESİL ÜNİVERSİTENİN RUHUNA UYGUN KÜRESEL ÖLÇEKTE YARIŞAN, GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ BİREYLER YETİŞTİRMEK								
Hedef (H1.3)	► Öğretme ve Öğrenme Ortamlarının Master Plan Çerçevesinde Fiziksel ve Teknolojik Altyapısını Dönem Sonunda %30 Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG1.3.1 Öğrenci Başına Düşen Kapalı Metrekare Alanı	40	8,10	8,30	8,45	9,00	9,30	10,00	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.3.2 Derslik ve Laboratuvarlarda Kullanılacak Teknolojik Araç ve Gereçlerin İyileştirilmesine Yönelik Harcamaların Toplam Bütçeye Oranı	20	0,025	0,047	0,052	0,056	0,060	0,080	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.3.3 Basılı ve Elektronik Yayın Sayısı	20	355.759	384.618	396.617	408.635	420.673	432.731	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG1.3.4 Eğitim ve Araştırma ile İlgili Lisanslı Yazılım Sayısı	20	17	18	20	21	23	25	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Eğitim Birimleri, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Riskler	Finansal konuların giderek önem kazanması ve merkezi yönetim tarafından ayrılan kaynakların yetersiz olması.
Stratejiler	Kütüphane kaynaklarını ve çalışma ortamlarını iyileştirmek. Yurt hizmetlerinin kalitesini arttırmak. Laboratuvarların standartlarını arttırmak.
Maliyet Tahmini	223.845.000
Tespitler	Fiziksel altyapı eksikliğinden ötürü öğrencilerin zamanlarını boş kampüs içinde geçirmek istememesi ve memnuniyetsizliği aday öğrencilerin barınma ve öğrenme ortamlarını göz önüne alarak tercihlerini yapmaları.
İhtiyaçlar	Günümüz şartlarına uygun yeşil bina sertifikalı öğrenme ortamları.

04 HEDEF KARTLARI

Amaç (A2)	► ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK								
Hedef (H2.1)	► Bilimsel ve Teknolojik Gelişime Katkı Sağlayan İleri Düzeyde Araştırmalar Yapmak ve AR- GE Bilincini Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG2.1.1 Proje Yazma Kurslarına Katılımcı Sayısı	10	177	200	225	250	275	300	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.1.2 BAP Tarafından Desteklenen Projelerin Toplam Bütçesi	25	10.509.374	11.560.000	12.716.000	13.957.000	15.386.000	16.925.000	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.1.3 Tübitak ve Diğer Kamu Kuruluşları Tarafından Desteklenen Projelerin Toplam Bütçesi	35	6.402.305	7.682.000	9.219.000	11.063.000	13.275.000	15.930.000	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.1.4 Diğer Kaynaklar Tarafından Desteklenen Projelerin Toplam Bütçesi (AB, vb.)	30	919.000	1.103.000	1.323.000	1.561.000	1.916.000	2.287.000	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma ve Proje Merkezi
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Proje Yönetim Merkezi
Riskler	Yardımcı araştırmacı ve teknik eleman sayısının yetersizliği. Mevcut alet-ekipman ve fiziki altyapı yetersizliği. Proje alımlarında karşılaşılan prosedürlerin fazlalığı. Araştırmacıların motivasyon eksikliği.
Stratejiler	Yardımcı araştırmacı ve teknik eleman temini için gerekli girişimlerin yapılması, alet-ekipmanların periyodik bakımlarının ve kalibrasyonlarının yapılması, gerekiyorsa yenilenmeleri BAP alımlarının hızlandırılması ve basitleştirilmesi için girişimlerin yapılması.
Maliyet Tahmini	126.794.000
Tespitler	Çoğu araştırma laboratuvarında teknisyen ve laborant, saha çalışmalarında yararlanılacak işçilerin olmaması. Araştırmacıların motivasyon eksikliği nedeniyle proje hazırlamaması ve yayın yapmaması. BAP Projelerindeki prosedür fazlalığı nedeniyle araştırmacıların proje hazırlamaması.
İhtiyaçlar	Yardımcı araştırmacı ve teknik eleman ile alet ekipman ve fiziki altyapının sürekli geliştirilmesi.

05 HEDEF KARTLARI

Amaç (A2)	► ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK								
Hedef (H2.2)	► Uluslararası alanlarda yapılan yayınların nitelik ve niceliğini arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG2.2.1 AHCI, SSCI, SCI, SCI-Exp. İndekslerindeki Yayın Sayısı	25	637	669	712	760	820	895	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.2.2 ULUAKBİM Tarafından Taranan Diğer İndekslerdeki Yayın Sayısı	15	438	450	460	480	500	520	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.2.3 Öğretim Üyesi Başına Düşen Yayın Sayısı	25	0,59	0,60	0,61	0,62	0,63	0,65	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.2.4 Yayın Başına Düşen Atıf Sayısı (Ahci, Ssci, Sci, Sci-Exp)	25	0,89	0,89	0,90	0,91	1	1,1	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.2.5 Uluslararası Yayın Teşvik Desteği Sayısı	10	152	184	202	222	244	268	6 ayda bir	6 ayda bir

 Sorumlu Birim	Proje Yönetim Merkezi
 İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler
 Riskler	Uluslararası alanlarda yapılan yayınların niceliğini arttırırken niteliğini düşürmek. Kurum içi atıf sayısını arttırmak.
 Stratejiler	TÜBİTAK UBYT Dergi listesine giren dergilere teşvik verilmesi. Kurum içi küçük grupların sürekli birbirlerine atıfta bulunmasına sınırlama getirilmesi ve kurum dışından gelen atıflara daha yüksek puan verilmesi.
 Maliyet Tahmini	0
 Tespitler	Düşük nitelikli dergilerde yayın sayısının yüksek olması. Kurum içi olası küçük grupların sürekli birbirlerine atıfta bulunması. Ücret karşılığında yayınların basıldığı ancak hakem sürecinin iyi işletilmediği dergilerin varlığı.
 İhtiyaçlar	Önemli indexlerde yapılacak yayınlara teşvik.

06 HEDEF KARTLARI

Amaç (A2)	► ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK								
Hedef (H2.3)	► Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlardan Patent, Faydalı Model ve Tescil Almak ve Bunları Uygulamaya Aktarmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG2.3.1 Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Sayısı ve Tescil Sayısı (ULUTEK'te Şirketi Olan Öğretim Elemanları Dahil)	25	27	34	40	46	51	56	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.3.2 Uygulamaya Aktarılarak Ticarileştirilen Patent, Faydalı Model ve Tescil Sayısı	30	1	2	3	4	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.3.3 Uygulamaya Aktarılarak Ticarileştirilen Patent, Faydalı Modelden Elde Edilen Gelir	45	25.000	130.000	200.000	275.000	400.000	425.000	6 ayda bir	6 ayda bir

 Sorumlu Birim	ULUTEK
 İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Teknolojik Transfer Ofisi
 Riskler	Salt akademik yükselme ve teşviklerden yararlanmak amacıyla; patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil almak (Bu bakış açısı alınan; patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescillerin ticarileşmelerini ve yüksek gelir elde edilmesini sınırlamaktadır.) Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmaları öncesinde yeterli piyasa araştırması yapılmamış olması. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmaları sırasında ticari bir partnerin olmaması. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil ürünlerinin yeterince ilgili sektörlerle duyurulmaması.
 Stratejiler	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmalarında ilgili sektörlerin görüşlerine de yer verilmesi özendirilmeli. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmalarında ilgili sektörlerin de yer almasının teşvik edilmesi.
 Maliyet Tahmini	0
 Tespitler	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmaları salt akademik yükselme ve teşviklerden yararlanmak amacıyla yapılmaktadır. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmaları ticarileşme konusunda zayıf kalmakta ve bu çalışmalar sırasında çoğunlukla ticari bir partner bulunmamaktadır. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil ürünleri ilgili sektörlerle yeterince duyurulmamaktadır.
 İhtiyaçlar	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil çalışmaları sonrası oluşan çıktıların uygulamaya aktarılması ve/veya ticarileştirilebilmesi. Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve tescil ürünleri ilgili sektörlerle iletişimi artıracak organizasyonlar düzenlenmesi.

07 HEDEF KARTLARI

Amaç (A2)	► ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK								
Hedef (H2.4)	► Lisansüstü Araştırmaları Nitelik ve Nicelik Olarak İyileştirmek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG2.4.1. Öğretim Üyesi Başına Düşen Yüksek Lisans ve Doktora Tez Sayısı	20	0.38	0.40	0.42	0.45	0.50	0.60	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.4.2. Uygulama ve Araştırma Merkezlerinde Lisansüstü Eğitim Yapan Öğrenci Sayısı	20	0	3	6	15	18	25	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.4.3. İlgili Sektör Tarafından Desteklenen Uygulamalı Tez Sayısı	30	19	26	29	32	35	38	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.4.4. Sektörlerde Çalışan Lisansüstü Öğrenci Sayısının Toplam Lisansüstü Öğrenci Sayısına Oranı	30	0,74	0,78	0,80	0,83	0,85	0,86	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Enstitüler
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler
Riskler	Yapılan tez çalışmalarının niceliğini artırırken niteliğini düşürmek. Artan tez sayısı karşısında alt yapının yetersiz kalması. Öğretim üyesi başına düşen lisansüstü öğrenci sayısının artması ile yapılan lisansüstü çalışmaların birbirine benzerliğinin artması. Piyasanın taleplerini iyi etüt etmeden tez konularının verilmesi.
Stratejiler	Lisansüstü çalışmaların kesinlikle bir proje desteği alınarak yürütülmesi. BAP bütçesinde lisansüstü çalışmalara sağlanan kaynak miktarının artırılması. Kamu ve özel sektör temsilcileri ile iştişareler yaparak çözüm odaklı tez konularının belirlenmesi.
Maliyet Tahmini	150.045.000
Tespitler	Lisansüstü öğrenci sayısı arttıkça aynı danışman tarafından yönetilen lisansüstü çalışmalar birbirine benzemeye başlamaktadır. Lisansüstü çalışmaların niteliğini arttırmak için altyapı eksikliği söz konusudur. Lisansüstü çalışmalar için proje desteği doktora için yeterliken yüksek lisans için düşük kalmaktadır. Tez konuları belirlenirken piyasanın talepleri yeterince dikkate alınmamaktadır.
İhtiyaçlar	Lisansüstü çalışmaların proje desteği verilmesi. Sektörlerde çalışanların lisansüstü eğitim yapmalarını özendirecek esnek ders programları oluşturmak.

08 HEDEF KARTLARI

Amaç (A2)	► ARAŞTIRMA GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİ NİCELİK VE NİTELİK AÇISINDAN ARTIRARAK SONUÇLARI İLGİLİ SEKTÖRLERDE UYGULAMAYA AKTARMAK								
Hedef (H2.5)	► Araştırma Altyapısını Dönem Sonunda %30 Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG2.5.1 Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayısı	50	0	3	6	9	12	15	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.5.2 Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Yabancı Araştırmacı Sayısının Toplam Araştırmacı Sayısına Oranı	20	0	0	0,15	0,2	0,3	0,3	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG2.5.3 Araştırma Merkezlerinin Elde Ettikleri Gelir (Döner Sermaye)	30	235.500.000	250.000.000	270.000.000	290.000.000	310.000.000	350.000.000	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Üst Yönetim
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Araştırma Merkezleri
Riskler	Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik proje sayısının azlığı. Yüksek niteliklerdeki araştırmacıların araştırma merkezlerine çekilememesi. Araştırma merkezlerinin istenilen etkinlikte çalıştırılmaması.
Stratejiler	Araştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik projelere daha fazla destek verilmesi. Yüksek nitelikteki araştırmacıların araştırma merkezlerinde çalışmasının teşvik edilmesi. Araştırma merkezlerinin etkin çalışmasına yönelik yasal yapının oluşturulması.
Maliyet Tahmini	255.370.000
Tespitler	Araştırma altyapısına yönelik olarak gerek teknik eleman gerekse de alet-ekipman eksikliği bulunmaktadır. Araştırma merkezlerinde araştırmacılar çalışma koşulları konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Araştırma merkezleri istenilen etkinlikte çalıştırılmamaktadır.
İhtiyaçlar	Proje yazma bilincini arttıracak faaliyetler düzenlemek. Araştırma merkezlerinde nitelikli personel istihdam etmek.

09 HEDEF KARTLARI

Amaç (A3)	► 3. NESİL ÜNİVERSİTE ANLAYIŞINDA GİRİŞİMCİLİĞİ VE İNOVASYONU GELİŞTİRMEK								
Hedef (H3.1)	► Teknoloji Geliştirme Bölgesinin Kapasitesini Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG3.1.1 ULUTEK ' te Kurulacak Yeni Birimlerin Sayısı (Kuluçka Merkezi, Laboratuvarlar, Atölyeler ve Prototip Merkezi, Yaplab vb.)	30	1	1	1	1	2	2	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.1.2 ULUTEK' te Faaliyet Gösteren Üniversitemiz Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Kuracakları Kuluçka Şirket Sayısı	20	5	7	9	11	13	15	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.1.3 ULUTEK' te Faaliyet Gösteren Öğretim Elemanlarının ve Öğretim Elemanları ile Firmaların Birlikte Yürüttükleri Arge ve Girişimcilik Projelerinin Sayısı	20	60	70	80	90	100	110	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.1.4 ULUTEK Melek Yatırımcı Grubunun Finansal Olarak Desteklediği Girişimci Öğrenci Sayısı	15	0	1	2	3	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.1.5 Teknoloji ve Geliştirme Bölgesinde Yazılım Mükemmeliyet Merkezi Tamamlanma Oranı	15	0	0	0,10	0,15	1		6 ayda bir	6 ayda bir

	Sorumlu Birim	ULUTEK
	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Üst Yönetim
	Riskler	ULUTEK içindeki firmaların nitelik ve nicelik olarak azalması. Melek Yatırımcı Yetersizliği Yetersiz Proje Sayısı ve patent sayısı. Prototip Merkezi, Donanımlı Merkez Laboratuvar ve YAPLAB kurulamaması.
	Stratejiler	Kuluçka şirketlerine, girişimci öğrencilere ve öğretim elemanlarına BAP ve ULUTEK tarafından ekonomik ve teknik destek verilecektir. Donanımlı bir Merkez laboratuvarı, prototip merkezi ve YAPLAB laboratuvarı oluşturmak. ULUTEK bünyesindeki firmalar tarafından veya diğer firmalarla birlikte yapılan Ar-Ge projeleri teşvik edilecektir.
	Maliyet Tahmini	0
	Tespitler	ULUTEK'te bulunan kuluçka şirket sayısı yetersizdir. ULUTEK bünyesinde merkez laboratuvar, prototip merkezi ve YAPLAB bulunmaması. ULUTEK bünyesindeki yazılım mükemmeliyet merkezi tamamlanma oranı yetersizdir. ULUTEK'te faaliyet gösteren öğretim elemanlarının ve öğretim elemanları ile firmaların birlikte yürüttükleri proje sayısı yetersizdir. Melek yatırımcıların finansal olarak desteklediği girişimci öğrenci sayısı yetersizdir.
	İhtiyaçlar	ULUTEK içinde ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri arasında etkin etkileşimin sağlanması. Yeni kapalı alanlar ve bu alanların oluşumu için kaynak oluşturulması. Melek yatırımcılar ile kuluçka şirketlerini bir araya getirecek ortamlar oluşturulması. Altyapı faaliyetleri için kaynak oluşturulması. Dış paydaşlardan destek alınması.

10 HEDEF KARTLARI

Amaç (A3)	► 3. NESİL ÜNİVERSİTE ANLAYIŞINDA GİRİŞİMCİLİĞİ VE İNOVASYONU GELİŞTİRMEK								
Hedef (H3.2)	► Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG3.2.1 İç Paydaşların Üniversite Sektör İşbirliği Çerçevesinde Yürütülen Girişimcilik Sertifikası Programlarına Katılım Sayısı	25	50	70	82	95	107	120	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.2.2 Dış Paydaşların Üniversite Sektör İşbirliği Çerçevesinde Yürütülen Girişimcilik Sertifikası Programlarına Katılım Sayısı	15	450	503	555	558	560	565	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.2.3 Üniversitemizde Düzenlenen Girişimcilik ve İnovasyon ile İlgili Yarışmalara Katılım Sayısı	20	12	15	18	20	21	23	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.2.4 Girişimcilik Konusunda Faaliyet Gösteren Topluluklara Üye Aktif Öğrenci Sayısı	20	500	600	750	900	1000	1100	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG3.2.5 BAP Tarafından Girişimcilik ve/veya İnovasyon Konusunda Desteklenen Projelerin Sayısı	20	0	1	2	3	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir

	Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma
	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık Kültür Daire Başkanlığı, Tüm Eğitim Birimleri
	Riskler	Girişimcilik konusunda yeterli katılım sağlanamaması. Girişimcilik ve İnovasyon konusunda yetersiz BAP finansmanı.
	Stratejiler	İç ve dış paydaşlara yönelik sertifika programları ve yarışmalar düzenlenecektir. Girişimcilik ve İnovasyon konularında öğrenci toplulukları kurulması ve faaliyetleri teşvik edilecektir. BAP tarafından inovasyon ve girişimcilik projelerine öncelik verilecektir.
	Maliyet Tahmini	0
	Tespitler	İç ve dış paydaşlara yönelik düzenlenen sertifika programı sayısı yetersizdir. Girişimcilik ve inovasyon konusunda yapılan yarışma programları nitelik ve nicelik açısından yetersizdir. Girişimcilik konusunda faaliyet gösteren topluluk sayısı, topluluğa kaydolun öğrenci sayısı ve topluluk faaliyetleri yetersizdir. BAP tarafında girişimcilik ve İnovasyon konusunda verilen destek miktarları ve sayısı yetersizdir. Öncelikli alan olarak ilan edilmemiştir.
	İhtiyaçlar	İnovasyon ve girişimciliğe ilginin artması ve faaliyetlerin desteklenmesi. BAP kaynaklarını öncelikli alanlara aktarabilmek.

11 HEDEF KARTLARI

Amaç (A4)	SAĞLIK HİZMETLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN HİZMET KALİTESİNİ VE ÇEŞİTLİLİĞİNİ ARTTIRMAK								
Hedef (H4.1)	Sağlık Hizmetlerinin Fiziki Alanlarını ve Sağlık Teknoloji Altyapısı İyileştirmek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG4.1.1 Sağlık Alanları Fiziki Tamamlanma Oranı*	50	0	0,10	0,20	0,50	0,72	1	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG4.1.2 Hastane Büyük Onarım Tamamlanma Oranı	25	0,20	0,35	0,45	0,65	0,85	1	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG4.1.3 Biyomedikal Cihazlarının Yenilenme Oranı	25	0	0,20	0,40	0,60	0,80	1	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Üst Yönetim
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Riskler	Hizmet ve eğitim kalitesinin düşmesi
Stratejiler	3. basamak Sağlık hizmetine uygun fiziksel ve donanımsal altyapıya ulaşmak. Yeni yapılacak fiziksel alanlar ile mevcut işleyen sisteme entegre edilmesi.
Maliyet Tahmini	1.480.789.000
Tespitler	1. Basamak sağlık hizmeti için başvuran hasta sayısının yüksek olması. Mevcut fiziki alanların yetersiz olması. Yüksek teknoloji altyapısının nitelik ve nicelik yetersiz olması nedeniyle sunulan hizmetin hastaya geç ulaşması veya hiç sunulamaması.
İhtiyaçlar	Mali kaynak. Nitelikli personel.

Cihaz: (MR, BT, Ultrason, Sintigrafi, Kalp anjiosu, Ekografi, Efor testi)

12 HEDEF KARTLARI

Amaç (A4)	SAĞLIK HİZMETLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN HİZMET KALİTESİNİ VE ÇEŞİTLİLİĞİNİ ARTTIRMAK								
Hedef (H4.2)	Sağlık Hizmetleri Kalite Düzeyini Arttırarak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG4.2.1 Poliklinik Hasta Memnuniyet Puanı	30	72,5	73	75	77	78	80	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG4.2.2 Yatan Hasta Memnuniyet Puanı	30	73	74	76	79	80	81	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG4.2.3 Sağlık Uygula ve Araştırma Merkezinin Sağlık Bakanlığı Standartlarına Göre Akredite Olma Oranı	40	0	0	0	1	1	1	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tıp Fakültesi
Riskler	Akreditasyon için istenilen gerekliliklerin akreditasyon öncesinde tamamlanamaması. Hizmet kalitesinin düşmesi.
Stratejiler	Tesis Yönetimi ve Güvenliği ile ilgili eksikliklerin tamamlanması. Hizmet kalitesi ile ilgili eksikliklerin tamamlanması.
Maliyet Tahmini	9.486.000
Tespitler	2007 ve 2012 yıllarında alınan JCI akreditasyon belgesinin süresi 2015 yılında dolmuştur. Hizmet sunumu için gerekli hekim, hemşire, hasta bakıcı ve teknisyen sayısı yetersizdir.
İhtiyaçlar	Yeni akreditasyon belgesi için hazırlık ve başvuru yapılması. Hekim, hemşire, hasta bakıcı ve teknisyen kadro ihtiyacının karşılanması.

13 HEDEF KARTLARI

Amaç (A4)	SAĞLIK HİZMETLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN HİZMET KALİTESİNİ VE ÇEŞİTLİLİĞİNİ ARTTIRMAK								
Hedef (H4.3)	Hayvan Hastanesi Hizmetlerini Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG4.3.1 Sokak Hayvanları, Kimsesiz Hayvanlar ve Gezici Kliniklerle Hizmet Verilen Hayvan Sayısı	50	375	850	950	1.100	1.250	1.500	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG4.3.2 Hayvan Sahiplerinin Memnuniyet Puanı	50	88	90	90	92	95	95	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	Havyan Hastanesi
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Veteriner Fakültesi
Riskler	Hizmet kalitesinin düşmesi
Stratejiler	Tesis Yönetimi ve Güvenliği ile ilgili eksikliklerin tamamlanması. Hizmet kalitesi ile ilgili eksikliklerin tamamlanması.
Maliyet Tahmini	36.591.000
Tespitler	Hizmet sunumu için personel sayısı yetersizdir.
İhtiyaçlar	Yeni akreditasyon belgesi için hazırlık ve başvuru yapılması. Personel sayısının artırılması.

14 HEDEF KARTLARI

Amaç (A5)	YÜKSEKÖĞRETİMİ DAHA YAYGIN VE ERİŞİBİLİR HALE GETİRMEK								
Hedef (H5.1)	Uzaktan Eğitim ile Açık Öğretimin Alt Yapısını Oluşturmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG5.1.1 Teknolojik Altyapının Tamamlanma Oranı (Kamera, Stüdyo vb.)	30	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG5.1.2 Uzaktan Öğretim ve/veya Açık Öğretim Fakültesinin Fiziksel Altyapısının Tamamlanma Oranı	35	0	0,1	0,2	0,4	0,7	1	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG5.1.3 Uzaktan Öğretim ve/veya Açık Öğretim Fakültesinde Ders Veren Öğretim Elemanı Sayısı	35	0	12	15	17	18	20	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	ULUZEM
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Eğitim Birimleri
Riskler	Personelin yeterli bilgisayar kullanım becerisine sahip olmaması. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezine verilecek kadroların yetersizliği.
Stratejiler	Merkezde bulunan stüdyoların gelişen teknolojiye uyumu sağlanacak. Uzaktan Eğitim sisteminin bilgi işlem alt yapısının sürekli güncel ve yeni teknolojilere uyumlu olması sağlanacak. Öğretim elemanı sayısı kriterlere uygun şekilde her yıl arttırılacak. Uzaktan eğitimle ders verecek olan öğretim elemanlarına her yıl düzenli olarak oryantasyon eğitimi sağlanacak.
Maliyet Tahmini	40.000
Tespitler	Teknolojik altyapının kurulmasının zaman alması ve maliyetli olması. Öğretim elamanlarının uzaktan eğitime mesafeli durması.
İhtiyaçlar	Modern bilgi işlem alt yapısı. Öğretim elamanlarının uzaktan eğitim sistemine uyumu.

15 HEDEF KARTLARI

Amaç (A5)	YÜKSEKÖĞRETİMİ DAHA YAYGIN VE ERIŞEBİLİR HALE GETİRMEK								
Hedef (H5.2)	Uzaktan Eğitim Programlarını Oluşturmak ve Dönem Sonunda Program Sayısını %75 Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG5.2.1 Uzaktan Eğitim Program Sayısı	50	0	4	6	8	10	12	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG5.2.2 Uzaktan Eğitim Alan Öğrenci Sayısı	50	0	150	200	250	350	500	6 ayda bir	6 ayda bir

Sorumlu Birim	ULUZEM
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Riskler	Gelişimini tamamlamış, köklü uzaktan eğitim ve açık öğretim veren kurumların bulunması.
Stratejiler	Ders videolarına ve kaynaklarına zaman ve mekandan bağımsız olarak ulaşılabilmesi sağlanacaktır. Öğrenciler için akademik, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenecektir. Elektronik ortamda sunulan kaynak sayısı arttırılacaktır.
Maliyet Tahmini	0
Tespitler	Uzaktan eğitim/açık öğretim alan öğrencilerin düşük motivasyona sahip olması. Uzaktan eğitim/açık öğretim programlarının benzerlik göstermesi. Uzaktan eğitim/açık öğretim programlarına toplumda yeterince saygınlık duyulmaması.
İhtiyaçlar	Etkin rehberlik sistemi. Farklılaşmış ve güncellenen program sayısı. Etkileşimli ders materyal türlerinin çoğaltılması.

16 HEDEF KARTLARI

Amaç (A6)	KURUMSAL AMAÇ VE HEDEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK								
Hedef (H6.1)	Personelin Kuruma Bağlılığını Arttırarak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG6.1.1 Akademik Personelin Kuruma Bağlılık Puanı	40	62,3	63	64	65	67	70	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.1.2 İdari Personelin Kuruma Bağlılık Puanı	40	58,8	60	65	68	69	70	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.1.3 ULUSEM Tarafından Personele Verilen Sertifika/ Program Sayısı	20	1	5	7	10	15	20		

Sorumlu Birim	Üst Yönetim
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreterlik, Personel Daire Başkanlığı, ULUSEM, Enstitüler
Riskler	Kurum aidiyetinin oluşmaması. Kurum kültürünün her yeni gelen yönetimle beraber farklılaşması.
Stratejiler	Çalışma ortamının iyileştirilmesi. Performansa göre personelin ödüllendirilmesi ve personel ile iletişimin arttırılması. Personele mesleki ve kişisel gelişimine olanak sağlanması.
Maliyet Tahmini	602.037.000
Tespitler	İdari personelin diğer kamu kurum çalışanlarına göre ek gelirin (sosyal denge vb.) olmaması. Çalışma koşullarının yetersiz olması. Şikâyet ve öneri merkezinin geri beslemesindeki yetersizlik. Kurumda yükselme sınavlarının yeterli sayıda olmaması. Sosyal yaşam alanlarının yetersizliği.
İhtiyaçlar	Çalışma ortamlarının iyileştirmesi. Anket biriminin oluşturulması. Ödüllendirme sisteminin güncellenmesi. Belirli periyotlarla akademik ve idari personel toplantılarının yapılması ve çıktıların kamuoyuna duyurulması.

17 HEDEF KARTLARI

Amaç (A6)	KURUMSAL AMAÇ VE HEDEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK								
Hedef (H6.2)	Öğrenci ve Çalışanlara Yönelik Sosyal, Kültürel ve Sportif Alanları ve Hizmet Kalitesini Arttırmak								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG6.2.1 Sosyal Yaşam Alanı Tamam- lanma Oranı	35	0	0.20	0.50	1			6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.2.2 Personelin Yemekhane Hizmetlerinin Yeterliliğine İlişkin Memnuniyet Puanı	10	63,20	64	65	66	68	70	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.2.3 Personelin Sportif ve Kültürel Hizmetlere Yönelik Memnuniyet Puanı	15	45,9	50	52	55	58	60	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.2.4 Öğrencilerin Yemekhane Hizmetlerinin Yeterliliğine İlişkin Memnuniyet Puanı	15	65	70	72	73	74	75	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.2.5 Öğrencilerin Sportif ve Kültürel Hizmetlere Yönelik Memnuniyet Puanı	15	60	61	63	67	70	75	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.2.6 Öğrenci Toplulukları Tara- fından Düzenlenen Faaliyet Sayısı	10	540	650	680	700	730	750	6 ayda bir	6 ayda bir

	Sorumlu Birim	Sağlık Kültür Daire Başkanlığı
	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	Riskler	Kurum aidiyet duygusunun gelişmemesi.
	Stratejiler	Geniş kapsamlı sosyal yaşam alanının oluşturulması. Sportif ve kültürel etkinliklerde çeşitlilik ve sayılarının artırıl- ması. Öğrenci topluluklarına gerekli altyapının sağlanması.
	Maliyet Tahmini	66.759.000
	Tespitler	Sosyal yaşam alanı yetersizliği. Öğrenci toplulukları fiziki altyapının yetersizliği. Sportif alan ve altyapının yetersiz- liği.
	İhtiyaçlar	Sosyal yaşam alanı. Spor alanlarının artırılması ve iyileştirilmesi.

18 HEDEF KARTLARI

Amaç (A6)	KURUMSAL AMAÇ VE HE DEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK								
Hedef (H6.3)	Paydaşlarla İlişkileri Geliştirmek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG6.3.1 Mezun Derneklerine Üye Sayısı	30	2.680	3.060	3.270	3.515	3.770	4.013	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.3.2 Protokol Sayısı (Üniversi- teler, STK, Mülki ve Yerel Yönetimler)	20	25	28	32	35	38	40	6 ayda bir	6 ayda bir
SPG6.3.3 Dış Paydaşların Üniversi- tenin Kurumsal İmajına Yönelik Verdiği Puan	50	71,6	72	73	74	75	75	6 ayda bir	6 ayda bir

	Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik
	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Eğitim Birimleri, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	Riskler	Kurumsal hafızanın oluşmaması. Kurum imajının zedelenmesi.
	Stratejiler	Mezunlarla iletişime geçilmesi ve mezun etkinlikleri yapılması. Dış paydaşlarla iletim ağlarını genişletilmesi.
	Maliyet Tahmini	17.000
	Tespitler	İletişimsizlik ve mezun derneklerine üye sayısının yetersizliği. Dış paydaşların öneri veya isteklerinin kamuoyu ile paylaşılmaması.
	İhtiyaçlar	Mezun dernekleri ile güçlü iletişim. Aday öğrencilerin faydalanabileceği etkin Web Sayısı Protokollere hızlı ulaşım.

19 HEDEF KARTLARI

Amaç (A6)	► KURUMSAL AMAÇ VE HEDEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEK								
Hedef (H6.4)	► Dönem Sonunda İş Güvenliği Bilincini ve Altyapısını Geliştirmek								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG6.4.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Verilen Eğitim Saatinin Toplam Eğitim Saatine Oranı	100	0,10	0,13	0,15	0,20	0,25	0,26	6 ayda bir	6 ayda bir

 Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik
 İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Daire Başkanlığı
 Riskler	İş kazalarının olması.
 Stratejiler	İş güvenliğini arttırmak için gerekli altyapının oluşturulması. İş güvenliği bilincine yönelik eğitimlerin alınması. İş yeri hekim ve uzman sayısının artırılması.
 Maliyet Tahmini	0
 Tespitler	İş güvenliği bilincinin oluşmaması. İşyeri hekiminin olmaması. İş güvenliği ile ilgili altyapının oluşmaması.
 İhtiyaçlar	İş güvenliğine yönelik gerekli altyapının oluşturulması. İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili yönerge çıkarılması. İş güvenliği uzmanı ve iş yeri hekimlerin alınması.

TABLO 14 Tahmini maliyet tablosu

	Ekonomik Sınıflandırma	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1		300.367.000	320.620.000	349.697.520	386.602.000	426.408.000	1.783.694.520
Hedef 1.1	Personel Giderleri	183.033.000	198.579.000	212.743.000	242.584.000	264.901.000	910.371.300
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	30.310.000	33.172.000	35.369.000	40.123.000	44.650.000	183.624.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	2.131.000	3.965.000	4.329.000	4.727.000	5.161.000	20.313.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	47.070.000	47.766.000	48.462.520	49.500.000	51.700.000	244.498.520
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Hedef 1.2	Personel Giderleri	305.000	332.000	361.000	396.000	431.000	1.825.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	60.000	66.000	71.000	78.000	86.000	361.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	954.000	1.092.000	1.688.000	1.747.000	1.907.000	7.388.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Hedef 1.3	Personel Giderleri	2.955.000	3.063.000	3.198.000	3.285.000	3.573.000	16.074.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	355.000	376.000	455.000	498.000	630.000	2.314.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	294.000	338.000	371.000	404.000	444.000	1.851.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	25.400.000	17.871.000	18.950.000	28.080.000	30.525.000	120.826.000
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	7.500.000	14.000.000	23.700.000	15.180.000	22.400.000	82.780.000
Amaç 2		90.777.000	98.406.000	104.075.000	112.469.000	126.482.000	532.209.000
Hedef 2.1	Personel Giderleri	0	0	0	0	0	
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	0	0	0	0	0	
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	4.391.000	5.149.000	5.907.000	6.435.000	7.010.000	28.892.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	8.332.000	8.870.000	9.400.000	9.700.000	9.700.000	46.002.000
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	3.700.000	3.800.000	3.900.000	4.000.000	4.100.000	19.500.000
	Yurtiçi Kaynak	6.000.000	6.250.000	6.500.000	6.690.000	6.960.000	32.400.000

	Ekonomik Sınıflandırma	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Hedef 2.4	Personel Giderleri	22.720.000	25.000.000	26.100.000	28.475.000	35.562.000	137.857.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	1.927.000	2.154.000	2.350.000	2.660.000	2.790.000	11.881.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	35.000	58.000	65.000	71.000	78.000	307.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Hedef 2.5	Personel Giderleri	35.922.000	39.119.000	41.150.000	44.936.000	49.935.000	211.062.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	7.056.000	7.254.000	7.889.000	8.614.000	9.380.000	40.193.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	684.000	746.000	814.000	888.000	967.000	4.099.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	10.000	6.000	0	0	0	16.000
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Amaç 4		291.756.000	316.183.000	325.087.000	291.770.000	302.070.000	1.526.866.000
Hedef 4.1	Personel Giderleri	229.000	250.000	282.000	308.000	335.000	1.404.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	43.000	47.000	55.000	60.000	66.000	271.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	5.000	6.000	9.000	10.000	11.000	41.000
	Cari Transferler	3.915.000	4.166.000	4.412.000	6.780.000	7.300.000	26.573.000
	Sermaye Giderleri	37.900.000	50.000.000	60.000.000	20.000.000	19.000.000	186.900.000
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	230.000.000	240.400.000	251.216.000	254.687.000	264.297.000	1.240.600.000
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	12.000.000	13.000.000	0	0	0	25.000.000
Hedef 4.2	Personel Giderleri	1.000.000	1.089.000	1.215.000	1.323.000	1.540.000	6.167.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	565.000	585.000	637.000	694.000	756.000	3.237.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	15.000	15.000	15.000	17.000	20.000	82.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	

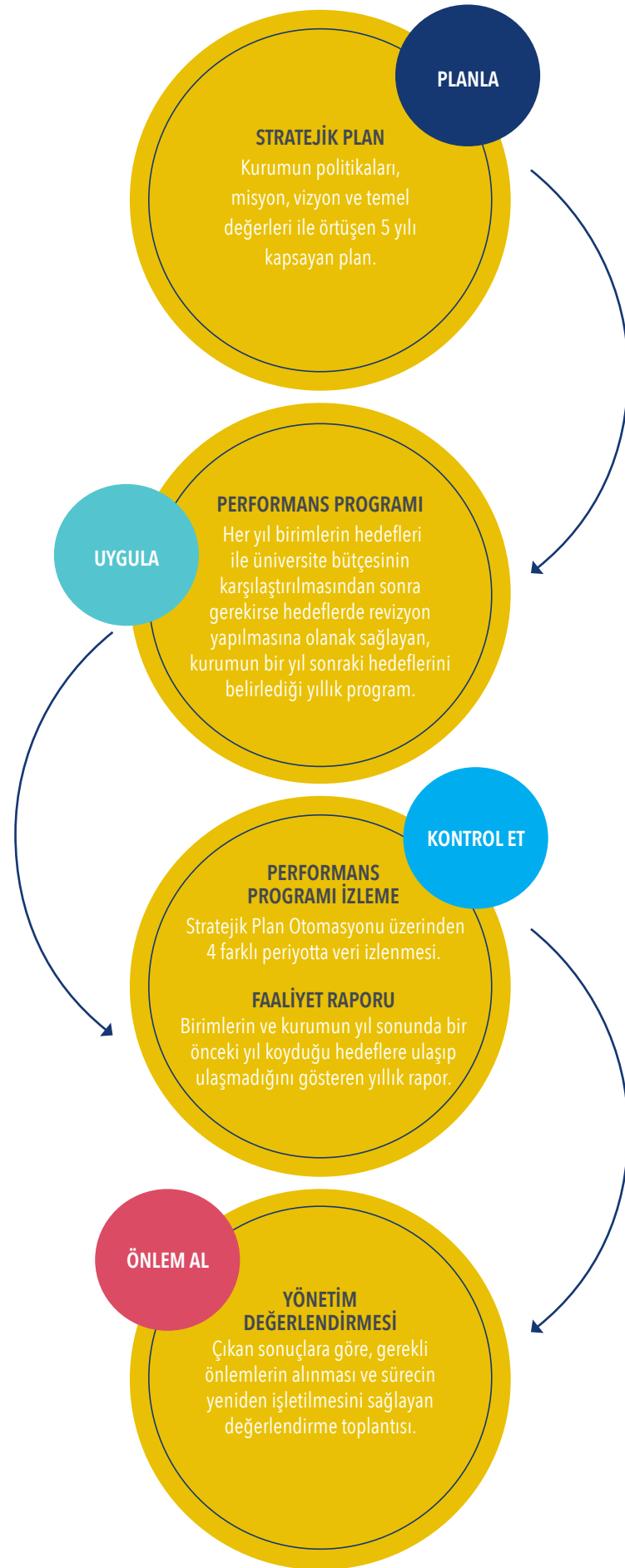
	Ekonomik Sınıflandırma	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Hedef 4.3	Personel Giderleri	5.250.000	5.717.000	6.242.000	6.797.000	7.550.000	31.556.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	797.000	868.000	950.000	1.035.000	1.130.000	4.780.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	37.000	40.000	54.000	59.000	65.000	255.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Amaç 5		6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	40.000
Hedef 5.1	Personel Giderleri						
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri						
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	25.000
	Cari Transferler						
	Sermaye Giderleri						
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	15.000
	Yurtdışı Kaynak						
	Yurtiçi Kaynak						
Amaç 6		112.863.000	117.529.000	124.109.000	149.370.000	164.942.000	668.813.000
Hedef 6.1	Personel Giderleri	28.743.000	30.487.000	33.231.000	37.273.000	41.727.000	171.461.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	4.279.000	4.673.000	4.801.000	5.229.000	7.039.000	26.021.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	54.528.000	55.913.000	57.822.000	73.647.000	80.192.000	322.102.000
	Cari Transferler	7.378.000	7.849.000	8.311.000	8.910.000	9.700.000	42.148.000
	Sermaye Giderleri	3.700.000	3.800.000	4.000.000	7.070.000	7.650.000	26.220.000
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	2.627.000	2.719.000	2.842.000	2.897.000	3.000.000	14.085.000
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Hedef 6.2	Personel Giderleri	240.000	262.000	290.000	317.000	346.000	1.455.000
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	21.000	24.000	30.000	88.000	96.000	259.000
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	9.092.000	9.402.000	10.241.000	11.155.000	12.149.000	52.039.000
	Cari Transferler	2.253.000	2.397.000	2.538.000	2.780.000	3.038.000	13.006.000
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	

	Ekonomik Sınıflandırma	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Hedef 6.2	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
Hedef 6.3	Personel Giderleri	0	0	0	0	0	
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	0	0	0	0	0	
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	2.000	3.000	3.000	4.000	5.000	17.000
	Cari Transferler	0	0	0	0	0	
	Sermaye Giderleri	0	0	0	0	0	
	Döner Sermaye Bütçe Teklifi	0	0	0	0	0	
	Yurtdışı Kaynak	0	0	0	0	0	
	Yurtiçi Kaynak	0	0	0	0	0	
TOPLAM		795.769.000	852.745.000	902.976.520	940.220.000	1.019.912.000	4.511.622.520

UFKUMUZ

HEP DAHA
İLERİYE GİTMEK,
HEP DAHA
YÜKSEĞE
ÇIKMAK.





ŞEKİL 8 PUKO Döngüsü Stratejik Plan

Uludağ Üniversitesi Stratejik Plandaki mevcut hedeflere ulaşılıp ulaşmadığını PUKO Döngüsü ile sistematik olarak takip eder. Uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere göre ölçülmesi için kullanılan performans göstergelerinin birimlerle ilişkilendirilmiş bu göstergelere ilişkin verilerinin sistematik bir biçimde takip edilebilmesi için yeni bir yazılım geliştirilmiştir.

Faaliyet ve projelerin uygulanmasının ardından elde edilen sonuçların raporlanması izleme aşamasını, uygulama sonuçlarının amaç, hedef ve performans göstergelerine göre kıyaslanarak analiz edilmesi ise, değerlendirme aşamasını oluşturacaktır.

Bu süreç içerisinde Başkanlığımız, Hizmet Birimlerinin Stratejik Plan Otomasyonu üzerinden gönderecekleri bilgi ve verileri esas alarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Alt Birimi İzleme Raporlarını hazırlayacaklardır.

Yıllık faaliyet raporlarına dayanılarak hazırlanacak izleme raporlarının içeriğinde ise aşağıda sayılan hususlara yer verilecektir.

1. Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde hangi birimlerin sorumlu olduğu
2. Ne kadar süre içerisinde gerçekleştiği
3. Hangi kaynakların kullanıldığı
4. Uygulanan faaliyetlerin amaç ve hedeflere tutarlılık ve uygunluğu
5. Faaliyet ve projelerin gerçekleşme oranları
6. Stratejik hedeflerden sapmalar olup olmadığı ve sapmalar var ise nedenleri