



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

2021-2025

STRATEJİK PLANI





MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
**2021-2025**  
**STRATEJİK PLANI**

Marmara Üniversitesi

Eylül 2020



# İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	9
REKTÖR SUNUŞU	10
<b>1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b>	
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	14
1.2. Amaç ve Hedefler	14
1.3. Temel Performans Göstergeleri	15
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	
2.1. Planın Sahiplenilmesi	20
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	20
<b>3. DURUM ANALİZİ</b>	
3.1. Kurumsal Tarihçe	26
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	27
3.3. Üst Politika Belgelerinin Analizi	30
3.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	33
3.5. Paydaş Analizi	34
3.6. Kuruluş İçi Analiz	39
3.6.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	39
3.6.2. Kurum Kültürü Analizi	41
3.6.3. Fiziki Kaynak Analizi	42
3.6.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	42
3.6.5. Mali Kaynak Analizi	44
3.7. Akademik Faaliyet Analizi	44
3.8. Yüksek Öğretim Sektörü Analizi	48
3.8.1. Sektörel Eğilim Analizi	48
3.8.2. Sektörel Yapı Analizi	52
3.9. GZFT Analizi	53
3.10. Tespitler ve İhtiyaçlar	56
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>	
4.1. Misyon	61
4.2. Vizyon	61
4.3. Temel Değerler	61

## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

5.1. Konum Tercih	64
5.2. Başarı Bölgesi Tercih	67
5.3. Değer Sunumu Tercih	73
5.4. Temel Yetkinlik Tercih	75

## 6. GELECEK İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İş birliği Yapılacak Birimler	78
6.2. Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler	83
6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	102
6.4. Maliyetlendirme	108

## EKLER

Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri	111
Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri	112
Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri	113
Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri	114
Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri	115
Ek 2. Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu	116
Ek 3. Stratejik planlama ekibi	117
Ek 4. Toplantı / Çalıştay Tarihleri	117
Ek 5. Stratejik Plan Hazırlama Takvimi	118
Ek 6. Stratejik Plan Süreci	120
Ek 7. Kontrol Listesi (a)	122
Ek 8. Kontrol Listesi (b)	123
Ek 9. Kontrol Listesi (c)	124

## GRAFİKLER

Grafik 1. Akademik personel yaş durumunun dağılımı	39
Grafik 2. Eğitim ve öğretim alanında rakip analizi	69
Grafik 3. Araştırma- geliştirme, proje ve yayın	70
Grafik 4. Uluslararasılaşma	71
Grafik 5. Topluma hizmet ve sosyal sorumluluk	72

## TABLULAR

Tablo 1: Amaç ve hedefler	14
Tablo 2: Temel performans göstergeleri	15
Tablo 3: Mevzuat analizi tablosu	28
Tablo 4: Üst politika belgeleri analizi	30
Tablo 5: Faaliyet alanları ve ürün/hizmet listesi	33
Tablo 6: Paydaşların önceliklendirilmesi	34
Tablo 7: Dış paydaş görüşleri	35
Tablo 8: İç ve dış paydaşların Marmara Üniversitesinden beklentileri	36
Tablo 9: Paydaş ürün/hizmet matrisi	38
Tablo 10: Yıl bazında kadro unvanına göre öğretim elemanı sayısı	39
Tablo 11: Akademik personel –öğrenci oranı	40
Tablo 12: İdari personelin yıl bazında eğitim durumu	41
Tablo 13: Boyutlara göre kurum kültürü	41
Tablo 14: Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi	43
Tablo 15: Tahmini kaynaklar	44
Tablo 16: Akademik faaliyetler analizi	45
Tablo 17: Yükseköğretim sektör analizi (PESTLE)	48
Tablo 18: Sektörel yapı analizi	52
Tablo 19: Güçlü yönlerin ağırlıklandırılması	53
Tablo 20: Zayıf yönlerin ağırlıklandırılması	54
Tablo 21: Fırsatların ağırlıklandırılması	54
Tablo 22: Tehditlerin ağırlıklandırılması	55
Tablo 23: GZFT stratejileri	55
Tablo 24: Tespitler ve ihtiyaçlar	56
Tablo 25: Değer sunumu tercihi	74
Tablo 26: Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler	78
Tablo 27: Hedeflere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri	102
Tablo 28. Tahmini maliyetler	108

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Stratejik plan iç tutarlılık etki-ilişki diyagramı	25
Şekil 2: Marmara üniversitesi kurumsallaşma süreci	26
Şekil 3. Öğrenci görüşleri: üniversitemizin güçlü özellikleri	37
Şekil 4. Öğrenci görüşleri: üniversitemizin geliştirilebilir özellikleri	37





## KISALTMALAR

<b>GZFT</b>	: Güçlü-Zayıf Yönler/Fırsat-Tehdit
<b>ÇKKV</b>	: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri
<b>PG</b>	: Performans Göstergesi
<b>AHP</b>	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>THE</b>	: Times Higher Education (World University Rankings)
<b>SDN</b>	: Software-Defined Networking
<b>VPN</b>	: Virtual Private Network
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>EUA</b>	: European University Association
<b>UTEAK</b>	: Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu
<b>MÜDEK</b>	: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
<b>BAPKO</b>	: Bilimsel Araştırmalar ve Projeler Koordinasyon Ofisi
<b>MARKAM</b>	: Marmara Üniversitesi Kariyer Merkezi
<b>WoS</b>	: Web of Science
<b>SCI-E</b>	: Science Citation Index
<b>SSCI</b>	: Social Sciences Citation Index
<b>AHCI</b>	: Advantage Host Controller Interface
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>İMES</b>	: İstanbul Madeni Eşya Sanatkârları
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçıları Meclisi
<b>ÜSİMP</b>	: Üniversite Sanayi İş birliği Merkezleri Platformu
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurulu
<b>MÜSEM</b>	: Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu
<b>ÜAK</b>	: Üniversiteler Arası Kurul
<b>ÖSYM</b>	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>KOSGEB</b>	: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>MÜSİAD</b>	: Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayici ve İş adamları Derneği
<b>İSTİVAK</b>	: İstanbul Yüksek Ticaret ve Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Vakfı
<b>PESTLE</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Dış Çevre Analizi



## REKTÖR SUNUŞU

Ülkemizin önde gelen saygın yükseköğretim kurumlarından biri olan üniversitemizi gerek ulusal gerekse uluslararası rekabette tercih edilen akademik kurumlardan biri haline getirmek, ancak ülkemizin ve dünyanın gerçeklerine uygun olarak hazırlanmış, bilimsel temele dayalı bir yol haritası ile mümkün olabilecektir. Bu yol haritasının en önemli aşamalarından birini stratejik planlama oluşturmaktadır.

137 yıllık köklü geçmişe sahip olan Marmara Üniversitesi, bilimin gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlamak, mezun ettiği nitelikli insanlarla topluma değer katmak vizyonuyla hareket etmektedir. Üniversitemiz eğitim ve bilimsel araştırmaların yanı sıra; kültür-sanat, sağlık, spor alanlarındaki başarılarıyla haklı ve ayrıcalıklı bir üne sahiptir. Türkçe dışında eğitim-öğretimin dört farklı yabancı dilde etkin bir şekilde yapıldığı üniversitemiz bu özelliği ile de öncüdür ve özgündür.

Üniversitemiz bilim, araştırma, girişimcilik, spor ve sosyal faaliyetlerde gelişimini sürdürerek “Eğitim ve Araştırmadaki Öncülüğü ile Toplumsal Gelişime Yön Veren Uluslararası Bir Üniversite Olmak” ilkesinin gerçekleştirilmesi vizyonuyla çalışmalarına devam etmektedir.

Üniversitemizin 2021-2025 dönemi Stratejik Planı titizlikle ve katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmış, yapılan çalıştaylar ve toplantılar ile “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi”nde belirtilen ilkeler doğrultusunda hem veri toplama hem de veri analizi uygulamalarında farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Bu yöntem ve teknikler, belirlenen stratejik amaç-hedeflerin gerçekçi ve bilime dayalı olarak oluşturulmasını sağlamıştır.

Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri kullanarak üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversitemizi bekleyen fırsat ve tehditler sayısal veriye dayalı olarak ağırlıklandırılmış ardından önem ve öncelik sıralamaları yapılmıştır. Rasyonel Bir Karar Verme Modeli kullanarak amaç-hedef ve performans göstergeleri arasında bağlantı kurulmuştur. Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile amaç-hedef ve bunların izlenmesinde kullanılacak olan performans göstergelerinin ağırlıklandırılması, maliyetlendirilmesi ve kaynak tahsisi kararlarının verilmesi, bilimsel temelli bir yaklaşımla veriye dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Kurum Kültürü Analizi nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak yapılmış, sonraki dönemlerde kurum kültürümüzü ölçümleyebilmek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir.

Daha önce yayınlanmış olan devlet üniversiteleri stratejik planlama çalışmalarında kullanılmamış olan bu bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanımının sonraki dönemlerde üniversitelerde yapılacak stratejik plan hazırlama çalışmalarının etkililiğini arttırmada öncülük edeceğine inanmaktayız.

2021-2025 dönemi Stratejik Planına emeği geçen ve destek veren tüm mensuplarımıza ve paydaşlarımıza katkılarından dolayı teşekkür ederim. Üniversitemize ve ülkemize hayırlı olmasını diler, saygılar sunarım.

**Prof. Dr. Erol ÖZVAR**  
REKTÖR



1

BİR BAKIŞTA  
STRATEJİK PLAN

## 1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için “bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş” bir üniversitedir. Üniversitemizin vizyonu “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak”tır. Üniversitemiz temel ilkelerini “akademik özgürlük, Atatürk ilkelerine bağlılık, çözüm odaklılık, etik değerlere bağlılık, evrensellik, yenilikçilik ve yaratıcılık, farklılıklara saygı, güvenilirlik, liyakat, paydaş odaklılık, sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etme,” olarak belirlemiştir.

## 1.2. Amaç ve Hedefler

Tablo 1: Amaç ve hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
<b>A1 Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek</b>	H1: Plan dönemi sonunda lisansüstü öğrenci sayısını %20 arttırmak
	H2: Plan dönemi sonuna kadar kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip bölüm sayısını en az %10 arttırmak
	H3: Uluslararası öğrenci ve etkinlik sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırarak uluslararasılaşma niteliğini yaygınlaştırarak geliştirmek
	H4: Uzaktan eğitim programlarının niteliğini geliştirmek ve niceliğini plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak
<b>A2 Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek</b>	H1: Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 arttırmak.
	H2: Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 arttırmak.
	H3: Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerini geliştirmek ve ticari ürüne dönüşen projelerin sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak.
	H4: Uluslararası iş birlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 arttırmak.
<b>A3 Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek.</b>	H1: Araştırma fon kaynaklarını plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak.
	H2: Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçesini plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak.
	H3: Plan dönemi sonuna kadar üniversite bünyesinde girişimcilik ve inovasyona ilişkin verilen ders ve katılan öğrenci sayısını %25 arttırmak ve bu alanda eğitim ve araştırma imkânlarını geliştirmek.
	H4: Araştırma – geliştirme çalışmalarının sayısını ve bu çalışmalardan yararlanma oranlarını plan dönemi sonuna kadar en az %15 arttırmak.
<b>A4 Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak</b>	H1: Plan dönemi sonuna kadar patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama sayısını %10 arttırmak.
	H2: Topluma katkıda bulunan, sosyal sorumluluk projelerini, kültür, sanat, spor vb. etkinliklerinin sayısını %20 arttırmak.
<b>A5 Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek</b>	H1: Merkez bütçe dışı gelirlerini en az %10 arttırmak.
	H2: Kurum kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek.
	H3: Eş zamanlı yönetim ve eğitim bilişim sisteminin kalite ve kapasitesini arttırmak
	H4: Her yıl kurum kültürü analizini yapmak ve temel paydaşların memnuniyet düzeyini plan dönemi sonuna kadar en az %10 arttırmak.
	H5: 2023 yılına kadar üniversitemizin fiziki yapılaşmasını, altyapısını, çevre düzenlemesini ve gerekli teknolojik donatısını gerçekleştirmek, geliştirmek ve plan dönemi boyunca sürekli iyileştirmek.

### 1.3. Temel Performans Göstergeleri

Tablo 2: Temel performans göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2025)
6.110,6 TL	Öğretim elemanı başına devam eden dış destekli projelerin toplam bütçesi	16.804,15 TL
2.784,14 TL	Öğretim elemanı başına tamamlanan dış destekli projelerin ortalama yıllık toplam bütçesi	9.165,9 TL
0	Öğretim elemanı başına devam eden kontratlı proje sayısı	50
236	Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	450
0	Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	15
93	YÖK 100/2000 Doktora burs programı öğrenci sayısı	108
0,122	Öğretim elemanı başına düşen hakemli dergilerde atıf sayısı	0,135
0,020	Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık dış destekli proje sayısı	0,023
1,34	Öğretim üyesi başına düşen doktora öğrenci sayısı	1,63
14,49	Devam eden dış destekli toplam proje bütçesinin devam eden dış destekli proje sayısına oranı (%)	16,80





2

STRATEJİK PLAN  
HAZIRLIK SÜRECİ



5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” hükmü yer almaktadır.

Bu doğrultuda Marmara Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı, anılan kanun hükümleri çerçevesinde hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde” belirlenmiş esaslara göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

Marmara Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı, rehberin çizdiği çerçevede; “On Birinci Kalkınma Planı”, “Orta Vadeli Program” ve “2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı”nda yer alan sorumluluklar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yapılan analiz çalışmalarında özellikle; mevzuatta son beş yıl içinde yapılan değişiklikler ile teknoloji ve bilişim alanındaki gelişmeler ön planda tutulmuştur.

Marmara Üniversitesi 2021-2025 stratejik planlama çalışmaları sürecinde, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Üçüncü Sürüm, 2018) ’nde belirtilen ilkeler doğrultusunda hem veri toplama hem de veri analizi uygulamalarında farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Daha önce yayınlanmış olan Devlet Üniversiteleri stratejik planlama çalışmalarında kullanılmamış olan bu bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanımının sonraki dönemlerde üniversitelerde yapılacak stratejik plan hazırlama çalışmalarının etkililiğini arttırmada öncülük edeceği düşünülmektedir.

Marmara Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planında yapılan yöntemsel yenilikler ve planın özgünlüğüne ilişkin bilgiler aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır:

---

**Çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Proses (AHP), stratejik plan çalışmalarının çeşitli aşamalarında kullanılarak sezgisel değil, rasyonel bir şekilde veriye dayalı kararlar alınmıştır.**

---

Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizi, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden “Analitik Hiyerarşi Prosesi” tekniği kullanılarak geniş katılımlı çalıştay ortamında gerçekleştirilmiştir. Güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri çalıştay esnasında ikili karşılaştırma matrisleri yardımıyla analiz edilmiştir. Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversitemizi bekleyen fırsat ve tehditler sayısal veriye dayalı olarak ağırlıklandırılarak önem ve öncelik sıralamaları yapılmıştır.

Stratejik planların hedef kartlarında yer alan Performans göstergelerinin “Çok Kriterli Karar Verme” yöntemlerinden “Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)” yöntemi ile ağırlıklandırılması yapılarak bağlı oldukları hedefe olan etkileri sezgisel değil bilimsel olarak ortaya konulmuştur. Benzer şekilde hedeflerin de bağlı oldukları amaçlar içindeki önem ve öncelik sıralamaları matematiksel olarak belirlenmiştir.

---

**Stratejik planlamanın iç tutarlılığını ve bütünselliğini sağlamak için planlama aşamaları arasındaki bağlantıları ortaya koyan bir “stratejik plan iç tutarlılık ilişkisi” diyagramı oluşturulmuştur.**

---

Stratejik planın hazırlık safhasında olan diğer üniversiteler için bir yol haritası olabilecek bu diyagram iç tutarlılık konusunda bütünselliği sağlamayı amaçlayan bu diyagram Marmara Üniversite’sine özgü değerli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinin tümü (2018) dikkate alınarak amaç- hedef ve performans göstergelerinin tutarlı ve doğru şekilde hazırlanabilmesi için ayrıntılı bir “Kontrol Listesi” oluşturulmuştur. Bu liste Ek 7, 8 ve 9’de verilmiştir.

---

**Kurum kültürü analizi nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak yapılmış, sonraki dönemlerde kurum kültürümüzü ölçümleyebilmek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir.**

---

Üniversitemizin mevcut örgüt kültürünün olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin belirlenmesi amacıyla, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2018)’nde “Kurum Kültürü Analizi” ‘nin alt bileşenleri altında yer alan maddeler dikkate alınarak bir anket oluşturulmuş ve II. Çalıştay’ da katılımcılara uygulanmıştır.

Kültür analizi çalışmasının nitel araştırma kısmında ise paydaşların görüşleri odak grup görüşmeleri yoluyla toplanmıştır. Nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen verilerle, planın izleme ve değerlendirme aşamaları için iç ve dış paydaşlarının kurum kültürüne yönelik algısının ölçülebilmesi sistemli hale getirilmiştir.

---

**Rasyonel Bir Karar Verme Modeli kullanılarak Amaç-Hedef ve Performans Göstergeleri arasında bağlantı kurulmuştur. Kullanılmış olan AHP yöntemi ile Amaç-Hedef ve bunların izlenmesinde kullanılacak olan Performans Göstergelerinin ağırlıklandırılması ile maliyetlendirme ve kaynak tahsisi kararları bilimsel temelli ve veriye dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin gelecek çalışmalar için örnek bir kaynak tahsisi mekanizması modeli olarak kullanılabileceği düşünülmektedir.**

---



## 2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda 10/12/2019 tarih ve 1900355212 sayılı Genelge-1 ile tüm birimlere “Stratejik Plan Hazırlanma” sürecine girildiği duyurulmuş, çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, çalışanların katılımının ve stratejik planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin gereği olarak her harcama biriminden “Strateji Geliştirme Komisyonları” nı oluşturmaları talep edilmiştir.

## 2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Üniversitemiz 2021-2025 dönemi Stratejik Planı, Rektörümüz dâhil her düzeydeki çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Stratejik planlama sürecine katılmış temel aktörler ve üstlendikleri işlevler aşağıdaki gibidir:

### **Rektör**

Üniversitemiz Rektörü tarafından Stratejik Plan Genelgesi ile stratejik planlama çalışmalarının başladığı duyurulmuştur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibi oluşturulduğu ayrıca Harcama birimlerince de bir ekip oluşturulması ve bu ekibin rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği belirtilmiştir.

Rektörümüz, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık ederek Stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemiş, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlamıştır.

### **Strateji Geliştirme Kurulu**

Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, akademik ve idari birim yöneticileri ile ihtiyaç duyulan Rektörün görevlendirdiği ilgili kişilerden oluşmuştur. Stratejik Planlama Ekibini ve hazırlık programını onaylayarak sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmiştir.

Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesi Stratejik Plan Genelgesi ile duyurulmuştur (Ek 2).

### **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin mevzuat hükümleri doğrultusunda hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılmıştır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve harcama birimlerine aktarmıştır.

### **Stratejik Planlama Ekibi**

Stratejik Planlama Ekibi Rektör oluruyla belirlenmiş olup Rektör Yardımcısı başkanlığında, Ek 3'de belirtilen yöneticilerden oluşturulmuştur. Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olmuştur.

### **Harcama Birimleri**

Akademik ve idari birim yöneticilerinden oluşmuştur. Rektör tarafından yayımlanan Genelge'1'de belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirilmiştir.

### **Hazırlık Programı**

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede 30.12.2019 tarih ve 1900371066 sayılı Genelge-2 ile stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı oluşturularak Rektör tarafından onaylanmış ve tüm birimlere duyurulmuştur.

2021-2025 Stratejik Plan sürecinde yapılan durum analizleri kapsamında stratejik planlamaya katkı veren Strateji Geliştirme Komisyonu üyelerine Ocak-Şubat 2020 tarihlerinde çalıştaylar düzenlenerek analiz eğitimleri verilmiştir. Eğitimler sonunda veri ihtiyacının karşılanmasına yönelik harcama birimlerinden analiz raporları talep edilmiştir. (misyon, vizyon, amaç hedeflerin belirlenmesi, anketler ve analiz çalışmaları gibi süreçle ilgili ayrıntılara yer verilebilir.)

**Zaman Çizelgesi:** Üniversitemizin Plan çalışmalarını etkin bir şekilde koordine edebilmek adına sürecin aşamaları ve gerçekleştirilmiş faaliyetlerin iş takvimini gösteren zaman çizelgesi hazırlanmış olup Ek 4, 5 ve 6'da yer almaktadır.



3

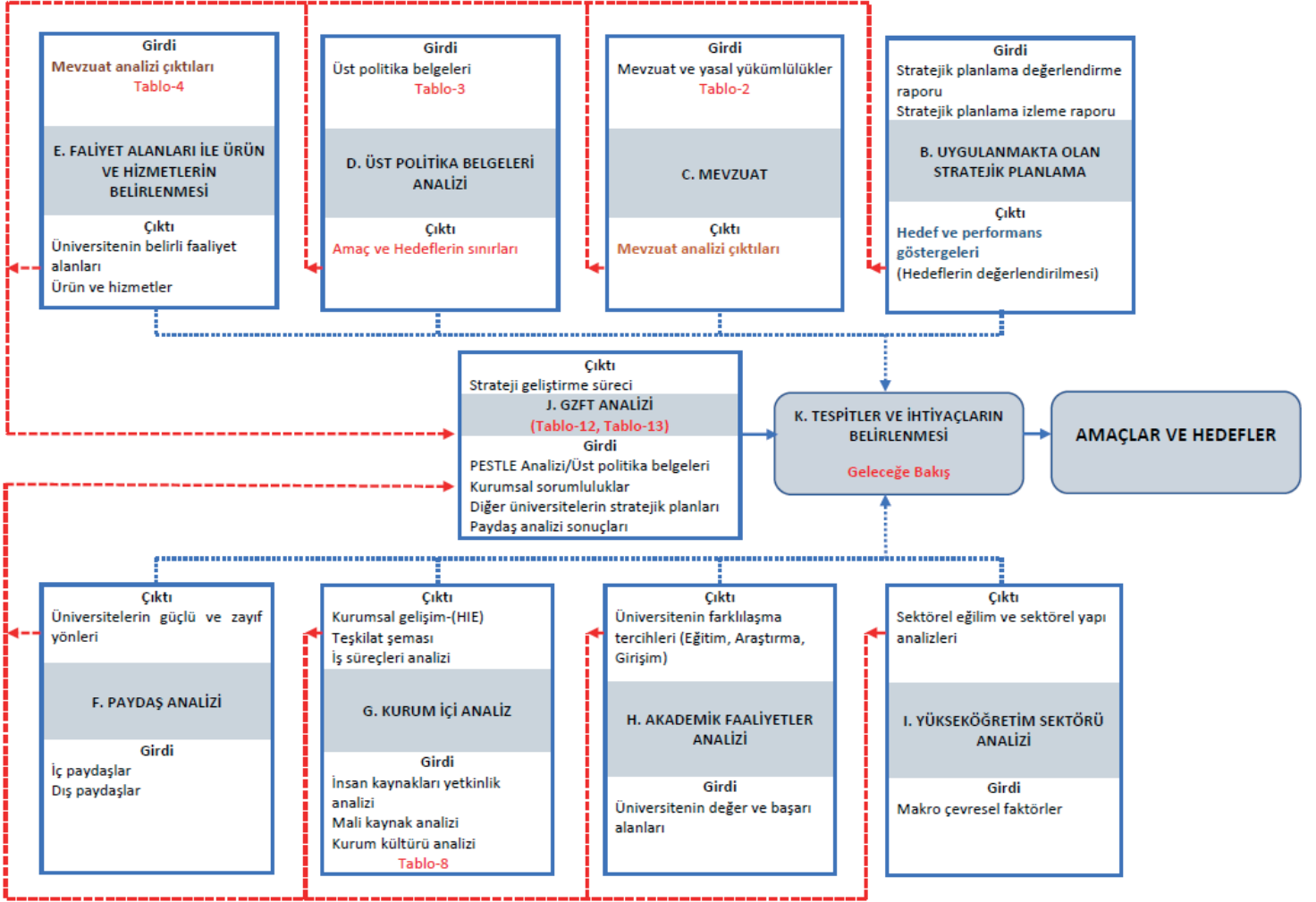
DURUM  
ANALİZİ





Stratejik planlamanın “Durum Analizi” safhası; Kurumsal Tarihçe, Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi, Mevzuat Analizi, Üst Politika Belgeleri Analizi, Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi, Paydaş Analizi, Kuruluş içi Analiz, Akademik Faaliyetler Analizi, Yükseköğretim Sektörü Analizi, GZFT Analizi, Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi başlıkları altında detaylandırılan alt safhalardan oluşmaktadır.

#### DURUM ANALİZİ



Şekil 1. Stratejik plan iç tutarlılık etki-ilişki diyagramı

### 3.1. Kurumsal Tarihçe

Marmara Üniversitesi'nin köklü geçmişi Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi'nin kurulmasına kadar uzanmaktadır. Dönemin Maarif Nâzırı Münif Paşa (1828-1910) Sultan II. Abdülhamid'e, Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi'nin kurulması teklifini sözlü olarak arz etmiş, teklifin uygun bulunmasıyla Münif Paşa konuyla ilgili olarak görevlendirilmiştir. Yapılan girişimler sonrasında Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi 16 Ocak 1883 tarihinde Kanlıfırın'daki İzzet Efendi konağında faaliyete geçmiştir. Bu okul, "Türk ve Müslüman vatandaşlara ticaret öğretmek" gibi önemli bir misyonu üstlenmiştir. Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi ayrıca "Dilsizler Okulu" olarak bilinen ilk engelli okulunu bünyesinde barındırmasıyla da bilinmektedir.

Üniversitemizin temelini oluşturan Hamidiye Ticaret Mekteb-i Âlisi ilk mezunlarını 1887'de vermiş ve 21 Eylül 1889'da Maârif Nezâreti'ne bağlanmıştır. 1893 yılında ileride ıslahı ve tekrar açılışı düşünülmek üzere lağvedilmiştir. 15 Ekim 1897 tarihinde yine Maârif Nezâreti'ne bağlı olarak yeniden açılmış ve o günden bugüne kesintisiz olarak eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu süre içinde sırasıyla "Ticaret Mekteb-i Âlisi", "Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi" ve "Ulum-ı Âliye-i Ticariye Mektebi" ve "İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi (İİTİA)" isimlerini almıştır. Ulum-ı Âliye-i Ticariye Mektebi karma eğitime geçen ilk kurum olarak da tanınmaktadır.

Üniversitemiz, İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi 20 Temmuz 1927 tarih ve 17760 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Marmara Üniversitesi'ne dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm üniversitemizin yalnızca eğitim alanında değil, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarındaki sorumluluklarıyla da kendini geliştirmek üzere çıktığı yolun başlangıcı olarak düşünülebilir. Nitekim 1927 - 1928 eğitim ve öğretim yılında 9 fakülte, 1 yüksekokul, 1 enstitü ile yola çıkan üniversitemiz, bugün 16 fakülte 5 yüksekokul ve 11 enstitü ile yola devam etmektedir. Üniversitemizde halen açık olan ön lisans ve lisans toplam program sayısı 199'dur.



Şekil 2: Marmara üniversitesi kurumsallaşma süreci

İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, tarihi süreç boyunca, Sultanahmet semtinde bulunan Hamidiye Ticaret Mektebi binasını kullanmaya devam etmiştir. Yapıldığı tarihten 1970'lere kadar geçen sürede bazı değişiklikler geçiren bu bina 1977 yılında bir kundaklama sonucu tamamen olmasa da büyük çapta yanmıştır. Bu yangında, maalesef binanın tarihi birçok unsuru yanmış ve bir kısım tarihi belgeler de bu yangında yok olmuştur. Cağaloğlu'nda İstanbul Kız Lisesi'nin arkasındaki bir evde eğitime başlayan üniversitemiz bugün Maltepe'de bulunan Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi'ne taşınma hazırlıkları içerisinde.

### 3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içermektedir. Uygulanmakta olan 2017-2021 Stratejik Planı'nda belirlenen 3 temel strateji, 8 amaç ve 44 hedef için her yıla ait izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. 2019 yılı sonu itibarıyla baktığımızda belirlenen 44 hedeften 18'i tamamlandığı 13 hedef ile ilgili gerçekleştirme çalışmalarının yapıldığı kalan 13 hedefle ilgili bir çalışma gerçekleştirmediği saptanmıştır.

Marmara Üniversitesi 2021-2025 stratejik planı mevcut plandan farklı olarak;

- Stratejik Planlama Rehberi (Üçüncü Sürüm, 2018) 'nde belirtilen ilkeler doğrultusunda hazırlanmış hem veri toplama hem de veri analizi uygulamalarında farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanılmıştır.
- Bu doğrultuda her hedef için hedef kartları oluşturulmuş hedef kartlarında yer alan Performans göstergelerinin "Çok Kriterli Karar Verme" yöntemlerinden "Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)" yöntemi ile ağırlıklandırılması yapılarak bağlı oldukları hedefe olan etkileri sezgisel değil bilimsel olarak ortaya konulmuştur.
- Benzer şekilde hedeflerin de bağlı oldukları amaçlar içindeki önem ve öncelik sıralamaları matematiksel olarak belirlenmiştir.
- Amaç ve Hedeflere ait riskler belirlenmiştir.
- Amaç-hedef ve bunların izlenmesinde kullanılacak olan performans göstergelerinin ağırlıklandırılması, maliyetlendirilmesi ve kaynak tahsisi kararlarının verilmesi amaç-hedef ve performans göstergeleri arasında bağlantı kurulması stratejik amaç-hedeflerin gerçekçi ve bilime dayalı olarak oluşturulmasını sağlamıştır.
- Performans göstergelerinin nicelik ya da nitelik olarak belirlenmiş olması izleme ve değerlendirmenin daha sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır.

#### **Mevzuat Analizi**

Marmara Üniversitesi'nin teşkilatlanma, işleyiş, görev ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal hizmet ve diğer faaliyetlerinde öncelikli olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu belirleyici olmaktadır.

Tablo 3: Mevzuat analizi tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretim kurumları; Ülkenin amaç ve hedefleri ile uyumlu olarak eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım, danışmanlık ve ülkenin ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesi faaliyetlerini diğer kuruluşlar ile iş birliği içinde yerine getirerek Türk toplumunun her alanda yaşam düzeyini yükseltme misyonunu gerçekleştirmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	2547 sayılı Kanun ile Üniversitelere verilen misyona ulaşmak amacıyla, üniversitemiz tüm faaliyet ve çalışmalarını etkin ve verimli gerçekleştirmek üzere çalışmaktadır.	Ülke hedeflerine ulaşılması amacıyla eldeki kaynakların en etkili şekilde kullanılması gerekir.
Eğitim teknolojilerini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/h)	Eğitim teknolojilerinin üretimi konusunda yeterince destek ve imkânların olmaması.	Eğitim teknolojilerinin üretilmesine ve geliştirilmesine yönelik kamu ve özel sektör desteğinin sağlanması gerekir.
Bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri yürütmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili teknik altyapının yetersiz olması. Patente dönüşen proje sayısı, impact faktörü yüksek dergilerde yer alan yayın sayısının, uluslararası kabul gören dergi sayısının yetersiz olması.	Bilimsel ve yenilikçi araştırma geliştirme faaliyetlerini arttırmak üzere uygulama ve araştırma merkezi kurulması. Patente dönüşen proje sayısının artırılması. SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI indekslerinde yer alan dergi ve yayın sayısının artırılması gerekir.
Yükseköğretim kurumları, yurtdışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.43/d)	Üniversitenin beşerî kaynaklarını uluslararası düzeyde değerlendirmek.	Uluslararası düzeyde eğitim yapan Üniversiteler ile ikili görüşmelerin yapılması gerekir.
Yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için; ilgili idarelerin üst yöneticileri ile diğer yöneticileri tarafından görev, yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurmaları suretiyle gerekli önlemleri almak.	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Md.55-57)	İç kontrol sisteminin önemi konusunda süreç sahiplerinin farkındalık ve yetkinlik düzeyinin artırılması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlama alanlarında üniversitelerdeki kaliteyi arttırmak amacıyla oluşturulan mevzuatın sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.	İç kontrol sistemi konusunda eğitim ve danışmanlık desteği sağlanması gerekir. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin uygulamaya geçişinin ivedilikle sağlanması için mevzuat değişikliklerinin eş zamanlı olarak yapılması gerekir.
Üniversitenin, stratejik planında ve performans programında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için risk değerlendirmesi yapmak.	İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (Md.7.b)	Üniversitemizde, kurumsal risk yönetiminin temel aracı olan Risk Strateji Belgesi hazırlanması çalışmaları devam etmektedir.	Üniversitemiz Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi hazırlanmalı ve bu belgenin uygulamaya geçirilmesi için uygun çalışmalar yapılması gerekir.
Teknopark ve Teknoloji Merkezleri'nin kurulması sürecinde bürokratik engelleri aşmak.	On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) (2.2.1.1.2 Md.309.10 Ve 2.2.1.1.3. md 322.7)	Üniversitelerin sadece belirli alanlarda Teknopark ve Teknoloji Merkezi kurmalarına müsaade edilmektedir.	Teknopark ve Teknoloji Merkezleri'nin kurulmasındaki bürokratik ve yasal engellerin üstesinden gelecek çözüm odaklı stratejilerin geliştirilmesi gerekir.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Üniversite tarafından, dosya ve arşiv yönergesi hazırlamak.	Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (Md.24)	Üniversitemize ait arşiv ve dosya yönergesi bulunmamaktadır.	Üniversitemiz tarafından dosya ve arşiv yönergesi hazırlanması gerekir.
Üniversiteye ait tüm alt ve üst yapıları, Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren sekiz yıl içinde (12.07.2020'ye kadar) engellilerin erişebilirliğine uygun duruma getirmek.	5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun (Geçici Md. 2)	Üniversitemiz birimlerinin mimari, bilişim ve iletişim alanlarındaki alt ve üst yapılarında, engelli öğrenci ve personelin erişimine imkân verecek düzenleme çalışmaları devam etmektedir.	Üniversitemiz birimlerinde mimari, bilişim ve iletişim alanlarındaki erişilebilirliği geliştirilerek, bütün engelli öğrenci ve personel için erişilebilir mekânlara sahip olması için gerekli bütçe ve kadro imkânları sağlanması gerekir.
Kişisel verilerin güvenliğini sağlamak.	6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Md. 10, 12, 16/2) Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik (Md. 5,6,7 ve 8)	Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması her geçen gün önemini arttırmakta ve mevcut tedbirler yetersiz kalmaktadır.	Veri Sorumlusunun belirlenip, sicile kaydının yaptırılarak, ilgili kanun hükümleri gereği gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır. Özellikle kişisel sağlık verilerinin ve hasta mahremiyetine ilişkin verilerin işlenmesi ve korunması hususunda azami özenin gösterilmesi gerekir.
Hastaların tedavisinde; tıbbi özen göstermek, mahremiyete saygı göstermek, hasta bilgilerini gizli tutmak ve her türlü güvenlik tedbirini almak.	Hasta Hakları Yönetmeliği (Md. 6, 14, 21, 23, 26 ve 37)	Yasal yükümlülükler kapsamında alınan tedbirlere rağmen sağlık tesislerinin hasta ve çalışan kapasitesinin yüksek olması nedeniyle uygulamada aksaklıklar yaşanabilmektedir.	Hasta ve sağlık personelinin söz konusu yönetmelik hükümleri konusunda farkındalık ve bilgi düzeyinin artırılması gerekir.
Damga Vergisi Kanunu, Harçlar Kanunu ve Emlak Vergisi Kanunu'nda yapılan değişiklikler ile teknoloji geliştirme bölgeleri için çeşitli istisna ve muafiyetlerden yararlanmak.	7033 sayılı Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (Md. 7,8 ve 10)	İlgili kanun maddelerinde teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik vergi yönünden çeşitli avantajlar sağlanmaktadır.	Sanayinin geliştirilmesi ve üretimin desteklenmesi amacıyla, Üniversite yönetiminde bulunan/ bulunacak teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik ilgili kanunla sağlanan avantajlardan hangilerinden ve ne şekilde yararlanabileceğine ilişkin bir çalışma yapılması gerekir.
Öğrencilerin, beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme vb. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, mediko-sosyal merkezleri, öğrenci kantin ve lokantaları, toplantı, sinema, spor salonları açmak suretiyle öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunmak; özel ve kamu kurumları ile iş birliği yaparak mezun öğrencilere iş bulmakta yardımcı olma, rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri açarak öğrencilerin kişisel ve ailevi sorunlarını çözme amaçlı hizmetler sunmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.47)	Kampüs yoğunluğu nedeni ile Öğrencilerin sosyal imkânları kısıtlıdır.	Öğrencilerin yararlanabilecekleri daha fazla sosyal alanların, okuma salonlarının hizmete sokulması gerekir.

### 3.3. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Bu bölümde kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eden üst politika belgeleri analizine yer verilmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde önerilen şablona uygun olarak üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Üst politika belgeleri analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On Birinci Kalkınma Planı	332.5. numaralı politika paragrafı	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	349.1. numaralı politika paragrafı	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	349.3. numaralı politika paragrafı	Üniversite ve sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	458.3. numaralı politika paragrafı	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
	554. numaralı politika paragrafı	Etkin ve etkili bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve politika uygulamalarının etki analizleri yapılacaktır.
	555. numaralı politika paragrafı	Bireylerin kişilik ve kabiliyetlerinin sürekli olarak gelişimini hedefleyen hayat boyu öğrenme anlayışı toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılacaktır.
	559.8. numaralı politika paragrafı	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
	560. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretimde çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
	561. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
	561.3. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
	563. numaralı politika paragrafı	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi arttırılacaktır.
	619.1. numaralı politika paragrafı	Gençlerin sportif, kültürel ve sanatsal aktiviteler ile özellikle fen, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarına yönelmesini özendirerek programlar geliştirilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Mali Plan (2021-2023)	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar -2	Harcama önceliği geliştirme konusunda toplumun beklentilerine daha fazla odaklanan, kamu kaynakları ile kamu hizmetleri arasındaki bağı güçlendiren, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıran program bütçe sistemi 2021 yılı bütçesi ile birlikte hayata geçirilecektir.
	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar -3	Kamu harcamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kaynakların etkin kullanımının gözetilmesi amacıyla harcama gözden geçirmeleri yapılacak, harcama programlarının uygulama süreçlerinde etkinlik arttırılacak, harcamalar kontrol altında tutulacak ve yeni harcama programı oluşturulması sınırlandırılacaktır.
	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar -5	Teşvik ve destek sistemi sadeleştirilerek mükerrerliği önleyici bir yapıda kurgulanacak, yapılacak etki analizleri çerçevesinde etkin olmayanlar kaldırılacak, teşviklerin makroekonomik hedefler ve bütçe hedefleri ile uyumu sağlanacaktır.
	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar -7	Kamu idareleri tarafından dijital ortamlarda sunulan hizmetler daha da genişletilecek, hizmet sunum kanalları çeşitlendirilecek, kamunun verimliliğini, etkinliğini, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini arttırmak için e-devlet hizmetlerinin sunumunda yeni teknoloji ve yönelimlerden yararlanılacaktır.
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 550.3.	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
	Tedbir 553.8.	Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık ve gelişim programları açılacaktır.
	Tedbir 554.1.	Eğitim sistemine ilişkin veri tabanlarının bütünleştirildiği eğitsel veri ambarı oluşturulacak, veriler yapay zekâ teknolojileriyle işlenecektir.
	Tedbir 555.2.	Mükerrerliği önlemeye, belge ve sertifikaların kurumlar arası paylaşımına yönelik ulusal hayat boyu öğrenme ve izleme sistemi kurulacaktır.
	Tedbir 561.1.	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 561.2.	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
	Tedbir 561.3.	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
	Tedbir 561.5.	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
	Tedbir 561.7.	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
	Tedbir 561.8.	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
	Tedbir 563.2.	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı arttırılacaktır.
	Tedbir 563.3.	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı arttırılacaktır.
Tedbir 563.4.	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı arttırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite arttırılacaktır.	

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
TÜBİTAK Stratejik Planı (2018-2022)	Strateji 3.3.	Tersine beyin göçü programları kapsamında daha nitelikli araştırmacıların Türkiye’de araştırma yapmasına destek vermek.
	Strateji 3.4.	Araştırmacıların uluslararası dolaşımını desteklemek.
	Strateji 3.5.	Öncelikli alanlarda desteklenen lisansüstü bursiyer sayısını arttırmak.
	Strateji 4.6.	İkili ve çok taraflı uluslararası Ar-Ge iş birliklerini arttırmak.
	Strateji 4.7.	Ülkemizin araştırmacılarının uluslararası destek fonlarına başvurusunu teşvik etmek.
	Strateji 6.2.	Teknoloji ekosistemi oluşturma niyetiyle iş birlikleri yapmak, yenilikçilik ve girişimciliği desteklemek.
	Strateji 6.4.	Ülke için stratejik olan teknoloji ve bilimsel araştırma alanlarına odaklanmak.
Orta Vadeli Program (OVP) Yeni Ekonomi Programı 2021-2023	7. Bölüm: Eğitim	Ülkemizdeki özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin aldıkları eğitimin niteliği ve kalitesi arttırılacak, bu öğrencilerimiz özgün tanılama araçlarıyla tespit edilecek ve gelişim süreçleri desteklenerek izlenecek, bu öğrencilerimizin kısa, orta ve uzun vadede hem bireysel yaşamlarına hem de ülkemizin büyümesine katma değer oluşturmaları sağlanacaktır.
		Eğitim-öğretimin uluslar arası standartlara uygun hale getirilmesi amacıyla çalışmalar yapılacak, ölçme,izleme ve değerlendirme sisteminin etkinliği arttırılacaktır.
2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi	4. Bölüm: Beşerî Sermaye 17 - Araştırma ve Geliştirme Yetenek Kapasitesinin Arttırılması	Tersine beyin göçünü ve lider araştırmacıların Türkiye’ye gelişini destekleyen programlara devam edilecektir. Ayrıca genç araştırmacıları desteklemek için de yeni destek programları hayata geçirilecektir.
		“Sanayi Doktora Destek Programı” kapsamında 33 farklı üniversitenin, 77 farklı firmayla yaptığı iş birliği projeleri desteklenmeye hak kazanmıştır. Böylece 120 farklı proje ile sanayimizin ihtiyaçları doğrultusunda 517 doktora öğrencisi yetiştirilecektir. TÜBİTAK 2244 Programı ile elde edilen geri bildirimler etkinleştirilerek destekler devam edecektir.
		Sanayi stratejisinin öncelikli alanlarında sanayiden gelen konularla ilgili tez ve doktora çalışması yürüten öğrencilere teşvik sağlanacaktır.
		TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Programları yaygınlaştırılarak sürdürülecektir.
		Öncelikle Türk akademisyenlerin çalıştığı ve odak dijital teknolojiler alanlarında çalışmalar yürüten uluslararası laboratuvarlarla iş birliği yapıları oluşturulması, bunun yanında akademisyen, yüksek lisans - doktora değişim programları, eğitimler ve ortak araştırma çalışmaları ile araştırma ve geliştirme kapasitesinin arttırılması amaçlanmaktadır.



### 3.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir. Belirlenen ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında birlikte sunulmuştur.

Tablo 5: Faaliyet alanları ve ürün/hizmet listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
Eğitim-Öğretim	Ön Lisans ve Lisans Programları Yabancı Dil Hazırlık Programı Lisansüstü ve Tıpta Uzmanlık Eğitimleri Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları Formasyon Eğitimleri Ulusal ve Uluslararası Öğrenci Değişim Programları Uzaktan Eğitim Hizmetleri Kütüphane Hizmetleri
Araştırma ve Bilimsel Yayın	Ulusal ve Uluslararası Yayınlar (Kitap, kitap bölümü ve makaleler) Patent / Faydalı Model Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri Bilimsel Toplantılar (Kongre, sempozyum, konferans) Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri Araştırma Merkezleri Analiz ve Üretim Hizmetleri Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizmetleri
Girişimcilik ve Yenilikçilik	Girişimcilik Eğitimleri Kuluçka Merkezleri Sanayi İş birlikleri Ar-Ge Destekli Projeler
Toplumsal Katkı	Sağlık Hizmetleri Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri Konaklama ve Sosyal Tesis Hizmetleri Danışmanlık Hizmetleri Basın-Yayın/Tanıtım Hizmetleri
İdari Hizmetler	Personel Hizmetleri Destek Hizmetleri Mali Hizmetler Kütüphane ve Dokümantasyon Hizmetleri Mevzuatla İlgili Hizmetler

### 3.5. Paydaş Analizi

Yapılan paydaş analiziyle stratejik planın tüm paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla iç ve dış paydaşların görüş, öneri ve beklentileri stratejik planlama sürecine dâhil edilmiştir. Marmara Üniversitesi'nin sunduğu hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla, bu hizmetlere engel oluşturabilecek unsurlar saptanmış ve bunların giderilmesi amacıyla önlemler alınması kararlaştırılmıştır. Ayrıca, Marmara Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında görüşler toplanmıştır.

#### Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi, 29 Ocak 2020 tarihinde düzenlenen çalıştayda yapılan etki-önem derecesi çalışmasından elde edilen verilerin analizi ile belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 8'de görülmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Paydaşların önceliklendirilmesi

Paydaşlar	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliklendirme Önem derecesi X Etki derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	1.Derece	Güçlü	25	Yüksek
Öğrenciler	DP	1.Derece	Güçlü	25	Yüksek
İdari Personel	İP	1.Derece	Güçlü	20	Yüksek
Yükseköğretim Kurulu	DP	2.Derece	Güçlü	20	Yüksek
Yükseköğretim Kalite Kurulu	DP	2.Derece	Güçlü	20	Yüksek
TÜBİTAK	DP	2.Derece	Güçlü	16	Yüksek
Diğer Uluslararası Yükseköğretim Kurumları	DP	2.Derece	Güçlü	16	Yüksek
Üniversiteler Arası Kurul	DP	2.Derece	Güçlü	16	Yüksek
Mezunlar	DP	2.Derece	Güçlü	16	Yüksek
ÖSYM	DP	2. Derece	Güçlü	16	Yüksek
Denetleme Kurulu	DP	2. Derece	Güçlü	16	Yüksek
Basın Yayın Kuruluşları	DP	3.Derece	Zayıf	16	Düşük
Bakanlıklar	DP	2.Derece	Zayıf	12	Düşük
Üye olunan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar	DP	2.Derece	Zayıf	12	Düşük
Meslek Birlikleri	DP	2.Derece	Zayıf	12	Düşük
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	DP	3.Derece	Zayıf	12	Düşük
Diğer Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimler	DP	3.Derece	Zayıf	9	Düşük
İstanbul Valiliği	DP	3.Derece	Zayıf	9	Düşük
İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası	DP	3.Derece	Zayıf	9	Düşük
Kaymakamlıklar	DP	3.Derece	Zayıf	9	Düşük
Öğrenci Velileri	DP	3.Derece	Zayıf	6	Düşük

## Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiş ve böylece hangi ürün/hizmetten kimin yararlandığı ortaya konulmuştur. Tablo 9’da paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetler bir arada görülmekte ve her ürün/hizmetin hangi paydaşı ilgilendirdiği gösterilmektedir.

## Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi ve sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili görüş ve önerilerinin alınması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu ve beşli likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Bu amaçla 29 Ocak 2020 tarihinde bir çalıştay düzenlenmiş, bu çalıştayda Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde önerilen sorulara yanıt aranmıştır. Bunun yanı sıra öğrencilerle yapılan odak görüşmelerden toplanan veriler de bu amaçla yorumlanmıştır. Paydaş analizine dâhil edilen dış paydaşlar; bakanlıklar, aynı bölgede faaliyet gösteren diğer üniversiteler, mezunlar derneği, kay- makamlıklar, belediyeler, insan kaynakları siteleri, TÜBİTAK, KOSGEB, MUSİAD, TUSİAD ve özel kurumların insan kaynakları departmanları olarak belirlenmiştir.

Tablo 7’te dış paydaşlara yöneltilen “Sizce üniversitemizin güçlü olduğu özellikleri nelerdir? ve “Sizce üniversitemizin geliştirilmesi gereken özellikleri nelerdir?” sorularına sıklıkla verilen benzer yanıtlar görülmektedir.

Tablo 7: Dış paydaş görüşleri

Yeterince Güçlü	Geliştirilmeli
Köklü bir üniversite	Kurum içi ve kurum dışı iletişim
Tanınmış, Marka değeri olan bir üniversite	İdari ve akademik personelin aidiyet duygusu
Eğitimde öncü	Kurumsal iletişim
Farklı dillerde eğitim veren bir üniversite	Mezun veri tabanı
Nitelikli eğitmen kadrosu	Mezunlarla iletişim
Marmara mezunu olmanın avantajlı olması	Halkla ilişkiler faaliyetleri
Mezun sayısı ve niteliği	Kurum kimliğinin güçlendirilmesi çalışmaları

Dış paydaşlardan aynı bölgede faaliyet gösteren diğer üniversitelerle yapılan görüşmeler sonucunda, Marmara Üniversitesi’nden beklentilerin “disiplinler arası çalışmaların, sanayi iş birliğinin, birimler arasındaki ilişkilerin ve proje çalışmalarının idari olarak desteklenmesinin arttırılması yönünde” olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca Marmara Üniversitesi’nin araştırma ve sanayi ile iş birliği alanlarında farklılaşabileceği belirtilmiş, kamu üniversiteleri arasında dağınık kampüs yapısı ve öğrenci sayısının fazla olması gibi dezavantajlarına rağmen iyi bir konumda olduğu vurgulanmıştır.

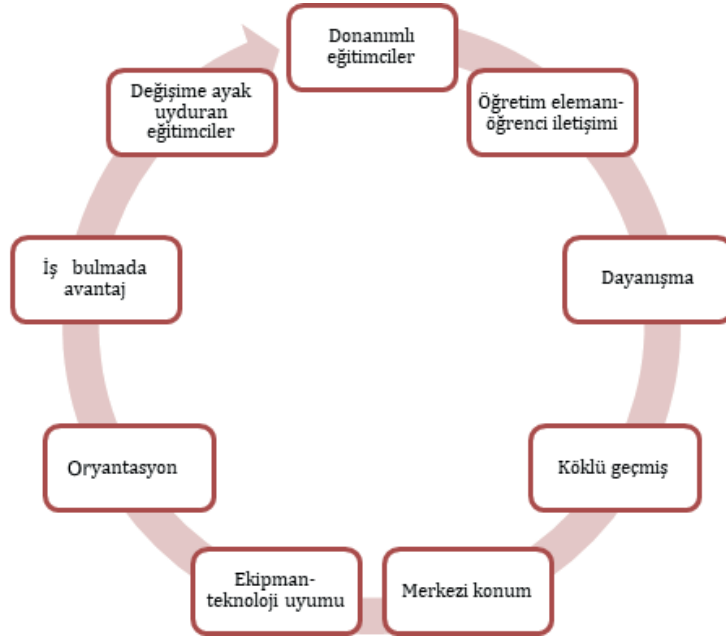
Aşağıdaki tabloda iç paydaşlar tarafından verilen yanıtlar cevabın verilme sıklığına göre sıralanmıştır:

Tablo 8: İç ve dış paydaşların Marmara Üniversitesinden beklentileri

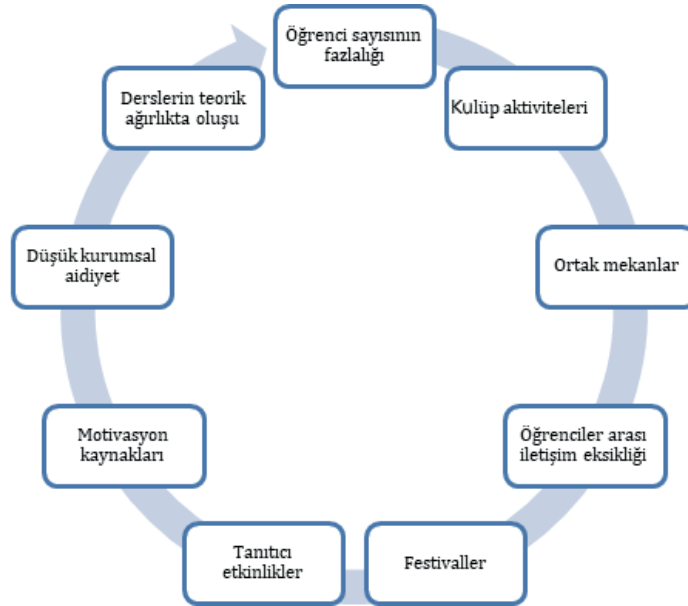
Paydaşın Üniversiteden Beklentileri Nelerdir?	f
Öğrenci ve mezunların yönlendirilmesi, kişisel gelişim (Kariyer)	52
Kaliteli eğitim öğretim	47
Standartları iyi olan düzenli çalışan sistemler ve ortamlar	35
Nitelikli istihdam kaynağı, araştırma hizmeti ve Ar-Ge	31
Sosyal imkânların artırılması	27
Eğitim-öğretim ve bilimsel üretimin etkin ve verimli sunulması	26
İş birliği	23
Akademik kadro desteği ve akademik gelişim	22
Fiziki alt yapının geliştirilmesi	22
Yenilikçi araştırma ve proje konuları	20
Bütçe / mali destek ve kullanım	20
Özlük haklarının iyileştirilmesi	18
Bilgi alışverişinin düzenli ve etkin olması	16
Süreçlerin zamanında yürütülmesi	15
Uluslararası öğrenci değişim faaliyetlerinin artırılması	15
Yaygın ve sürdürülebilir eğitim hizmeti (Kurum içi ve kurum dışı)	13
Hizmetçi eğitim	9
Güvenli ortamlar sağlanması	8
Başarı haberlerinin kamuoyuyla paylaşılması	8
Akademik destek ve başarı	8
Nitelikli yayın ve patent	7
Nitelikli iş gücü temini	6
Tercih edilebilir bir üniversite olmak	5
Akademik faaliyet	4
İş güvenliği	4
Kütüphane hizmetlerinin iyileştirilmesi	3
Aidiyet	3
Akreditasyon	3
Birimler arası iletişimi güçlendirmek	3
İş yükünün dengeli dağıtılması	3
Liyakat	3
Sağlık hizmetleri	3
Katılım ve koordinasyon	2
Adil iş yönetimi	2
Şeffaf yönetim	2
Liyakat	2

Tabloda “Öğrenci ve mezunların yönlendirilmesi, kişisel gelişim (Kariyer)”, “Kaliteli eğitim öğretim” ve “Standartları iyi olan düzenli çalışan sistemler ve ortamlar” paydaşlar tarafından diğerlerine göre daha sık ifade edilmiştir.

Görüşleri alınan paydaşlardan biri de mevcut öğrencilerdir. Üniversitenin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerle yapılan odak grup çalışmaları sonucunda öğrencilerin üniversitemiz için olumlu bir özellik olarak nitelendirdikleri güçlü alanlar ve gelişmeye açık alanlar aşağıdaki şekillerde görülmektedir:



Şekil 3. Öğrenci görüşleri: üniversitemizin güçlü özellikleri



Şekil 4. Öğrenci görüşleri: üniversitemizin geliştirilebilir özellikleri

Sonuç olarak, iç ve dış paydaşların görüş öneri ve beklentileri ile bunların değerlendirilmesi, üniversitemizin amaç ve hedeflerinin uluslararasılaşma, kurum kültürü ve fiziki alt yapının iyileştirilmesine yönelik olarak şekillenmesine katkıda bulunmuştur.

Tablo 9: Paydaş ürün/hizmet matrisi

Paydaşlar	Eğitim-Öğretim							Araştırma ve Bilimsel Yayın			Toplumsal Katkı					Girişimcilik ve Yenilikçilik		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	Ü/H 6	Ü/H 7	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Öğrenci Velileri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mezunlar		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yükseköğretim Kurulu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yükseköğretim Kalite Kurulu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üniversiteler Arası Kurul		X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bakanlıklar	X																	
ÖSYM	X																	
Denetleme Kurulu	X	X	X	X	X	X	X											
TÜBİTAK	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Meslek Birlikleri		X																
Kaymakamlıklar	X	X																
Basın Yayın Kuruluşları			X	X	X													
İstanbul Valiliği	X	X																
İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası		X																
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	X	X																
Bölgedeki diğer Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimler	X	X	X															
Diğer Uluslararası Yükseköğretim Kurumları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üye Olunan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### 3.6. Kuruluş İçi Analiz

Bu bölümde insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilmiştir.

#### 3.6.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Bu başlık altında, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizi sunulmuştur.

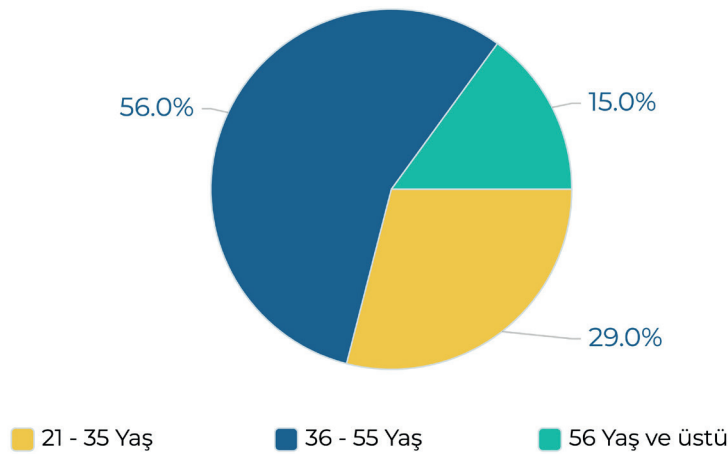
Öğretim elemanı sayısının son beş yıldaki değişim durumu incelendiğinde; 2015 yılında 3.075 olan akademik personel sayısının, 2020’de 2.958’ye düştüğü görülmektedir. 2016’dan sonra, iki yıl için devam eden bu artışın 2018 yılında en üst seviyeye ulaşması ile birlikte (3.117) akademik personel sayısının iki yıl sonra oldukça azaldığı (2.958) görülmektedir. Aşağıdaki tabloda unvanlar ile tanınmış öğretim elemanı sayısının yıllara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 10: Yıl bazında kadro unvanına göre öğretim elemanı sayısı

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Profesör	633	642	674	686	709	762
Doçent	350	360	355	359	349	385
Dr. Öğretim Üyesi	686	659	681	657	620	569
Öğretim Görevlisi	354	343	329	325	313	300
Araştırma Görevlisi	1.052	1.048	1.059	1.090	1.031	942
TOPLAM	3.075	3.052	3.098	3.117	3.022	2.958

Yukarıdaki tabloda yıllar içerisinde “Profesör” kadrosundaki artışa rağmen özellikle “Dr. Öğretim Üyesi” ile “Öğretim Görevlisi” ve “Araştırma Görevlisi” kadrolarında azalmalar görülmektedir.

Grafikte öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre sayıları görülmektedir.



Grafik 1. Akademik personel yaş durumunun dağılımı

Üniversitemizde görev yapan öğretim elemanlarının yaş grupları dikkate alındığında en fazla yoğunluğun 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. “Yaş” ve “Tecrübe” arasındaki ilişki düşünlüğünde özellikle eğitim-öğretim sektöründe bu yoğunluğun olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Öğrenci odaklı paydaşlar portföyünde tecrübenin yaş ile orantılı değerlendirilmesi bilgi birikiminin aktarılması bağlamında Marmara Üniversitesi açısından önemli bir kazanç olarak görülmektedir.

Marmara Üniversitesi’nde 2018-2019 eğitim öğretim yılı itibariyle 13504 yüksek lisans ve doktora, 54988 lisans ve yüksekokul ve 8393 meslek yüksekokulu olmak üzere toplamda 76885 öğrenci eğitim görmektedir. Üniversitenin öğrenci sayılarındaki değişim incelendiğinde enstitü öğrenci sayılarında (yüksek lisans) önemli bir düşüş (2019 yılındaki öğrenci sayısı 2017 yılına göre % 49 oranında azalmıştır) görülmektedir. Öğrenci sayısındaki azalmanın nedeni ayla geri gelen, devamsız ve başarısız öğrencilerin kayıtlarının silinmesi ve doktora olduğu gibi yüksek lisans eğitiminde öğrenci girdi kalitesini arttırmak amacıyla yabancı dil şartı aranması olabilir. Bu azalmaya karşılık lisans ve yüksekokul öğrenci sayılarındaki artış dikkat çekicidir. Meslek yüksekokullarındaki öğrenci sayısı ise 2018 yılında bir miktar azalıyor olsa da 2019 yılında 2018 yılına göre yatay bir seyir izlemiştir. Aşağıdaki tabloda akademik personel-öğrenci oranı görülmektedir.

Tablo 11: Akademik personel – öğrenci oranı

Akademik Personel – Öğrenci Oranı	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Enstitü	22217	24579	26590	21876	13504	14401
Akademik Personel Başına Düşen Enstitü Öğrenci Sayısı	7,23	8,05	8,58	7,02	4,47	4,89
Lisans+Yüksekokul	46920	47703	47934	49066	54988	51751
Akademik Personel Başına Düşen Lisans+Yüksekokul Öğrenci Sayısı	15,26	15,63	15,47	15,74	18,20	17,58
Meslek Yüksekokulu	7263	10068	10827	8645	8393	9047
Akademik Personel Başına Düşen Meslek Yüksekokulu Öğrenci Sayısı	2,36	3,30	3,49	2,77	2,78	3,07
Toplam Öğrenci Sayısı	76400	82350	85351	79587	76885	75019
Toplam Akademik Personel Sayısı	3075	3052	3098	3117	3022	2943
Akademik Personel Başına Düşen Toplam Öğrenci Sayısı	24,85	26,98	27,55	25,53	25,44	25,49

Akademik personel başına düşen öğrenci sayıları incelendiğinde enstitülerdeki öğrenci sayılarında çok büyük değişimler olmamıştır. Bununla beraber lisans öğrenci sayılarındaki düşüş ve akademik personel sayısında 2020 yılındaki azalma sebebiyle 2020 yılında öğretim elemanı başına 17,58 öğrenci düşmektedir. Meslek yüksekokullarında 2017 yılından sonra öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısında bir azalma görülse de, bu durum öğrenci sayılarındaki ve öğretim elemanı sayısındaki düşüş ile 2020 yılında 3,07 olmuştur. Özetle Marmara Üniversitesi’nde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının 2020 yılı itibariyle 25 olduğu anlaşılmaktadır.

Marmara Üniversitesi idari personel sayısında yıllara göre niceliksel bir azalma görülmekle birlikte idari personelin öğrenim durumundaki niteliksel artış oldukça dikkat çekicidir. İdari personelimizin öğrenim durumlarında özellikle yüksek lisans ve doktora yapanların sayısında gözle görülür bir artış sağlanmıştır.



Tablo 12: İdari personelin yıl bazında eğitim durumu

	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Doktora	4	5	5	5	2	4	2	4	1	4	2	4
Yüksek Lisans	76	30	86	33	87	33	90	37	88	40	89	43
Lisans	363	236	347	223	347	220	339	212	330	211	322	211
Ön Lisans	218	121	206	124	181	114	166	113	147	107	132	110
Lise	107	183	95	171	86	156	76	141	67	124	59	103
İlköğretim	12	111	11	103	10	92	8	84	11	69	14	58

2015 yılında yüksek lisans ve doktora yapan personel sayısı toplamı 115 iken bu sayı 2020 yılında 138'e yükselmiştir. Toplam personel sayısındaki düşüğe rağmen meydana gelen bu artıştan idari personelin nitelik yönüyle önemli bir gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır.

### 3.6.2. Kurum Kültürü Analizi

Üniversitemizin 2021-2025 dönemi stratejik plan çalışmaları kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında hazırlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi ile ortaya konulan esaslar çerçevesinde kurumda mevcut kültürün ortaya koyulması amacıyla katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi boyutlarına yönelik kurum kültürü analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Beşli likert tipinde soruların yer aldığı anket kullanılarak üniversitemizin bünyesinde yer alan 17 fakülte, 12 enstitü, 8 yüksekokul, 32 eğitim, uygulama ve araştırma merkezi, 8 daire başkanlığında görev yapan akademik ve idari personelin katılımıyla 19 Şubat 2020 tarihinde gerçekleştirilen çalıştayda veri toplanmıştır.

Tablo 13: Boyutlara göre kurum kültürü

Boyut	Ortalama Puan
Stratejik yönetim	3,47
Bilginin yayılımı	3,17
Kurum içi iletişim	3,11
Değişime açıklık	3,02
Paydaşlarla ilişkiler	3,00
İş birliği	2,96
Katılım	2,94
Öğrenme	2,60
Ödül ve ceza sistemi	2,54

Veri analizi sonucunda; katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık ve stratejik yönetim boyutlarına ilişkin algının orta düzeyde, öğrenme ile ödül ve ceza sistemi boyutlarına ilişkin algının düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Üniversitede orta düzeyde bir katılım kültürü mevcuttur. Üst yönetim katılımı desteklemektedir. Nicel ve nitel veriler üzerinden ulaşılan bulgular esas alınarak üniversitemizin kurum kültürünü kurumsal düzeyde tüm birimleri, bireysel düzeyde ise tüm üyeleri arasında yaygınlaştırmak, kurumsal kültür unsurlarının üniversitenin tüm alanlarına sirayet etmesini sağlamak ve



*Marmaralı Olmak* yaklaşımının benimsenmesini sağlamak amacıyla eylem planı hazırlanmıştır. Hazırlanan eylem planının kurum kültürü üzerine etkisini ölçmek amacıyla stratejik plan dönemi boyunca yıllık periyotlar halinde kurum kültürü algısı nicel ve nitel yöntemler kullanılarak ölçülecek ve analiz edilerek üniversitemizi hedefe ulaştıracak önlemler alınması kararlaştırılmıştır.

### 3.6.3. Fiziki Kaynak Analizi

Marmara Üniversitesi, 1982 - 1983 eğitim ve öğretim yılında 9 fakülte, 1 yüksekokul, 1 enstitü ile eğitim ve öğretime başlamıştır. Bugün Marmara Üniversitesinin bünyesinde 17 fakülte, 12 enstitü, 4 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu, 27 uygulama ve araştırma merkezi, diş hekimliği fakülte hastanesi ve 535 yataklı eğitim ve araştırma hastanesi bulunmaktadır.

Marmara Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin deprem sırasında ve sonrasında da hizmete devam edebilmesi ile afet alanlarında da 72 saate kadar eksiksiz ve kesintisiz sağlık hizmeti sunabilmesi açısından hastaneye 827 adet izolatörle deprem güçlendirmesi yapılmıştır. Yeni Sağlık Bakanlığı yönetmelik ve genelgesi, enerji yönetmeliği, yangın yönetmeliği vb. dikkate alınarak ameliyathaneler, acil görüntüleme merkezleri, sterilizasyon, laboratuvarlar gibi hastanenin kritik bölümlerinin bulunduğu alanlar tekrar projelendirilmiştir. 195 adet poliklinik odası, 29 adet ameliyathane, 47 adet acil servis müşahede yatağı, 60 adet yoğun bakım ve 11 adet izole yoğun bakım yatağı bulunan hastanemizin 10.09.2018 tarihinde Sağlık Bakanlığına devir teslimi yapılmıştır. Hastane 07.04.2020 tarihinde Pandemi Hastanesi olarak hizmete açılmıştır.

Marmara Üniversitesi İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakasına dağılmış 7 yerleşkede faaliyet göstermektedir. Bunlardan Acıbadem, Anadoluhisarı, Bağlarbaşı, Göztepe, Kartal yerleşkeleri ile Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi Anadolu yakasında, Sultanahmet yerleşkesi ise Avrupa yakasındadır.

### 3.6.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi ile üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ve teknik donanımı incelenerek mevcut durum belirlenmiştir. Ayrıca Marmara Üniversitesi'nin geleceğe bakış vizyonu doğrultusunda, teknolojik ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilmiştir.

Tablo 14: Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi

	Mevcut Durum	Hedeflenen
Veri Merkezi	Üniversitemiz veri merkezinde 60 adet sunucu ve 300 sanal sunucu bulunmaktadır. Bu sunucuların yaklaşık kullanım ortalaması 6 yıldır. Veri merkezi network altyapısı 10G olacak şekilde yeni anahtarlama cihazları alınmış ve geçiş çalışmalarına başlanmıştır.	Sunucuların teknolojik değişimlere göre yeniden güncellenmesi, Veri merkezinde tüm ağ ekipmanlarının yedekli hale getirilmesi, SDN altyapısı ile çalışan veri merkezi ağ anahtarlama altyapısına geçiş yapılması, Felaket Kurtarma Merkezi kurulması, Yedekleme Merkezinin kurulması, Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi'ne yeni bilgi işlem binası tesis edilmesi gerekmektedir.
Üniversite Ağ Altyapısı	Üniversitemiz ağ alt yapısında yaklaşık 700 adet anahtarlama cihazı ve 1000'den fazla kablosuz erişim noktası bulunmaktadır.	Tüm yerleşkelerin yedekli internet altyapısına sahip olması, Tüm yerleşkelerin uygun kapasitede omurga ağ cihazları ile yenilenmesi, Yerleşkelere internet güvenliği için yeni nesil güvenlik duvarı temin edilmesi, Toplu kullanımın yoğun olduğu bölgelerde, bina dışı Access pointlerin (outdoor) konumlandırılması, Tüm binalara merkezi omurga cihazı ile 10Gbit bağlantının sağlanması hedeflenmektedir.
E-posta ve Dosya Depolama	Üniversitemiz Akademik-İdari personeline 4GB ve öğrencilerine 1GB kapasiteli e- posta hizmet verilmektedir. Akademik-İdari personele 2GB dosya depolama hizmeti verilmektedir.	Akademik-İdari personele 10GB ve öğrencilerine 5GB kapasiteli e-posta hizmeti verilmesi, Akademik-İdari personele 2GB, öğrencilerine 5GB kapasiteli dosya depolama hizmeti verilmesi hedeflenmektedir.
Bilişim Destek Hizmetleri	Bilişim destek hizmetleri, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve birimlerin bilgi işlem personelleri tarafından verilmektedir.	Tüm birimlerdeki bilgi işlem personellerinin BİDB'ye bağlı veya koordineli yapılandırılması öngörülmektedir.
Pardus Göç Çalışması	Pardus, Debian GNU/Linux temelli açık kaynak kodlu bir işletim sistemidir. İnternet üzerinden ücretsiz olarak indirilebilmekte ve kurulabilmektedir. Kişisel veya kurumsal kullanımlar için Pardus'un rekabet edebilir ve sürdürülebilir bir işletim sistemi haline getirilmesi için TÜBİTAK ULAKBİM bünyesinde geliştirme ve idame çalışmaları devam ettirilmektedir.	Göç için analiz çalışmalarının yapılması planlanmaktadır.
Yazılım Sistemler	Marmara Üniversitesi'nde kurum bünyesinde kullanılan uygulamaların büyük bir bölümü kendi kaynakları ile geliştirilerek yürütülmektedir. Kurumumuzun otomasyon sistemi farklı teknolojilerin kullanıldığı, zenginleştirilmiş bir içeriğe sahiptir. Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS), Personel Bilgi Yönetim Sistemi (PBYS), Evrak Bilgi Yönetim Sistemi (EBYS), Karar Destek Sistemi (KDBYS), Başvuru Sistemi, Destek Sistemi, Mobil uygulamalar vasıtasıyla bilişim sistem ve teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmaktadır.	Kurum kültürü ve hafızasının sağlanması için teknolojik ürün ve otomasyon sistemine ait kapsamlı bir teknik dokümantasyon çalışması yapılması planlanmaktadır. Mobil kullanım ve mobiliteye önem verilerek pek çok işlemin mobil ortama taşınması öngörülmektedir. Sosyal okuryazarlık çalışmaları başlatılarak Marmara Üniversitesi'nin sosyal ortamlardaki görünürlüğü ve etkisinin artırılmasına yönelik içerik-etki çalışmalarının artırılması planlanmaktadır. Eğitim materyalleri ve ders içerikleri ile ilgili bilgilerin paylaşımı amacıyla mevcut sistemler ile entegre bir çözüm sağlanarak, akademik birimler ile öğrenci etkileşiminde teknolojiden daha fazla faydalanılması planlanmaktadır. Big Data ve yapay zekâ gibi yeni dönem teknolojilerinin akademik, idari, öğrenci ve paydaşlar arasında kullanımına yönelik analizler yapılarak karar destek sistemlerine katkı sağlayacak çalışmalar yapılması hedeflenmektedir.

### 3.6.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemizin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, girişimcilik ve topluma katkı alanlarında faaliyetlerinin nitelik ve niceliğinin artırılması, tüm bu hizmetlerini etkin olarak sürdürebilmesi, üniversitenin tüm alanlarda daha ileri taşınması, ulusal ve uluslararası alanda itibarının artırılması için mali kaynaklarının artırılması gerekmektedir. Plan dönemimiz boyunca öz gelirlerimizin, yurtdışı ve kamu kaynaklı teknolojik araştırmalara dayalı projelerin artırılması, Ar-Ge'ye daha fazla pay ayrılması ve BAPKO'ya kaynak artışının sağlanması ile Üniversitemize, Araştırma Üniversitesi statüsü kazandırılması hedeflenmektedir. Ayrıca döner sermayenin elde ettiği cirodan ayrılan %5'lik payın yönetmelik değişimiyle tekrar sağlanması da bütçe kaynağımızın artmasında etkili olacaktır.

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Bu bağlamda, mali kaynaklar tahmin edilirken ilk iki yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılmış ve diğer yıllara ise ortalama büyüme oranı uygulanmıştır. Bütçe dışı kaynaklar ve döner sermaye kaynakları önceki yılların gerçekleşme değerlerine göre tahmin edilmiştir.

Tablo 15: Tahmini kaynaklar

	2021	2022	2023	2024	2025	Toplam Maliyet
Özel Bütçe	829.317.000	878.165.000	945.119.000	1.017.000.000	1.090.000.000	4.759.601.000
Döner Sermaye	86.400.000	93.312.000	100.776.960	108.839.117	117.546.246	506.874.323
Dış Kaynak	13.000.000	13.817.000	14.686.000	15.609.000	16.590.000	73.702.000
TOPLAM	928.717.000	985.294.000	1.060.581.960	1.141.448.117	1.224.136.246	5.340.177.323

### 3.7 Akademik Faaliyet Analizi

Marmara Üniversitesi farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleriyle zengin bir çeşitliliğe sahiptir. Marmara Üniversitesi'nde eğitim ve öğretim faaliyetleri; hâlihazırda 18 fakülte, 4 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu ve 11 enstitü ile doğrudan Rektörlüğe bağlı 2 bölüm, sürekli eğitim merkezi ve uzaktan eğitim merkezi ile sürdürülmektedir.



Tablo 16: Akademik faaliyetler analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
EĞİTİM	<p>1. Üniversitenin 1883 yılına kadar uzanan, köklü bir geçmişe, güçlü bir bilimsel altyapıya ve yetkin bir akademik birikime sahip olması</p> <p>2. Üniversitenin beş farklı dilde eğitim ve öğretim imkanını sağlaması</p> <p>3. Kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığı</p> <p>4. Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabaları ve her birimin bu alanda çok önemli uygulamalar içinde olması</p> <p>5. Akademik personelin nitelikli olması ve akademik personel seçiminde aranan kriterlerin yüksek olması</p> <p>6. Mevcut öğretim elemanı sayısı ve öğretim elemanı sayısında artan oranda bir trendin olması</p> <p>7. Öğrencilerin niteliğinin giderek artması ve öğrenci seçimindeki niteliklerinin giderek artırılması</p> <p>8. Bilişim teknolojileri donanımının eğitim ortamlarına uygun biçimde yansıtılması</p> <p>9. Her yıl bir programın akreditasyonunun hedeflenmesi ve özellikle akredite programlarda (Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi gibi) hizmet içi eğitim (eğiticilerin eğitimi vb.) uygulamasının yaygınlaştırılması</p> <p>10. Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS) ile öğrenci başarılarının sürekli izlenmesi</p> <p>11. Üniversite bünyesinde aktif olarak kullanılan 650'nin üzerinde laboratuvar bulunması</p> <p>12. Kurs/seminer/sınavların nitelik ve niceliği</p> <p>13. Öğretim elemanı-öğrenci arasındaki ilişkinin kalitesi</p> <p>14. Fiziksel imkânların sürekli geliştirilmesi</p> <p>15. Sosyal ve kültürel imkânların çokluğu</p>	<p>1. Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının yeterli olmaması</p> <p>2. Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk</p> <p>3. EUA dış değerlendirmesindeki başarı, UTEAK ve MÜDEK akreditasyonları ve akredite girişimleri ve hedefleri, öğrencilerin aktif rol aldığı çalışmalar ve burs yönergesine sahip olunması gibi güçlü yönlerin tüm birimlerde koordineli bir biçimde yerleşmiş olmaması</p> <p>4. Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapıların yetersizliği</p> <p>5. Yurt dışında misafir öğretim elemanı olarak bulunabilme imkânlarının yeterli olmaması</p> <p>6. Uluslararası öğrenci sayısının yeterli olmaması</p> <p>7. Ders içerikleri ve kullanılan yöntemlerin yenilenmesi ihtiyacı</p> <p>8. Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrencilerin yabancı dil yeterliklerinin zayıf olması</p> <p>9. Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi</p> <p>10. Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin istenilen düzeyde işlevsel olmaması</p>	<p>1. Öğretim elemanı sayısının nitelikten ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç analizine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi</p> <p>2. Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması.</p> <p>3. Yabancı dil kurs sayısının artırılması, yabancı dilin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapılması.</p> <p>4. Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve alt yapı desteklerinin artırılması</p> <p>5. Ders içerikleri ve kullanılan yöntemler için 21.y.y yeterliklerine uygun yenilikçi uygulamaların ilgili birimlere önerilmesi</p> <p>6. Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin beklenen düzeyde ve işlevsel olması için gerekli düzenlemelerin yapılması</p>

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
ARAŞTIRMA	<p>1.Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi</p> <p>2.BAPKO biriminin, bilimsel toplantı düzenleme ve araştırmacı bilim insanı yetiştirme desteği programlarının bulunması</p> <p>3.Akademik iş birliği imkânlarının olması</p> <p>4.Bilimsel faaliyetlerin niteliği ve niceliği</p> <p>5.Marmara Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmalarının varlığı (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve ERASMUS desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği, vb.)</p> <p>6.ERASMUS hareketliliğinin fazla olması</p> <p>7.Patent başvurularının BAPKO ve İdari ve Mali İşler Birimi tarafından desteklenmesi</p> <p>8.BAPKO tarafından ulusal ve uluslararası projelerin desteklenmesi</p> <p>9.Araştırma imkânlarının çeşitliliği</p>	<p>1.Mevcut uygulama ve araştırma merkezlerinin bazılarının (Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi) çok aktif olmasına rağmen, bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin ya hiç olmaması ya da yeterince aktif olmaması</p> <p>2.Uluslararası lisansüstü programlarının sayısının yeterli olmaması</p> <p>3.Akademik personelin ders ve iş yüküyle araştırma yapabileceği arasındaki dengenin yeterince sağlanamaması</p> <p>4.Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması</p> <p>5.Üniversitenin yayın çıktılarını ödüllendiren 'Yayın Teşvik Programı'nın yetersiz olması</p> <p>6.Marmara Teknoparkın aktif olmaması</p> <p>7.Üniversitenin ilgili birimleri (MARKAM) tarafından paydaşların davet edildiği fuarlar, kariyer günleri, proje günlerinin organize edilmesi ve bu tür faaliyetlerin BAPKO tarafından desteklenmesine rağmen faaliyetlerin yeterli görülmemesi</p> <p>8.Üniversite destek personel sayısının yetersizliği</p>	<p>1.Araştırma faaliyetlerini arttırma ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılması</p> <p>2.Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin arttırılması</p> <p>3.Öğrencilerin araştırma bursları ile desteklenmesi</p> <p>4.Akademisyenlerin araştırma başarılarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi</p> <p>5.Öğretim elemanlarına ve öğrencilere araştırma yapmaları için ihtiyaç olan alanlarda gerekirse düzenlenecek eğitimler ile destek verilmesi</p> <p>6.Araştırma merkezlerinin verimliliğini arttıracak gerekli önlemlerin alınması</p> <p>7.Marmara Teknopark'ın aktif hale getirilmesi</p> <p>8.Destek personeli sayısının arttırılması</p> <p>9.Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamasında üniversitenin konumunu daha üst sıralara çıkarması</p>
GİRİŞİMCİLİK	<p>1. Değişime açıklık konusuna öncelik verilmesi</p> <p>2. Akredite olmak isteyen birimlerin üst yönetimce motive edilmesi</p> <p>3. Kurumun kalite politikasının web sayfasında yayınlanması</p>	<p>1.Girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek yeterlilikte öğretim elemanı sayısının yeterli olmaması</p> <p>2.Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikiyle ilgili yapılan etkinliklerin yeterli olmaması</p> <p>3.Girişimcilikle ilgili kulüp faaliyetlerinin sayısının yeterli olmaması</p>	<p>1.Şirket kurma/ortak olma için gerekli bilgilendirme ve teşviklerin arttırılması</p> <p>2.Girişimci sayısını arttırmaya yönelik özendirici uygulamaların yapılması.</p> <p>3.Öğrenci ve mezunların girişimcilik konusunda teşvik edilmesi</p>

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
TOPLUMSAL KATKI	<p>1. Bazı birimlerde topluma hizmet projelerinin (sosyal sorumluluk projeleri) müfredat ve ölçme değerlendirmeye de dâhil edilerek gerçekleştirilmesi ve zorunlu olan bu dersin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi</p> <p>2. Mezunların niteliğinin artıyor olması</p> <p>3. Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin çok aktif olması</p>	<p>1.Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin birimler tarafından öneminin yeterince anlaşılabilmesi</p> <p>2. Üniversitenin toplumsal katkı alanında yaptığı faaliyetlerinin tanıtımının eksikliği</p> <p>3. Toplumsal sorumluluk alanında yapılan faaliyetlerin tüm birimlere tarafından bilinmemesi</p> <p>4. Mezun izleme bilgi sisteminin yeterince işlevsel olarak kullanılmaması</p>	<p>1.Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinliklerinin artırılması ve sosyal medyanın toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılması</p> <p>2.Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılan çalışmaların yaygınlaştırılması</p> <p>3.Öğrenci kulüp etkinliklerinin duyurulması</p> <p>4.Toplumsal katkı çerçevesinde yapılan faaliyetler konusunda birimlere bilgi verilmesi ve görüş istenmesi</p> <p>5.Fakültelerin toplumsal katkı bağlamında faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yeni faaliyetler için teşvik edilmesi</p>

## 3.8. Yüksek Öğretim Sektörü Analizi

### 3.8.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel Eğilim Analizi kapsamında, 29.01.2020 tarihinde düzenlenen çok katılımlı çalıştayda tüm katılımcılardan politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel olarak Marmara Üniversitesi'ni olumlu veya olumsuz olarak etkileyen etkenlere ilişkin değerlendirmelerde bulunmaları istenmiştir. Toplanan veriler PESTLE analizi yapılarak incelenmiş, üniversitenin belirtilen etkenlere ilişkin olarak atması gereken adımlar sıralanmıştır. Burada ulaşılan sonuçlar Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama ekibinde görüşülerek karara bağlanmıştır. Böylelikle PESTLE analizinde tanımlanan etkenlere ilişkin yapılan tespitler, bu tespitlerin Marmara Üniversitesi'ne etkisi (fırsatlar/tehditler) ve bu etkilere yönelik Marmara Üniversitesi'nin yapması gerekenler belirlenmiştir.

Tablo 17: Yükseköğretim sektör analizi (PESTLE)

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	<p>1. AB sürecinde yaşanan yasal değişikliklerin üniversitelere birtakım sorumluluklar yüklemiş olması</p> <p>2. AB uyum politikaları kapsamında Bologna sürecine ilişkin olarak üniversitelerde yeni uygulamalara geçilmesinin gerekliliği</p> <p>3. 21. Yüzyılın değişen paradigmalarının, Yükseköğretimde nicel büyüme yerine, niteliksel ve kalite odaklı büyüme anlayışına doğru geçiş ihtiyacı doğurmuş olması</p> <p>4. Yükseköğretimle ilgili devlet politikalarından biri de üniversitelerin konum tercihi yapmaları, yükseköğretim sektöründeki yerini (araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma) belirleme zorunluluğunun oluşması</p>	<p>1. AB'ye uyum süreciyle üniversitelerin kendilerini yenilemeleri</p> <p>2. Uluslararası üniversiteler ile iş birliği yapılması ve uluslararası düzeyde öğrenci hareketliliği</p> <p>3. Öğrenci potansiyelinde artış olması</p> <p>4. Üniversitelerin kalite odaklı dönüşüme girmeleri ve kalite kültürünün oluşması</p>	<p>1. Kalite anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin güç olması</p> <p>2. AB uyum süreci ve Bologna süreci ile nitelikli öğrencilerin yurtdışı üniversitelere yönelmesi</p> <p>3. Öğrenci sayısındaki niceliksel ve niteliksel artış arasında denge sağlamanın güçlüğü</p>	<p>1. Uluslararasılaşma alanındaki çalışmalara hız verilmesi. Öğrenci ve akademisyen değişim programlarını daha etkin hale getirmek için fırsatlar sunulması</p> <p>2. Eğitimin ve akademik personelin niteliğinin uluslararası düzeye taşınması</p> <p>3. Kalite kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi için faaliyetler yapılması</p> <p>4. Üniversitenin, toplumun güçlendirilmesi için nitelikli insan yetiştirme sorumluluğu ile ilgili olarak nitelikten ödün vermeden öğretim programlarındaki çeşitliliği arttırması ve bu sorumluluğu gerçekleştirmedeki önemli misyonuna devam etmesi</p>



ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
EKONOMİK	<p>1. Eğitim sektörüne ayrılan bütçenin sürekli artırılması</p> <p>2. Küresel ekonomik daralmanın tehdit oluşturması</p> <p>3. Enflasyon ve döviz kurlarında artış riskinin olması</p> <p>4. Türkiye'nin büyüyen ekonomiler arasında yer alıyor olması</p>	<p>1. Eğitim, öğretim ve araştırma için yapılacak harcama bütçelerinde artış</p> <p>2. Üniversitenin İstanbul'un merkezi bir konumunda bulunması ve öğrenciler için cazibe kaynağı olması</p> <p>3. Akademik kaynaklardaki artışın üniversite ve akademik personel için motivasyon kaynağı olması</p>	<p>1. Üniversitenin kendi gelirini arttıracak imkânlarının yeterli olmaması</p> <p>2. Farklı nedenlerle işsizlik oranlarında artış olması</p> <p>3. Küresel ekonomideki daralma ile yatırımların kısıtlanması</p>	<p>1. Mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili yetkililerin bilinçlendirilmesi</p> <p>2. Üniversitenin kendine ek gelir oluşturabileceği özgün ve girişimci adımlar atması</p> <p>3. Dışa bağımlılığı azaltacak önlemlerin alınması ve yerli üretime öncülük edilmesi</p>
SOSYAL	<p>1. Üniversite mezunları ile iletişime ihtiyaç olması</p> <p>2. Aktif çalışan öğrenci kulüplerinin varlığına gereklilik olması</p> <p>3. Sosyal sorumluluk projelerinin sayılarını artırma ihtiyacının olması</p> <p>4. Öğrenci ve personel taleplerini geniş anlamda karşılayacak üniversite kampüsüne ihtiyaç olması</p> <p>5. Fiziksel alt yapıları tüm ihtiyaçları karşılayacak şekilde yemekhane, lojman, sosyal tesis gibi tesislerin varlığının gerekliliği</p> <p>6. Bölümlere ait toplantı ve sosyal tesislerin kaliteyi olumlu etkileyecek olması</p>	<p>1. Devlet, yerel yönetimler, özel sektör ve üniversite ilişkilerinin güçlendirilmesi eğilimi</p> <p>2. Sosyal imkânların çeşitliliğinin fazla olduğu İstanbul'da yer alması</p> <p>3. Kampüslerin merkezi yerlerde veya merkezi yerlere yakın olması</p> <p>4. Göztepe yerleşkesinde yeni ve geniş kapsamlı bir kütüphaneye sahip olunması</p> <p>5. Sosyal ilişkilerde samimi ve sıcak bir aile ortamının olması</p> <p>6. Sürekli eğitim merkezinin talep edilen ve güncel alanlarda eğitim imkânı sunması</p>	<p>1. Kısa ve orta vadede öğretim üyelerine sunulan sosyal ortam ve imkânların koşullarında iyileştirme yapılması ihtimalinin düşüklüğü</p> <p>2. Toplumda anti entelektüel yaklaşımın artma eğilimi</p> <p>3. Öğrenci ve personel sayısı ile orantılı olarak sosyal imkânlar sunacak kampüs donanımlarının olmayışı</p>	<p>1. Yeni kampüste ortak kullanım alanlarına önem verilmesi</p> <p>2. Üniversitenin bölgesel düzeyde sosyal iletişim ve iş birliklerine öncelik verilmesi</p> <p>3. Sanatsal faaliyetler desteklenmesi ve görünürlüklerinin artırılması</p> <p>4. Öğrencilerin spor ve sanata yöneltilmesi ile zararlı alışkanlıklardan uzak durmalarının sağlanması</p> <p>5. Maltepe yerleşkesinde açık ve kapalı faaliyet alanlarının oluşturulması</p> <p>6. Her akademik birim için dönemsel sosyalleşme gezilerinin düzenlenmesi</p> <p>7. Sağlık, sosyal ve fen alanında danışmanlık kurulu oluşturulması</p> <p>8. Maltepe yerleşkesinin hem toplumun ihtiyacını karşılayacak hem de üniversitenin ihtiyacını karşılayacak şekilde planlanması</p> <p>9. Öğrenci katılımları ile sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yürütülmesi</p>

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
TEKNOLOJİK	<p>1. Üniversite mezunlarına ilişkin veri tabanının iletişimi ve veri almayı kolaylaştırarak olması</p> <p>2. Etkili işletilen teknoloji transfer ofisleri ve teknoparkların katkı sağlayacak olması</p> <p>3. Bilişim teknolojilerine dayalı veri tabanına sahip olunmasının öneminin artması</p> <p>4. Araştırma üniversitesi olma sürecinde teknolojik alt yapının ve kullanım yaygınlığının ön plana çıkması</p> <p>5. Üniversiteye ait e-posta, web siteleri ve sosyal medya araçlarının aktif kullanılması</p>	<p>1. Teknoloji, inovasyon ve bilimi ön plana alan politika ve uygulamaların artması</p> <p>2. Teknolojinin gelişimi ile kişiye özgü ürün ve hizmet geliştirme imkânlarının artması</p> <p>3. Yenilikçilik ve yaratıcılık için teknolojiden faydalanılması</p> <p>4. İletişim teknolojilerinin yeterli olması</p> <p>5. Üniversiteye ait sosyal medya hesaplarının aktif kullanılması</p>	<p>1. Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim</p> <p>2. Yetkinlik merkezi olarak teknoloji transfer ofisleri ve teknopark etkinliklerinin artması</p> <p>3. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile üniversitelerde eğitimin fiziksel ortamdaki sanal ortama doğru geçişinin artması</p> <p>4. Teknoloji gelişimi ile siber güvenlik sorunlarının artması</p> <p>5. Üniversitenin mallarının envantere ilişkin bir yazılımın bulunmaması</p> <p>6. Mevcut bilgisayar laboratuvarı ve yazılımlarının güncelleme ihtiyacının olması</p>	<p>1. Teknolojik donanım ve çalışmalara ayrılan fonların artırılması</p> <p>2. Araştırma üniversitesi olma yolunda teknolojiye önem veren uygulamaların ve çalışmaların yürütülmesi</p> <p>3. Teknoloji desteği ile yaşam boyu öğrenme ve eğitimde sürdürülebilirlik için çalışmaların yürütülmesi</p> <p>4. Teknolojik bir üniversite kampüsünün oluşturulması</p> <p>5. Uluslararasılaşma yolunda bilişim teknolojilerinden üst düzeyde yararlanılması</p> <p>6. Araştırmacı insan gücünün teknoloji ve bilişim teknolojileri ile desteklenmesi</p> <p>7. Teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesi ile Ar-Ge ve yenilik politikalarının amaçlarının gerçekleştirilmesinin sağlanması</p> <p>8. Markalaşmış teknolojik ürünler ile üniversitenin rekabet gücüne katkıda bulunulması</p>
YASAL	<p>1. Üniversitelerin eğitim ve araştırma alanlarında uzmanlaşarak ivme kazanmasını sağlayacak mevzuat ve politikaların geliştirilmesi</p> <p>2. Eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlama alanlarında üniversitelerdeki kaliteyi arttırmak amacıyla oluşturulan mevzuatın sürekli geliştirilmesi</p> <p>3. Özellikle Teknopark ve Teknoloji Merkezleri'nin kurulması sürecinin bürokratik olarak uzun ve meşakkatli olması</p> <p>4. Eğitim sisteminde gerek duyulan ve her zaman öngörülmesi güç değişiklikler</p> <p>5. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinden kaynaklanan gereklilikler</p>	<p>1. Mevzuatın üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşması adına politikalar geliştirmesine uygun olması</p> <p>2. Üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlamada kaliteyi arttırmaya yönelik mevzuata sahip olması</p> <p>3. Kalkınma planlarında Teknopark ve Teknoloji Merkezleri'nin kurulmasının bulunması</p> <p>4. Stratejik plan, bütçe, performans göstergeleri ve faaliyet raporları arasındaki ilişkinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile güçlendirilmiş olması</p> <p>5. Çok kültürlü ve çok dilli eğitim</p> <p>6. Avrupa Birliği uyum yasalarına bilimsel olarak uyumun diğer alanlardan daha kolay erişilebilir olması</p>	<p>1. Üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşmasını hızlandıracak mevzuat ve politikalar nedeniyle alanı farklı olan akademisyenlerin bu alanlardaki çalışmalara ağırlık vermesiyle performans düşüşü</p> <p>2. Üniversitelerde kalitenin yükseltilmesiyle ilgili hâlihazırdaki bazı uygulamaların ve mevzuatın kaliteyi arttırmaya istenen ölçüde yardımcı olmaması</p> <p>3. Üniversitelerin sadece belirli alanlarda Teknopark ve Teknoloji Merkezi kurmalarına müsaade edilmesi</p>	<p>1. Diğer ülkelerde bulunan, bütçesi yüksek ve Türkiye ile iyi ilişkiler içerisinde olan üniversiteler ile ortak projeler geliştirilmesi ve iş birliğinin artırılması</p> <p>2. Üniversitelerin uzmanlaşmasına ivme kazandırmak için oluşturulan mevzuat ve politikaların doğru biçimde uygulanarak bu mevzuat ve politikalarla azami verim alınmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi</p> <p>3. Kaliteyi arttırmak amacıyla Kalite Kurulu'nun belirlemiş olduğu standartlara göre faaliyetler yürütülmesi ve kaliteyi arttıran mevzuatın doğru biçimde uygulanarak yararlı uygulamalara dönüştürülmesi</p> <p>4. Teknopark ve Teknoloji Merkezleri'nin kurulmasındaki bürokratik ve yasal engellerin üstesinden gelecek çözüm odaklı stratejilerin geliştirilmesi</p> <p>5. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sisteminin uygulamaya geçişinin ivedilikle sağlanması için mevzuat değişikliklerinin eş zamanlı olarak yapılması</p> <p>6. Akreditasyon süreçleriyle ilgili olarak YÖKAK gibi üst kurumlarla görüşülerek gerekli alt yapının hazırlanması ve yasal prosedürden ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi ve katkı sağlamları için fırsat tanınması</p>

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
ÇEVRESEL	<p>1. Üniversitenin Göztepe'deki ana kampüsünün konumu itibarıyla şehrin gürültü, hava ve ses kirliliğinin oldukça fazla olduğu bir bölgede konuşlanmış olması</p> <p>2. Yükseköğretim kurumlarının İstanbul'daki kampüslerinin şehir kampüsü olarak yapılandırılmasından dolayı spor, kültür, sağlık ve çevreyle olan ilişkisinin düşünülmemiş olması</p> <p>3. Göztepe kampüsünün sıkışık ve kısıtlı alanı nedeniyle etrafında doğal çevre ile buluşabilecek alanların olmaması</p> <p>4. Çevreye duyarlı, yenilenebilir enerji kaynaklarını daha fazla kullanmaya yönelik yükselen trend</p> <p>5. Teknolojideki gelişmeler sonucunda kentleşmede akıllı sistemler kullanılmasının artması</p> <p>6. Üniversitenin kendisine tahsis edilen yeni bir kampüse taşınacak olması</p>	<p>1. Hükümetin yeşil teknolojileri geliştiren projeleri desteklemesi</p> <p>2. Kentsel dönüşüm projelerinin Göztepe ve çevresindeki bölgelere kazandıracağı faydalar</p> <p>3. Kentleşmedeki akıllı sistemlere yönelik olarak üniversitelerdeki programlarda bu sistemleri geliştirebilme imkânı oluşması</p> <p>4. Çevrede oluşan kirliliği ortadan kaldırmak için hem merkezi hem de yerel idarenin bu yönde hedef koyması</p> <p>5. Çevre sakinlerinin yeşil projeleri desteklemesi</p> <p>6. Üniversitenin taşınacağı yeni kampüsün hâlihazırda ki kampüsün dezavantajları düşünülerek yapılandırılması</p>	<p>1. Üniversitenin konumu itibarıyla ses, gürültü ve hava kirliliğinden oldukça fazla etkilenen bir konumda bulunması</p> <p>2. Göztepe kampüsü bölgesindeki nüfusun artan bir eğilimle yükselmeye devam etmesi</p> <p>3. Şehirler bir yandan akıllı sistemlere entegre olurken, üniversitelerin bu entegrasyona tüm birimleriyle yeteri kadar hızlı uyum sağlayamaması</p> <p>4. Üniversitenin taşınacağı yeni kampüsün yapılandırılması için gereken zaman, bütçe ve iş birliğinin yeterli ölçüde sağlanamaması</p>	<p>1. Yeşil teknolojilerin geliştirilmesi için mühendislik ve fen bilimlerinde bu konuda araştırma yapan projelerin öncelikli hale getirilmesi</p> <p>2. Üniversite ile sosyal çevresindeki ilişkileri inceleyen projelerin sosyal bilimlerde öncelikli hale getirilmesi</p> <p>3. Şehirdeki akıllı sistemlere dönük olarak üniversitede bu alanda lisansüstü projeler geliştirilmesi</p> <p>4. Üniversitenin çevresindeki sorunları çözmek için gereken kurum ve kuruluşlarla iş birliğinin artırılması</p> <p>5. Üniversitenin taşınacağı yeni kampüsün planlamasının sağlıklı yapılabilmesi için çok katılımlı projeler geliştirilmesi ve bu projelerin belirlenen süre zarfında uygulanması</p>

### 3.8.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 18: Sektörel yapı analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	1. Sayısı ve niteliği giderek artan devlet üniversiteleri	1. Köklü bir geçmiş ve kültüre sahip olunması 2. Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin giderek artırılması 3. Akademik iş birliği imkânlarının olması	1. Üniversitenin kendi gelirini arttıracak imkânlarının yeterli olmaması 2. Kısa ve orta vadede öğretim üyelerine sunulan sosyal ortam ve imkânların koşullarında iyileştirme yapılması ihtimalinin düşüklüğü	1. Üniversitenin gelirini arttıracak imkanların fazlaştırılması 2. Üniversitenin kendine ek gelir oluşturabileceği özgün ve girişimci adımlar atması
Paydaşlar	1. Mezun takip sisteminin yeterince işlevsel kullanılmaması 2. Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikiyle ilgili yapılan etkinliklerin yeterli olmaması	1. Paydaşlarla iletişimin gelişmiş olması 2. Sanayi ile ilişkilerin gelişmiş olması	1. Küresel ekonomideki daralma ve yatırımların kısıtlanmış olması	1. Mezun takip sisteminin işlevselliğinin artırılması 2. Şirket kurma/ ortak olma için gerekli bilgilendirme ve teşviklerin artırılması
Tedarikçiler	1. Tedarikçiler arasındaki rekabetin artması	1. Rekabetin ürün ve hizmet kalitesinin artmasına olumlu etkisi	1. Ürün ve hizmet alımı sürecindeki yavaşlık	1. Tedarikçilerin mevzuat bilgilerinin artırılması ve süreçlerin hızlanması için gerekli önlemlerin alınması
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	1. Uluslararası rekabette yükseköğretimin önemli bir rolü olması	1. Kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığı 2. Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabaları ve her birimin bu alanda çok önemli uygulamalar içinde olması	1. Uluslararasılaşma ve akreditasyonun öneminin, üniversitenin tüm birimleri tarafından yeterince anlaşılmamış olması	1. Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve gereken teşviklerin sağlanması 2. Yabancı dil kurs sayısının artırılması, yabancı dilin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapılması

### 3.9. GZFT Analizi

Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde büyük etkiye sahip olan GZFT Analizi AHP Yöntemi ile hazırlanmıştır. GZFT analizi kapsamında yapılan çalışmalar aşamalı olarak şu şekilde özetlenebilir:

1) Yürürlükte olan stratejik planda yer alan GZFT analizi sonuçları, araştırma üniversitesi ya da araştırma üniversitesi adayı olan üniversitelerin güncel stratejik planlarında yer alan GZFT analizi sonuçları, 2017 yılı Marmara Üniversitesi kurumsal geri bildirim raporundaki durum analizi sonuçları, 2018-2019 yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu detaylı şekilde incelenerek üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri, gelecek dönemde üniversitemizi etkileyecek fırsat ve tehdit durumları belirlenerek bir havuz oluşturulmuştur.

2) 29 Ocak 2020 tarihinde tüm birimlerin katılımıyla gerçekleştirilen stratejik planlama çalıştayında iç ve dış paydaşlarımızdan gelen verilerin analiz edilmesi sonucu, güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehdit havuzunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

3) En güçlü ve en zayıf yönleri, en önemli fırsat ve tehditleri belirleyebilmek için bir e-anket oluşturularak tüm birimlere e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. E-anket verilerinin analiz edilmesiyle üniversitemizin güçlü-zayıf yönleri ve fırsat-tehdit durumları net olarak belirlenmiştir.

4) Son aşamada güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP yöntemiyle ağırlıklandırılarak önceliklendirilmiştir. Bu işlemle amaçlanan, stratejik amaç ve hedefleri belirlerken hangi alanlara yoğunlaşılacağına belirlenmesidir. Bu amaçla gerçekleştirilen ikinci çalıştayda farklı birimleri temsilen gelen akademik personele AHP yöntemiyle ilgili hizmet içi eğitim verilerek, eğitim sonunda bu yönleme göre hazırlanan formlar uygulanmıştır.

Analizin detaylı sonuçları tablolara yansıtılarak aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 19: Güçlü yönlerin ağırlıklandırılması

Güçlü Yön	Ağırlık (%)
Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin giderek arttırılması	11,20
Marmara Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmalarının (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve ERASMUS desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği, vb.) olması	10,53
Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabalarının olması ve birimlerin üst yönetimce desteklenmesi	9,59
Vizyoner ve şeffaf bir yönetim anlayışının olması	9,38
Uluslararası akademik iş birliği imkânlarının giderek artıyor olması	8,91
Üniversitenin araştırma üniversitesi olma yolunda araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi ve bu kapsamda teknoloji transfer ofisinin (MİTTO) işlevselliğinin giderek artması	8,81
Fiziksel imkânların sürekli geliştiriliyor olması (Üniversite bünyesinde 650'nin üzerinde aktif olarak kullanılan laboratuvar bulunması, 7/24 hizmet veren Merkez Kütüphanesi'nin; engelli erişimine uygun, modern-teknolojik bir donanımına sahip olması, Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi yapımı çalışmaları vb.)	7,37
Üniversitede beş farklı dilde eğitim öğretim olanağının sağlanması	6,73
Mezunların niteliğinin artıyor olması, kamu ve özel sektörde tercih edilmesi	6,55
Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS) ile öğrenci başarılarının sürekli izlenmesi ve öğrenci niteliğinin giderek artıyor olması	5,63
Köklü bir geçmişe ve farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleriyle zengin bir çeşitliliğe sahip olması	5,28
Toplumla ilişkilerin nitelikli olması ve kurum imajına yönelik olumlu toplumsal algının varlığı	5,24
Topluma hizmet projelerinin (sosyal sorumluluk projeleri) müfredattaki zorunlu dersler arasında yer alıyor olması	4,78

Güçlü yönler incelendiğinde; akademik personelin nitelikli olması ve her geçen gün bu niteliğin arttırılması, akademik personelin niteliğinin arttırılması için yurt içi ve yurt dışı teşvik imkânlarının olması, akademik birimlerin genelinde kalite geliştirme çalışmalarının varlığı ve üniversite yönetiminin vizyoner ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemesinin en güçlü yönler olarak öne çıktığı görülmektedir. Öte yandan, üniversitenin köklü geçmişe sahip oluşu, farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimlerin var olması, kurumun toplumsal imajı, topluma hizmet projelerinin müfredatlarda yer alıyor olması güçlü yönler içerisinde daha az öneme sahip olarak algılanmaktadır.

Tablo 20: Zayıf yönlerin ağırlıklandırılması

Zayıf Yön	Ağırlık (%)
Girişimcilik faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikinde beklenen düzeye ulaşılamaması dolayısıyla Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi ve URAP sıralamasındaki konumun istenilen yerde olmaması	10,82
Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması	10,74
Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrencilerin yabancı dil yeterliklerinin istenilen düzeyde olmaması	10,66
Birim ve programlarda idarenin kurum çalışanlarına ve genel kamuoyuna hesap verilebilirliğine yönelik ilan edilmiş bir politikasının olmaması	9,89
Stratejik olmayan insan kaynakları yönetimi nedeniyle iş yükünün fazla olması	9,69
Yurt dışında misafir öğretim elemanı olarak bulunabilme imkânlarının yeterli olmaması	9,65
Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk	9,34
Uluslararası lisansüstü programlarının sayısının yeterli olmaması	7,96
Üniversitenin yayın çıktılarını ödüllendiren Yayın Teşvik Programının yetersiz olması	7,66
Kalite kültürü oluşumu ve kurum içi kariyer eğitimine yönelik hizmet içi eğitimlerin tüm birimlerde etkin faaliyet göstermemesi	6,96
Etkili mezun takip sisteminin olmaması	6,63

Tablo 21: Fırsatların ağırlıklandırılması

Fırsatlar	Ağırlık (%)
Üniversitenin köklü bir geçmiş ve kültüre sahip olması ve durumun araştırma üniversitesi olma vizyonunun gerçekleşmesini kolaylaştırması	14,43
Toplum nezdinde öncü ve saygın kimliğe sahip olması	12,39
Üniversitenin uluslararasılaşma hedeflerinin gerçekleşmesini kolaylaştıracak şekilde kalite odaklı dönüşüme girmesi ve üniversitede kalite kültürünün oluşması	11,56
Üniversite kampüslerinin merkezi yerlerde ve ulaşım için elverişli olması	11,32
Araştırma üniversitesi olma vizyonuna hizmet eden çok kültürlü ve çok dilli eğitimin olması	10,94
Üniversitenin devlet, yerel yönetim ve özel sektör ile ilişkilerini güçlendirme eğiliminde olması	10,52
Üniversitenin İstanbul'un konumu nedeniyle öğrenciler için cazibe kaynağı olması	10,35
Göztepe yerleşkesinde araştırma üniversitesi olma vizyonuna hizmet eden yeni ve geniş kapsamlı bir kütüphanenin bulunması	9,37
Kamu ve özel kuruluşlarda yönetici veya lider pozisyonuna gelmiş birçok mezununun olması	9,12

Fırsat ifadelerinin ağırlıklarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın önemde oldukları söylenebilir. Ancak üniversitenin köklü bir geçmiş ve kültüre sahip oluşu en önemli fırsat olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca yakın gelecekte üniversite, saygın kimliğini, kalite odaklı kültürünü kullanan zayıf yönlerini iyileştirme adına stratejiler geliştirebilir. Göztepe yerleşkesindeki yeni ve kapsamlı bir kütüphanenin bulunması, birçok kurumda yönetici veya lider pozisyonunda çalışan mezunların olması çok önemli fırsatlar olarak görülmektedir.

Tablo 22: Tehditlerin ağırlıklandırılması

Tehditler	Ağırlık (%)
Üniversitenin gelirini arttıracak imkânlarının yetersiz olması	14,31
Araştırma üniversitesi olma vizyonunun gerçekleşmesi durumunda konferans salonu, laboratuvar gibi akademik tesislerin yetersiz olacak olması	12,00
Küresel ekonomideki daralma ile yatırımların kısıtlanmış olması	11,90
Öğrenci sayısındaki niceliksel ve niteliksel artış arasında denge sağlamanın güç olması	11,37
İşsizlik oranlarında artış olması	10,91
Hedeflenen uluslararası hareketliliğin sağlanması ile mevcut yurt imkânlarının yetersiz kalacak olması	10,43
Kalite anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin güç olması	8,86
Öğrenci ve personel sayısı ile orantılı olarak sosyal imkânlar sunacak kampüs donanımlarının olmaması	7,73
Araştırma üniversitesi olma vizyonunun gerçekleşmesi durumunda artan öğrenci ve personel için spor tesislerinin yetersiz gelecek olması	6,60
Öğrenci ve personel için spor tesislerinin yetersiz olması	5,90

GZFT analizinin yalnızca güçlü-zayıf yönler ile fırsatlar-tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerektiği ve amacının güçlü-zayıf yönler ile fırsatlar-tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermek olduğu düşünülerek GZFT analizi çalışmasını takiben, stratejilerin belirlenmesine yardımcı olan tamamlayıcı çalışma aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 23: GZFT stratejileri

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
GÜÇLÜ YÖNLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin kamuoyuyla paylaşılması için görsel ve basılı medya ile iletişim kurulması ve bu amaçla sosyal medya olanaklarından faydalanılması</li> <li>• Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının artırılması</li> <li>• Akademik personelin öncelikli alanlarda çalışmaya teşvik edilmesi ve araştırma-geliştirme çalışmalarına katılan akademisyenlerin desteklenmesi</li> <li>• Lisansüstü tezlerden üretilmiş ve birincil indekslerde (SCI-E, SSCI ve AHCI ) yer alan dergilerde yayınlanan çalışmaların teşvik edilmesi</li> <li>• Kalite koordinatörlüğünün personel bakımından güçlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziki kaynakların iş birlikli çalışmalar için iyileştirilmesi (toplantı salonları, etüt alanları gibi)</li> <li>• Fiziki ve teknolojik donanımın niteliğinin artırılması</li> <li>• Lisans eğitimiyle ilgili olarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması (Öğretim elemanı sayısının artırılması ya da kontenjanların düşürülmesi)</li> <li>• Akademik personelin uzaktan eğitim derslerini yürütmedeki yeterliliklerini geliştirmek amacıyla bilgilendirici toplantıların yapılması</li> <li>• Öğretim elemanlarının araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi</li> <li>• Üniversite ile kamu idareleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sanayi ve iş dünyası arasındaki iletişimin güçlendirilmesi</li> <li>• Bilişim teknolojisi altyapısının teknolojik gelişmeler doğrultusunda sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi</li> </ul>
ZAYIF YÖNLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması</li> <li>• İnovatif vizyonun kurum kültürünün bir ögesi olarak yerleşmesi için çalışmalar yapılması</li> <li>• Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması</li> <li>• Mezunlar ile mevcut ve potansiyel öğrencilere yönelik aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi ve bu etkinliklerin çeşitlendirilmesi</li> <li>• Ders dışı etkinlik sayısının ve niteliğinin artırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patent başvuruları için danışmanlık hizmetinin alınması ve kaynak sağlanması</li> <li>• Üniversite içinde farklı birimlerden akademisyenlerle öncelikli alanlarda çalışma grupları kurulması</li> <li>• Fiziki altyapının oluşturulması için master planının hazırlanması ile yenileme, bakım-onarım harcamaları için ek bütçe ayrılması</li> <li>• Fiziksel yapılaşmada çevreye, insana duyarlı olunması ve altyapının engelsiz üniversite (engelli dostu) anlayışı doğrultusunda düzenlenmesi</li> <li>• Bilimsel araştırma sonuçlarının inovasyon açısından değerlendirilmesi ve bu konuda danışmanlık verilmesi</li> <li>• Birimlerin kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmesi ve kalite çalışmaları konusuna ilişkin bilgilendirici toplantıların artırılması</li> </ul>

### 3.10. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara “Tespitler ve İhtiyaçlar” Tablosunda öz bir biçimde yer verilmiştir.

Tablo 24: Tespitler ve ihtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	<p>Tablo 29'dan da anlaşıldığı gibi;</p> <p>1. Stratejik amaç başlığı altında 9 hedef mevcuttur. 2017 ve 2018 yılına ait tamamlanmış 1'er hedef hariç olmak üzere, 7 alt hedeften;</p> <p>- 1 hedefin tamamlandığı (%14), 2 hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği (%29), 4 hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı (%57) tespit edilmiştir.</p> <p>2. Stratejik amaç başlığı altında 6 hedef mevcuttur. Bunlardan;</p> <p>- 1 hedefin tamamlandığı (%17), 4 hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği (%66), 1 hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı (%17) tespit edilmiştir.</p> <p>3. Stratejik amaç başlığı altında 5 hedef bulunmakta olup 1 hedefin tamamlandığı (%20), 1 hedefte değerlendirme dönemine ait gerçekleşme değerine ulaşıldığı (%20), 1 hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği (%20), 2 hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı (%40) tespit edilmiştir.</p>	<p>Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi aşamasıyla ulaşılan bulgular sonucunda;</p> <p>- Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünlük ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması hususunda çalışmaların hız kazanması</p> <p>- Üniversite-Paydaş iş birliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmacının bütünlüklerinin geliştirilerek devam etmesi</p> <p>- Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılmasına devam edilmesi ve bu alanın geliştirilmesi ihtiyaçlar/gelişim alanları olarak düşünülmüştür.</p>
Mevzuat Analizi	Mevzuat analizine ilişkin tespit ve ihtiyaçlar Tablo 3'te görülmektedir.	
Üst Politika Belgeleri Analizi*	<p>Öncelikli sektörlere yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla önem verilecektir. Ayrıca ülkemizin yükseköğretim politikalarına uygun olarak uluslararasılaşma hedefine ilişkin, yabancı dilde eğitim veren programların sayısı ile uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır. Yine bu hedefle ilişkili olarak araştırmacıların uluslararası dolaşımı desteklenecek, ikili ve çok taraflı uluslararası Ar-Ge iş birlikleri geliştirilecektir. Üniversitemizin akademisyenlerin uluslararası destek fonlarına başvurusunu teşvik etmek de ihtiyaçlar arasında önemli görülmektedir. Bu ihtiyaç doğrultusunda TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Programları'nın yaygınlaştırılarak sürdürülmesinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer ihtiyaçlar Tablo 4'te görülmektedir.</p>	
Paydaş Analizi	<p>“Paydaş Analizi” başlığı altında elde edilen bulgular sonucunda Tablo 6, 7, 8 ve 9 'da görüldüğü üzere ulaşılan tespitler şöyle sıralanmıştır:</p> <p>- Öğrenci ve mezunların iş hayatına yönlendirilmesinin yeterli olmaması ve kariyer gelişimlerinin yeterli biçimde takip edilmemesi</p> <p>- Kaliteli eğitim öğretimin için fiziki ortamların yeterli olmaması</p> <p>- Sosyal, kültürel ve sağlık hizmetlerinin yeterli görülmemesi</p> <p>- Proje ve araştırma desteklerinin yeterli olmaması</p>	<p>Aşağıdaki ihtiyaç/gelişim alanlarının belirlenmesinde “Paydaş Analizi” başlığı altında elde edilen bulgular sonucunda ulaşılan tespitler etkili olmuştur:</p> <p>- Mezun görüşmeleri ve kariyer merkezi aracılığıyla etkin işleyen bir sistemin kurulması</p> <p>- Fiziki ve teknolojik imkânlar artırılması</p> <p>- Üniversitenin sosyal imkânlarının, kültürel ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi</p> <p>- Üniversite tarafından sağlanan fonların ya da proje desteklerinin artırılarak Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi</p>



DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<p>“İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi” sonucunda ulaşılan tespitler şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplam akademik personel sayısının yetersiz olması</li> <li>- Dr. Öğr. Üyesi ve Arş. Gör. kadrosunda görev yapan personel sayısının önceki yıllara göre azalması</li> <li>- Yabancı uyruklu akademisyen sayısının artışlara rağmen yeterli olmaması</li> <li>- İdari personelin sayısının her geçen yıl giderek azalması</li> <li>- Öğretim elemanı başına düşen lisans ve ön lisans öğrencisi sayısının önceki yıllara göre artması</li> <li>- Yüksek lisans ve doktora öğrenci sayılarının önceki yıllara göre azalması</li> </ul>	<p>Yapılan tespitler sonucunda aşağıdaki ihtiyaç/gelişim alanları ortaya konmuştur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplam akademik personel sayısının arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması</li> <li>- Sürdürülebilirlik açısından Arş. Gör. ve Dr. Öğr. Üyesi kadrolarında çalışan personel sayısının arttırılması</li> <li>- Üniversitenin uluslararası alanda ismini duyuracak faaliyetler düzenlenmesi</li> <li>- İdari personel sayısının arttırılması</li> <li>- Öğretim elemanı başına düşen lisans ve ön lisans öğretim elemanı sayısının, öğretim görevlisi, okutman, vb. alternatif kadro yollarıyla katlanabilir seviyeye çekilmesi</li> <li>- Yüksek lisans ve doktora alanlarının cazip hale getirilmesi, bu alanlarda öğrenci sayısının arttırılması için tedbirler alınması</li> </ul>
Kurum Kültürü Analizi	<p>Yapılan “Kurum Kültürü Analizi” sonrasında elde edilen tespitler/sorun alanlarından biri iş birliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin istenilen seviyede olmaması olarak görülmektedir. Diğer tespit/sorun alanları ise şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Birimler arasındaki koordinasyonun etkililik düzeyinin istenilen seviyede olmaması</li> <li>- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların yeterli düzeyde olmaması</li> <li>- Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik mekanizmaların varlığının ve etkililiğinin istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>	<p>Kültür analizi tespitler/sorun alanlarına yönelik olarak “İş birliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin güçlendirilmesi” ihtiyaçlar/gelişim alanları arasında yer almaktadır. Diğer ihtiyaç ve gelişim alanları şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Birimler arası koordinasyonun etkililiğinin arttırılması</li> <li>- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların arttırılması</li> <li>- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığının güçlendirilmesi</li> <li>- Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik mekanizmaların varlığının ve etkililiğinin arttırılması</li> </ul>
Fiziki Kaynak Analizi	<p>“Fiziki Kaynak Analizi”yle ulaşılan tespitler/sorun alanları şöyledir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Üniversitenin çok fazla sayıda yerleşkesinin bulunması</li> <li>-Yerleşkelerde bulunan bazı binaların eski olması</li> <li>- Yeterli sosyal alanların olmaması</li> <li>- Dersliklerin öğrenci grubundan dolayı yetersiz kalması</li> </ul>	<p>“Fiziki Kaynak Analizi”yle ulaşılan tespitler/sorun alanları sonucunda ulaşılan ihtiyaçlar/gelişim alanları şöyledir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerleşkelerin mümkün olduğu kadar tekleştirilmesi</li> <li>- Eski olan yapıların olası İstanbul depremi de göz önünde bulundurularak yenilenmesi</li> <li>- Sosyal imkânların geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi</li> <li>Tüm bunlarla birlikte Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi'nin tamamlanması da fiziki kaynakların verimli kullanılması açısından oldukça önemli bir gelişim alanıdır.</li> </ul>
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<p>“Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi” sonucunda ulaşılan tespitler/sorun alanları şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunucuların sürekli olarak güncel tutulması gerekliliği</li> <li>- İnternetin hizmetlerinin kesintisiz olmasında sorun yaşanması</li> <li>- E-posta depolama kapasitesinin yeterli olmaması</li> <li>- Bilgi İşlemde bulunan teknik ve nitelikli personelin karşılaşılan sorunları çözmede beklenenden yetersiz kalması</li> <li>- Kablosuz internet hizmetinin tüm kampüs içerisinde kaliteli ve ulaşılabilir olmaması</li> <li>- Akademik personel ve öğrencilere ücretsiz olarak sunulan yazılımların sayısının kısıtlılığı</li> </ul>	<p>“Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi” sonucunda tespitler/sorun alanlarına ilişkin ihtiyaçlar/ gelişim alanları şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sunucuların güncel teknolojiye göre yeniden güncellenmesi</li> <li>- Veri merkezinde tüm ağ ekipmanlarının yedekli hale getirilmesi ve tüm yerleşkelerin yedekli internet altyapısına sahip olması</li> <li>- E-posta depolama kapasitesinin arttırılması ve bunun için storage alımı yapılması</li> <li>- Bilgi İşlem personelinin sayısı ve niteliğinin arttırılması</li> <li>- Toplu kullanımın yoğun olduğu bölgelerde, bina dışı Access pointlerin (Outdoor) konumlandırılması</li> <li>- Yazılım olanaklarının geliştirilmesi, anlaşmalı olarak sunulan yazılımların sayısının özellikle fakültelerin ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak güncellenmesi</li> </ul>

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Mali Kaynak Analizi	<p>“Yapılan Mali Kaynak Analizi” sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Üniversitenin mali kaynağının üniversitenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaması tespitine ulaşılmıştır.</li> </ul>	<p>Üniversitemiz gerek personel, gerek fiziki gerekse araştırma alanlarında mevcudu korumak ve daha ileri taşımak için daha fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Mali kaynaklar ve ihtiyaçlar için kamu dışı kaynaklara yönelim yapılması ihtiyaçlar/gelişmeye açık alanlar olarak düşünülmektedir.</p>
Akademik Faaliyet Analizi	<p>Eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında yapılan “Akademik Faaliyetler Analizi” tespitler/sorun alanları Tablo 33’te “Zayıf Yönler/Sorun Alanları” sütununda,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının yeterli olmaması (<i>eğitim</i>)</li> <li>- Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk (<i>eğitim</i>)</li> <li>- Mevcut uygulama ve araştırma merkezlerinin bazıları (Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi) çok aktif olmalarına karşın, diğer bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin ya hiç olmaması ya da yeterince aktif olmaması (<i>araştırma</i>)</li> <li>- Uluslararası Lisansüstü programlarının sayısının yeterli olmaması (<i>araştırma</i>)</li> <li>- Girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek yeterlilikle öğretim elemanı sayısının yeterli olmaması (<i>girişimcilik</i>)</li> <li>- Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtılması ve teşvikiyle ilgili yapılan etkinliklerin yeterli olmaması (<i>girişimcilik</i>)</li> <li>- “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersinin birimler tarafından önemini yeterince anlayamaması (<i>toplumsal katkı</i>)</li> <li>- Üniversitenin toplumsal katkı alanında yaptığı faaliyetlerinin tanıtımının eksikliği (<i>toplumsal katkı</i>) gibi maddelerle ortaya konulmuştur.</li> </ul>	<p>Eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında yapılan “Akademik Faaliyetler Analizi” ihtiyaçlar/gelişmeye açık alanlar Tablo 33’te “Ne yapmalı?” sütununda,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretim elemanı sayısının nitelikten ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç değerlendirilmesine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi (<i>eğitim</i>)</li> <li>- Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması. Bu anlamda bir takım teşviklerin oluşturulması (<i>eğitim</i>)</li> <li>- Araştırma faaliyetlerini artırma ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılması (<i>araştırma</i>)</li> <li>- Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin artırılması (<i>araştırma</i>)</li> <li>- Şirket kurma/ortak olma için gerekli bilgilendirme yapılması ve bu konuda teşvik eden uygulamalar geliştirilmesi (<i>girişimcilik</i>)</li> <li>- Girişimci sayısını arttırmaya yönelik özendirici önlemlerin alınması (<i>girişimcilik</i>)</li> <li>- Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinliklerinin artırılması ve sosyal medyanın toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılması (<i>toplumsal katkı</i>)</li> <li>- “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersi kapsamında yapılan çalışmaların duyurulması (<i>toplumsal katkı</i>) gibi maddelerle ortaya konulmuştur.</li> </ul>
Yükseköğretim Sektörü Analizi	<p>“Yükseköğretim Sektörü Analizi” ne ilişkin tespitler/ sorun alanları şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-AB sürecinde yaşanan yasal değişikliklerin, üniversitelere birtakım sorumluluklar yüklemiş olması</li> <li>-AB uyum politikaları kapsamında, Bologna sürecine ilişkin olarak üniversitelerde yeni uygulamalara geçilmesinin gerekliliği</li> <li>-Yükseköğretimle ilgili devlet politikalarından birinin de üniversitelerin konum tercihi yapmaları, yükseköğretim sektöründeki yerini (<i>araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma</i>) belirleme zorunluluğunun oluşması</li> <li>-Üniversite mezunları ile iletişime ihtiyaç olması</li> <li>-Aktif çalışan öğrenci kulüplerinin varlığına ihtiyaç duyulması</li> <li>-Sosyal sorumluluk projelerinin sayılarını artırma ihtiyacının olması</li> </ul>	<p>“Yükseköğretim Sektörü Analizi”ne ilişkin ihtiyaçlar/ gelişmeye açık alanlar şöyle sıralanabilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uluslararasılaşma alanındaki çalışmalara hız verilmesi, öğrenci ve akademisyen değişim programlarını daha etkin hale getirmek için fırsatlar sunulması</li> <li>-Eğitim ve akademik personel niteliğinin uluslararası düzeye taşınması</li> <li>-Üniversitenin bölgesel düzeyde sosyal iletişim ve iş birliklerine öncelik vermesi</li> <li>-Sanatsal faaliyetlerin desteklenmesi ve görünürlüklerinin artırılması</li> <li>-Sosyal ve kültürel gelişimin artırılması için uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li> <li>-Öğrenci ve personelin yaşam kalitesinin artırılması için sosyal ve kültürel hayata, bilinçli, aktif ve sağlıklı katılımlarının sağlanması</li> <li>-Öğrencilerin sosyal hayata katılımlarının sağlanması için hareketlilik programlarının çeşitliliğinin artırılması</li> <li>-Araştırmacı insan gücünün teknoloji ve bilişim teknolojileri ile desteklenmesi</li> <li>- YÖK 100/2000 projesi kapsamındaki doktora programı ve öğrenci sayısının artırılması</li> </ul>

# 4

## GELECEĞE BAKIŞ



Üniversitemiz vizyon ve misyon ifadeleri ile ilke ve değerleri, tüm birimlerin temsil edildiği bir çalıştay yardımıyla geliştirilmiş, koordinatör başkanlığında moderatörler ve strateji geliştirme ekibinin birlikte çalışmaları ile son şekli verilmiş ve üniversitemiz yönetimi tarafından onaylanmıştır.

#### 4.1. Misyon

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.

#### 4.2. Vizyon

Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.

#### 4.3. Temel Değerler

*Akademik Özgürlük: Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinin uzmanlık alanlarında, özgürce araştırma ve öğretim yapması ve öğrencilerin de özgürce öğrenim görmelerine önem verir.*

*Atatürk İlkelerine Bağlılık: Marmara Üniversitesi, Türk ulusunun çağdaşlaşma yolunda gereksinim duyduğu Atatürk ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır.*

*Çözüm Odaklılık: Marmara Üniversitesi problemler karşısında çözümün bir parçası olma yolunda sonuçlar ve çözüme odaklanan bir anlayışa sahiptir. Kazandırdığı sorgulayıcı bakış açısı ile öğrencilerinin kendilerine özgü hayat felsefesi geliştirmelerine yardımcı olur.*

*Etik Değerlere Bağlılık: Marmara Üniversitesi, akademik ortamda paydaş gruplarının birbiriyle ilişkilerinde ve yetkin bireylerin yetiştirilmesinde etik değerlere bağlılık konusunda yüksek duyarlılık gösterir.*

*Evrensellik, Yenilikçilik ve Yaratıcılık: Marmara Üniversitesi, evrensel düzeyde bilgi üretilmesinin yolunu açarak geleceğin şekillendirilmesine ve bilim dünyasına katkıda bulunur. Eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik faaliyet alanlarında yenilikçilik ve yaratıcılığı ön planda tutar.*

*Farklılıklara Saygı: Marmara Üniversitesi, ayrımcılığa karşı çıkarak, her türlü görüş ve düşüncenin dile getirilmesinde din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet ve düşünce farklılıklarına saygı gösterir. Anayasa ile güvence altına alınan temel hak ve özgürlüklere saygılıdır.*

*Güvenilirlik: Marmara Üniversitesi, kurumsal yapı ve uzman kadrosu ile güvenilir bir kimliğe sahiptir.*

*Liyakat: Marmara Üniversitesi, akademik ve idari personellerin seçimi, atanması, yükseltme ve görev değişikliklerinde şeffaf ve liyakate uygun hareket eder.*

*Paydaş Odaklılık: Marmara Üniversitesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında her fikrin değer bulabilmesi için paydaş katılımını merkeze alır.*

*Sürdürülebilirlik Bilinci ile Hareket Etme: Marmara Üniversitesi, büyüme ve başarı için kalite yönetim anlayışına uygun bilimsel, kurumsal, toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirlik bilinci ile hareket eder.*



5

FARKLILAŞMA  
STRATEJİLERİ

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşmaktadır:

**Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması

**Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi

**Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi

**Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

## 5.1. Konum Tercihi

21. Yüzyılın değişen paradigmaları ve bireyden beklentileri, üniversitelere yeni misyonlar yüklemiş ve araştırma-geliştirme (ARGE), inovasyon ile girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına yönelik olarak üniversitelerin dönüşümlerini gerçekleştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Söz konusu dönüşümün amacı giderlerinin büyük kısmını kendi sağlayan girişimci, yenilikçi ve uluslararası düzeyde üne sahip üniversitelerin sayısının arttırılmasıdır. Beklendiği gibi bu artış yakın gelecekte ulusal ve uluslararası rekabetin artmasına yol açacak ve ülkemizde de giderek kendini hissettirecektir.

Yüksek Öğretim Kurulu'nun ana projelerinden biri, yüzyılın ihtiyaçlarına paralel olarak "Miyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi" dir. YÖK tarafından iki kanalda yürütülen çeşitlilik, "araştırma üniversiteleri", "bölgesel kalkınma odaklı üniversiteler ve ihtisaslaşma" kategorilerinde sürdürülmektedir. Ülkemizin en köklü eğitim kurumlarının başında gelen üniversitemiz de Yüksek Öğretim Politikaları doğrultusunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine, konumunu "araştırma üniversitesi" olarak belirlemesiyle katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Marmara Üniversitesi, 1883 yılında Kanlıfırın'daki İzzet Efendi Konağında faaliyete geçmiş, çekirdeğini oluşturan Hamidiye Ticaret Mektebi'nden bugün 12 enstitüsü, 17 fakültesi, 4 yüksekokulu, 4 meslek yüksekokulu bulunan 3000'i aşan öğretim elemanı ve 70.000'i aşan öğrencisiyle, ekonomik, politik, kültürel ve benzeri sorunlara çözüm üretecek eğitim anlayışı ve araştırmalarıyla ülkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil eden bir yükseköğretim kurumuna dönüşmüştür. İktisat, İşletme, Siyasal Bilgiler, Mühendislik, Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, Güzel Sanatlar ve İlahiyat Fakülteleri başta olmak üzere akademik birimlerde Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca ve Arapça'dan oluşan 5 dilde eğitimi bünyesinde toplayan Marmara Üniversitesi, bu özelliği ile Türkiye'deki tek, çok dilli üniversitedir.

Üniversitemiz bünyesinde 2007 yılında 35 araştırma merkezi bulunurken, bu sayı 2008 yılında 38'e, 2009 yılında 43'e ve 2010 yılında da 46'ya yükselmiştir. Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin sayısında son yıllarda önemli bir artış olmuştur. 2011 yılı içerisinde Marmara Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Merkezleri Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge hazırlanmış ve merkezleri düzenleyen yönetmeliklere standart getirilmiştir. Üniversite bünyesinde 2019 yılında hizmet veren araştırma-uygulama merkezleri şunlardır:



1. Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi
2. Deney Hayvanları (DEHAMER)
3. Geleneksel El Sanatları ve Tasarım
4. İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)
5. Kent Sorunları ve Yerel Yönetimler
6. Marmara Aile Hekimliği Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARAHEK)
7. Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama-Araştırma Merkezi (MARPAM)
8. Spor Bilimleri ve Sporcu Sağlığı
9. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
10. Bölgesel Kalkınma ve Uygulama Araştırma Merkezi
11. Doğa Bitkileri ve Su Ürünleri
12. Genetik ve Metabolik Hastalıklar Araştırma ve Uygulama Merkezi
13. İmmün Yetmezlik Araştırma ve Uygulama Merkezi
14. Kiraat İlmî Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (MAKAM)
15. Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler
16. Sağlık Hizmet Politikaları
17. Uluslararası İlişkiler (MURCIR)
18. Türkiye – Almanya İlişkileri
19. Çocuk Koruma Araştırma ve Uygulama Merkezi
20. Epilepsi Araştırma ve Uygulama Merkezi
21. Hipertansiyon ve Ateroskleroz Eğitim
22. Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
23. Kudüs Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
24. Osmanlı Tarihi
25. Sivil Toplum Kuruluşları
26. Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
27. Yükseköğretim Çalışmaları

Üniversitemizde halen açık olan ön lisans ve lisans program sayısı 174'tür. Öğretim etkinliklerinin yanı sıra, topluma yönelik hizmetlerini de geliştiren üniversitemiz, yayın ve danışmanlık çalışmalarına büyük önem vermekte; sanayi ötesi toplumların bilgi toplumu niteliği kazandığı yüzyılımızda, toplum taleplerine uyum göstererek, ülkemizde ihtiyaç duyulan insan gücü ve teknolojinin gelişmesine katkıda bulunmakta; ekonomik, politik, kültürel ve benzeri sorunlara çözüm üretecek eğitim anlayışı ve araştırmalarıyla ülkemizi yurtiçi ve yurtdışında başarıyla temsil etmektedir.

Üniversitemizin konum tercihinin "araştırma" olarak belirlenmesi hedefler arasında da yer almaktadır. "Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak", kurumsal vizyonumuza ulaşma yolunda üniversitemizi "Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksinde" üst sıralarda görünür kılmamız, en önemli önceliklerimizden biridir. Bu amaçla "Marmara Üniversitesi Araştırma Geliştirme Politikası" ve "Marmara Üniversitesi Fikri ve Sınai



Haklar Yönergesi” taslağı MİTTO Merkez Müdürlüğü tarafından oluşturulmuş ve kurum içi denetleme süreçlerinden (Hukuk Müşavirliği, Mevzuat Komisyonu) geçirilmiştir. Kurumumuz “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun öngördüğü etkili bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesi doğrultusunda, faaliyetlerin etkili ve verimli olması, bilgilerin güvenilir ve mevzuata uygun olması amacını başarmak üzere tüm süreçleri kapsayan, ulusal ve uluslararası kalite ölçütlerini karşılayacak bir “Kalite Politikası” benimsemiş ve bunun kurum genelinde uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturmuştur. Her birimin kalite politikası oluşturulmuş ve web sitesinde ilan edilmiştir. MİTTO ayrıca, SAHA İstanbul Kümelenme, Teknopark İstanbul, Çelik İhracatçılar Birliği, İSEK, İstanbul Anadolu Yakası OSB, İMES, İSO, TİM, ÜSİMP gibi çatı kuruluşlar ile iş birlikleri yaparak bu şemsiye yapıları oluşturan firmalar ile üniversite ile sanayinin ortak aksiyonlar alması için uğraş göstermektedir.

Üniversitemizin araştırma faaliyetleri, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPKO) tarafından koordine edilmektedir. TÜBİTAK, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen projelerin yürütülmesi sürecindeki işlemler BAPKO tarafından koordine edilmektedir. Avrupa Birliği tarafından desteklenen bilimsel araştırma projeleri BAPKO tarafından, öğrenci ve öğretim elemanı hareketlilik faaliyetleri, Erasmus Programı ve Uluslararası anlaşmalar ile Uluslararası Ofis tarafından koordine edilmektedir. BAPKO tarafından desteklenen projeler için kaynaklar, sağlık bilimleri, fen bilimleri, sosyal bilimler ve eğitim bilimleri temel alanları için ayrılmakta ve desteklenen projelerin sayısı ve tutarlarının yıllara göre değişimi izlenmektedir. MİTTO faaliyetleri ile İSTKA ve TÜBİTAK gibi fonlayıcı mekanizmalardan üniversitemize destekler sağlamış ve akademisyenlerini bu destekler hakkında bilgilendirip, destek mekanizmalarına sunulacak projelerde onlara birebir destek vererek fon almaları noktasında katkı sağlamıştır.

2019-2023 yıllarını kapsayan 11. Kalkınma Planı’na yönelik kalkınma hedeflerine, TÜBİTAK tarafından üniversitelerimizin yetkinliklerinin tespiti ve ulusal önceliklerimiz doğrultusunda yönlendirilmelerine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen “Üniversite Yetkinlik Analizi Çalışma-

si” sonuçlarına paralel olarak MİTTO tarafından gerçekleştirilen faaliyetler (sektör kümelerine yönelik çalışmalar, bölgesel kapasite artırımına yönelik çalışmalar, bölgeye ve topluma yönelik farkındalık çalışmaları, rekabet edebilirlikte inovasyon kapasitesi öz değerlendirmesi arama ve bilgilendirme toplantısı, öğretim elemanlarına sanayi ile iş birlikli yeni fırsatlar arama toplantısı, “öğretim elemanları Ar-Ge inovasyon öz değerlendirme süreçlerinde nasıl yer almalıdır” bilgilendirme toplantısı, “deneyimlerimizle Ar-Ge inovasyon ekosistemini oluşturalım” toplantısı gibi toplantılar) de üniversitemizin konum tercihinin “araştırma” olarak belirlenmesinde oldukça önemli katkılar sağlamıştır.

2021-2025 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında “Durum Analizi” başlığı altında yapılan akademik faaliyetler analizinde ulaşılan sonuçlardan biri de “Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi” başlığının, üniversitenin güçlü yönlerinden biri olarak belirtilmiş olmasıdır. Ayrıca yapılan GZFT Analizi doğrultusunda “Marmara Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmalarının (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve ERASMUS desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği, vb.) olması”, “Uluslararası akademik iş birliği imkânlarının giderek artıyor olması”, “Üniversitenin araştırma üniversitesi olma yolunda araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi ve bu kapsamda teknoloji transfer ofisinin (MİTTO) işlevselliğinin giderek artması” maddeleri de güçlü yönler arasında belirtilmiştir. Ulaşılan bu bulgular da yukarıda belirtilen diğer gerekçelerle birlikte üniversitemizin konum tercihinin “araştırma” olarak belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır.

## 5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Disiplinler arası zengin eğitim-araştırma potansiyeline sahip Marmara Üniversitesi araştırma üniversitesi olma hedefi ile tüm akademik alanlarda ve programlarda farklılaşmaya yönelik gayretini sürdürmektedir. Hem ulusal hem uluslararası tüm bilimsel faaliyetlerde başat olma perspektifine sahip olan üniversitemiz, ülke ve bölge gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, bazı araştırma alanlarını önceliklendirilmiştir. Üniversitemiz YÖK tarafından uygulanmakta olan 100/2000 projesinin birçok alt alanını içeren zengin çeşitlilik barındıran lisansüstü eğitim ve öğretim programlarına sahiptir. Eğitim-Öğretimde “Ön-Lisans, Lisans eğitimleri”, Araştırma ve Bilimsel Yayın kapsamında “Ulusal ve Uluslararası Yayınlar”, Girişimcilik ve Yenilikçilik kapsamında “Girişimcilik Eğitimleri” ve Toplumsal Katkı bağlamında ise “Sağlık Hizmetleri”nin ön plana çıktığı görülmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek ve bölgenin sorunlarına çözüm olabilecek yaklaşımlarda bulunmak Marmara Üniversitesi’nin bir diğer önceliğidir. Bu doğrultuda üniversitemiz, öncelikli alanlarda sunduğu eğitimleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu sayede yerel sanayi ile iş birliğinin gelişmesine zemin hazırlayacak lisans ve lisansüstü eğitim programlarına yer vermek, hedef kitlenin gereksinim duyduğu laboratuvar altyapısını kurmak ve geliştirmek, aynı zamanda tematik araştırma laboratuvarları kurmak, öncelikler arasında yer almaktadır. Bu durum üniversitenin hedefleri arasında yer alan “Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak” hedefiyle de doğrudan örtüşmektedir.

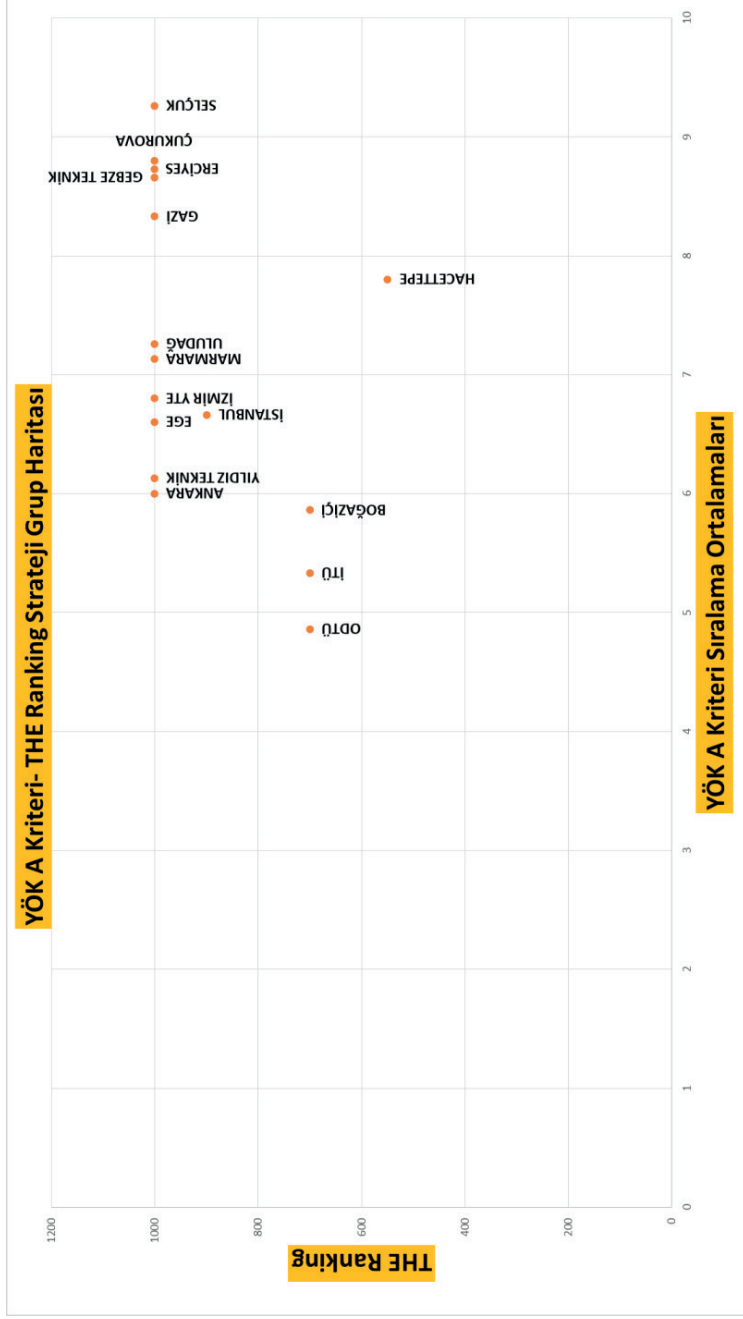
Üniversitemiz konum tercihinin önceki başlıklarda da belirtildiği gibi araştırma üniversitesi olarak belirlemiştir. Bu başlık altında üniversitemizin, araştırma, eğitim ve girişimcilik alanlarında diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında hangi alanlarda farklılaşması gerektiği ortaya konmuştur. Farklılaşmanın hangi boyutlarda olduğunu belirlemek için “Rakip Analizi” çalışması yapılmıştır.

Rakip analizi çalışması ile yapılanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- 1) Üniversitemizle benzer şekilde konum tercihi yapan üniversiteler belirlenmiştir. Bu kapsamda hali hazırda araştırma üniversitesi olan ve araştırma üniversitesi adayı olan 15 üniversite tespit edilmiştir.
- 2) YÖK tarafından “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Kriterleri” olarak belirlenmiş “eğitim ve öğretim, araştırma-geliştirme, uluslararasılaşma, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk” kriterleri referans alınarak üniversitemizin ve belirlenen diğer üniversitelerin birbirlerine göre konumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yokak.gov.tr üzerinden üniversitemizle birlikte toplam 16 üniversitenin ilgili kriterlere ait verileri elde edilmiştir. Değerlendirme kriterlerinden olan “bütçe ve finansman” kriteri, bu kriterin belirleyicisinin yalnızca üniversite olmaması nedeniyle analize dâhil edilmemiştir.
- 3) Analize dâhil edilen her kriterin ana göstergeleri için üniversitelerin birbirlerine göre sıralamaları çıkarılmıştır. Daha sonra her kriterin, ana göstergeleri için belirlenen sıralamalarının ortalamaları (aritmetik ortalama) alınarak, üniversitelerin her kriter için sıralama ortalaması hesaplanmıştır. Örnek olarak YÖK E kriteri olarak bilinen “topluma hizmet ve sosyal sorumluluk” kriteri altında 6 tane daha ana gösterge mevcuttur. Analize dâhil edilen herhangi bir üniversite, yokak.gov.tr adresinden elde edilen “topluma hizmet ve sosyal sorumluluk” verilerine göre belirlenen üniversiteler arasında bu 6 ana göstergede 4, 6, 10, 12, 6 ve 8. sırayı almış ise bu üniversitenin YÖK E kriteri (topluma hizmet ve sosyal sorumluluk) sıralama ortalaması  $(4+6+10+12+6+8) : 6 = 7,67$  olacaktır.
- 4) İlgili üniversitelerin THE (Times Higher Education) sıralamaları <https://www.hotcourses-turkey.com/> adresi üzerinden elde edilmiştir.
- 5) Üniversitelerin her YÖK kriteri sıralama ortalamaları ve THE sıralamaları kullanılarak strateji grup haritası hazırlanmış ve böylece rakip analizi çalışması tamamlanmıştır.
- 6) Strateji grup haritaları hazırlanmasında, grafiğin X ekseninde, üniversitelerin YÖK kriterlerinin sıralama ortalamaları yer alırken, Y ekseninde, THE sıralamaları yer almaktadır. X ekseninde yer alan kriter sıralama ortalamalarının düşük olması, bir üniversitenin ilgili kriterde diğer üniversitelere göre başarılı olduğu şeklinde yorumlanmalıdır. Benzer şekilde Y ekseninde yer alan THE sıralaması değerinin düşük olması, bir üniversitenin uluslararası alanda başarılı görüldüğünü göstermektedir.
- 7) Her kriter için ayrı ayrı strateji grup haritası hazırlanarak, üniversitemizin hangi alanlarda diğer üniversitelere göre farklılaştığı ya da farklılaşması gerektiği belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, Grafik 2 ‘de üniversitemiz ile diğer üniversiteler arasında “Eğitim ve Öğretim” alanında yapılan rakip analizi sonuçları strateji grup haritası olarak grafik üzerine yansıtılmıştır. Grafik 3’te YÖK B kriteri olan “Araştırma- Geliştirme”, Grafik 4’te YÖK C kriteri olan “Uluslararasılaşma” ve Grafik 5’te YÖK E kriteri olan “Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk” sıralama ortalamaları THE sıralamaları ile karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda grafiklerden de anlaşıldığı gibi, üniversitemizin özellikle eğitim ve öğretim ile araştırma-geliştirme alanlarına “uluslararasılaşma” ve “topluma hizmet ve sosyal sorumluluk” kriterleriyle farklılaşarak benzer konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabileceği görülmüştür.

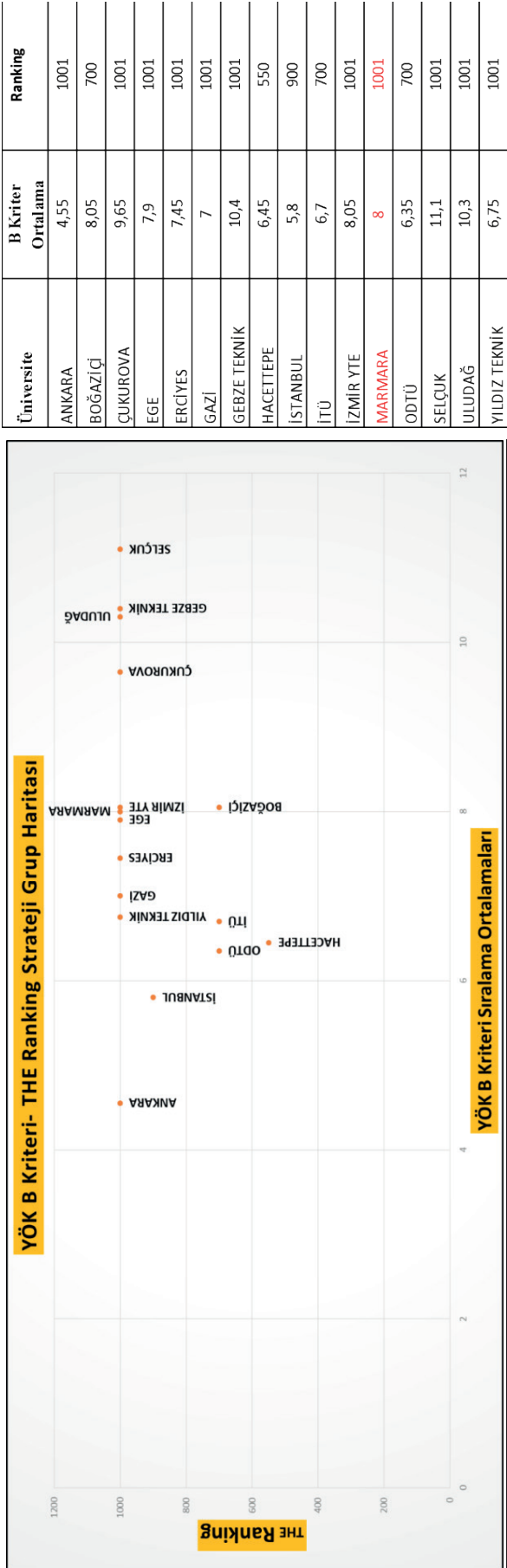


Not:

- 1) THE sıralaması 1001+ olan üniversiteler 1001 olarak gösterilmiştir.
- 2) THE sıralaması 501-600 olan üniversiteler 550 olarak gösterilmiştir.
- 3) THE sıralaması 601-800 olan üniversiteler 700 olarak gösterilmiştir.
- 4) THE sıralaması 801-1000 olan üniversiteler 900 olarak gösterilmiştir.

Grafik 2. Eğitim ve öğretim alanında rakip analizi

Grafik 2'de de görüldüğü gibi Marmara Üniversitesi, "eğitim ve öğretim" kriteri esas alındığında araştırma üniversitelerinden olan Gazi ve Gebze Teknik Üniversitelerinden ile aday araştırma üniversiteleri arasında yer alan Uludağ ve Selçuk Üniversitelerinden daha ileride yer almaktadır. Bu üniversitelerin THE sıralaması da 1001 olarak belirlenmiştir.



Grafik 3. Araştırma- geliştirme, proje ve yayın

Grafik 3'te de görüldüğü gibi Marmara Üniversitesi "Araştırma-Geliştirme, Proje ve Yayın" kriteri esas alındığında araştırma üniversiteleri arasında yer alan İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü ve Gebze Teknik Üniversitesi ile aday araştırma üniversiteleri arasında yer alan Çukurova, Uludağ ve Selçuk Üniversitelerinden ileride bir konumda değerlendirilmiştir.



Üniversite	C Kriter Ortalama	Ranking
ANKARA	6	1001
BOĞAZIÇI	7,14	700
ÇUKUROVA	11,57	1001
EGE	10,42	1001
ERCİYES	8,28	1001
GAZİ	10,57	1001
GEBZE TEKNİK	12,85	1001
HACCETTEPE	4,57	550
İSTANBUL	4,85	900
İTÜ	8	700
İZMİR YTE	12,71	1001
MARMARA	5,42	1001
ODTÜ	4,57	700
SEÇÜK	10,28	1001
ULUDAĞ	9,71	1001
YILDIZ TEKNİK	7	1001

Grafik 4. Uluslararasılaşma

Grafik 4'te de görüldüğü gibi Marmara Üniversitesi "Uluslararasılaşma" kriteri esas alındığında araştırma üniversitesi olan Hacettepe, Ortadoğu Teknik ve İstanbul Üniversitelerinden hemen sonra gelmektedir.



Grafik 5. Topluma hizmet ve sosyal sorumluluk

Grafik 5'te de görüldüğü gibi "Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk" kriteri esas alındığında Marmara Üniversitesi araştırma üniversitelerinden olan Boğaziçi, Hacettepe, Ortadoğu Teknik, İstanbul Üniversiteleri ve aday araştırma üniversitesi olan Ege Üniversitesinden hemen sonra gelmektedir.



### 5.3. Değer Sunumu Tercih

Yapılan analizler sonucunda grafiklerden de anlaşıldığı gibi, üniversitemizin özellikle eğitim ve öğretim ile araştırma-geliştirme alanlarına “uluslararasılaşma” ve “topluma hizmet ve sosyal sorumluluk” kriterleriyle farklılaşarak benzer konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabileceği görülmüştür.

Marmara Üniversitesi, araştırma üniversitesi olmak için izlediği politikalar gereği, Ar-Ge, yenilik ve uluslararasılaşmaya oldukça önem vermektedir. 11.Kalkınma Planı hedeflerine uygun kritik teknoloji alanlarında teknolojiler üretme ve adaptasyon için ulusal ve uluslararası ikili ve çoklu Ar-Ge ve yenilik iş birliğine gidilmesi hedeflenmektedir.

Milli Teknoloji Hamlesi'nin gerçekleştirilmesine uygun yapay zekâ, nesnelerin interneti, siber güvenlik, enerji depolama, ileri malzeme, robotik, mikro/nano/opto-elektronik, biyoteknoloji, kuantum, sensör teknolojileri ve katmanlı imalat teknolojilerine ilişkin gelişim yol haritalarının hazırlanması, gerekli altyapının tesis edilmesi, ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi için mevcut programlarda revizeye gidilmesi, yeni lisans ve lisansüstü programların açılarak öğrenci sayısının artırılması planlanmaktadır.

11.Kalkınma Planına ve araştırma üniversitesi olma kriterlerine uygun olarak üniversitemizin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynaklarının artırılması öngörülmektedir.

Araştırma Üniversitesi “Araştırma Kalitesi” boyutunda “dünya akademik genel başarı sıralamalarında ilk 500'e girme” hedefine uygun stratejiler oluşturulacaktır. Araştırma Üniversitesi olma yolunda lisansüstü eğitim, yayın ve patent, uluslararası projeler ve iş birlikleri, yurtdışı fonları, ulusal iş birlikleri, YÖK 100/2000, teknik alt yapının güçlendirilmesi konularında hem nicelik hem de niteliği arttırmak üniversitemizin öncelikli hedefleri arasındadır.

Güçlü yanımız olan yabancı öğrenci sayımızın artırılması hedeflenirken diğer yandan yürütülen uluslararası değişim ve destek programları ile yabancı akademisyenlerin ve uluslararası hareketlilik sayısının artırılması planlanmıştır.

Doktora çalışmaları yapan öğrenci sayısını arttırmanın yanı sıra ön lisans ve lisans öğrenci sayıları, ikinci öğretim ve tezsiz yüksek lisans programları azaltılarak akademisyenlerimizin araştırmaya daha fazla ağırlık vermeleri hedeflenmektedir.

Marmara Üniversitesinin, bir farklılaşma stratejisi olarak konum ve başarı bölgesi tercihi önceki başlıklarda açıklanmıştır. Konum ve başarı bölgesi tercihine ek olarak, değer sunumu tercihini, araştırma üniversitesi olma yolunda Ar-Ge ve uluslararasılaşmadaki rollerini güçlendirme olarak hedeflemektedir. Bu hedefe uygun konum ve başarı bölgesi tercihlerini destekler nitelikte değer sunumu tercihi de aşağıdaki gibidir.

Tablo 25: Değer sunumu tercihi

Tercihler Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar			✓	
Destekler (Burslar vb.)			✓	
Araştırma Fon Kaynakları(Ulusal ve Uluslararası)			✓	
Araştırma Alt Yapısı			✓	
Uluslararası Projelere Dayalı Fonlar			✓	
Eğitim Yöntemleri				✓
Eğitim Programları				✓
Disiplinler Arası Sertifika Programları				✓
Bütünleşik Doktora Programları			✓	
Akredite Programlar			✓	
Kritik Teknoloji Alan Programları ve Teşvikleri				✓
Özel Sektör-Üniversite İş birlikli Ar-Ge ve Yenilikçi Projeler			✓	
TTO Projeleri			✓	
Uluslararası Projeler (AB, Erasmus)			✓	
Q1 ve Q2 Etkili Bilimsel Yayınlar(Nitelikli Bilimsel Yayınlar)			✓	
Atıflar			✓	
Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (Lisanslama, Ticarileşme)			✓	
Ulusal ve Uluslararası Bilim, Sanat ve Tasarım Ödülleri			✓	
Uluslararası Tanınırlık			✓	
Yabancı Uyruklu Doktoralı Öğretim Elemanı Sayısı			✓	
Uluslararası Değişim Programları			✓	
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri			✓	
Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı			✓	
Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar				✓
Üniversitenin Bölüm ve Programlarındaki Genel Doluluk Oranı		✓		
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			✓	
Kalite Güvence Çalışmaları			✓	
Yeşil Kampüs			✓	

## 5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, basamaklarında görüldüğü gibi, üniversitemizin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihleri ortaya konmuştur. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğindedir ve iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmasına dikkat edilmiş, temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanılmıştır. Temel yetkinlik tercihin belirlenmesi için (1) Üniversitemizin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmeler yapılmış, (2) Üniversitemizin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer vsunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanmış (3) Tanımlanan bu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenmiştir.

- Bünyesinde 17 fakülte, 12 enstitü, 4 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu, 27 uygulama ve araştırma merkezi, dış hekimliği fakülte hastanesi ve faaliyete geçecek olan 535 yataklı eğitim ve araştırma hastanesi bulunmakta olan Marmara Üniversitesi İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakasına dağılmış 7 yerleşkede faaliyet göstermektedir. Artmakta olan fiziki kaynakları ile eğitim-öğretim, araştırmanın yanı sıra topluma hizmet görevlerini en iyi şekilde yapma gayretini her alanda sürdürmektedir.
- Araştırma üniversitesi olmayı hedef alan üniversitemiz Ar-Ge, inovasyon ve uluslararasılaşmaya büyük önem vermektedir. İnterdisipliner ve multidisipliner çalışmalara özel önem gösteren üniversitemizde 2020 yılı itibarıyla sürdürülen bilimsel araştırma sayısının 825'e yükselmesi araştırma potansiyelinin artması hedefine yönelik olumlu bir adım olarak görülmektedir. Araştırma çıktısı bağlamında WoS kapsamındaki tüm yayınlarının dağılımına bakıldığında ise Eczacılık alanının % 6.75, Cerrahi alanının % 5.0, Parçacık Fiziği alanın % 4.91 oranında katkı sağladığı ortaya çıkmaktadır. Araştırma üniversitesi olma hedefiyle yayın gerçekleştirme oranları değerlendirildiğinde, Sağlık Bilimleri ve Fen Bilimleri alanları temel yetkinlik alanları olarak öne çıkmaktadır.
- Kurum Kültürü bağlamında üniversitemizde katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık ve stratejik yönetim boyutlarına ilişkin algının, öğrenme ile ödül ve ceza sistemi boyutlarına ilişkin algının artırılması hedeflenmektedir. Yeni fikirler ve farklı görüşlerin destek gördüğü kurumumuzda stratejik yönetim kültürüne yönelik algı oldukça yüksektir. Üniversitemizin çalışanları ve yöneticilerinin bilgi paylaşımına ve iş birliğine açık olmasının yanında çalışanlar takım çalışmasına yatkındır ve üst yönetim, katılımcılığı desteklemektedir.
- URAP'ın 2019-2020 sonuçlarına göre ülkemizde 2000 yılından önce kurulan üniversiteler genel sıralamasında üniversitemiz 550-599 puan aralığı ile 17. sırada ve ülkemiz devlet üniversiteleri sıralamasında 14. sırada yer almaktadır. 15 Aralık 2019'da açıklanan 2019-2020 dünya sıralamasına göre ise üniversitemiz 2500 üniversite arasında 1070. sıradadır.
- Üniversitemizin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak araştırma konumu ve uluslararasılaşma hedefleri doğrultusunda vizyonun yaygınlaştırılması, sürdürülebilir inovasyon ve girişimcilik kültürünün yerleştirilmesi, yüksek teknolojik ürünlerin kullanımının yaygınlaştırılması, tüm birimlerin aynı anda erişim olanağına

sahip olacağı uzaktan eğitim ağlarının oluşturulması, yetkinlik açığı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca farklılaşmanın güçlendirilmesinin gerekliliği önem arz etmektedir.

- Marmara Üniversitesi birimlerinin çoğu kendine ait binalarda konumlanmıştır. Şehir içi kampüs üniversitesi olanaklarının yanı sıra yapım ve taşınma süreçlerinin devam ettiği geniş, yeşil alan tasarımlı, donanımlı fiziki ve sosyal alanlara sahip yeni kampüs oluşumu ile elde edilecek birçok olanağa sahiptir. Sahip olduğu ve olması planlanan fiziki olanaklarının yanı sıra, uluslararası deneyimli geniş akademik kadrosuyla birlikte, yeni akademik alanların oluşmasında yeterli alt yapıya sahiptir. Uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. Bu şekilde disiplinler arası lisansüstü programlarının artırılması, uluslararasılaşma ve kalite anlayışının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.
- Araştırma üniversitesi ve uluslararasılaşmaya yönelik kurum kültürü çalışmaları devam etmektedir. Ayrıca çok sayıda alanda sahip olduğu lisansüstü eğitimde ve araştırmalarda, ülke ihtiyaç ve gelişim alanları doğrultusunda güçlü olunan alanlarda ön plana çıkmak hedeflenmektedir. En kısa zamanda sağlanması amacıyla, sürdürülebilir inovasyon ve girişimcilik kültürünün yerleştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Kalite kültürü ile de birleştirildiğinde, sahip olduğu yetkinlikleri daha etkin kullanarak araştırma projelerinde ufuk açıcı şekilde yer alacaktır. Belirlenen hedefler doğrultusunda, kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, yüksek teknolojik ürünlerin elde edilmesi ve değer katan ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi amaçlanmaktadır.
- Kurumsal girişime önem verilen yapıda, geleneksel kurum içi sürece alternatif olarak yeni bir iş geliştirme yaratımları desteklenmektedir. Bunun tüm birim ve alanlara eşit düzeyde sırayet etmesi için girişimcilik rehberliği konusunda hem eğitim süreçleri hem de destek alanları hedeflenmektedir. Buna bağlı olarak, sanayi, toplum ve sektörün ihtiyaçları doğrultusunda yeni merkezler açılması ve mevcut olanların kapasitelerinin artırılması öngörülmektedir.
- Üniversitemizin uzaktan eğitim ağ ve süreçleri düzenli olarak işletilmektedir. Uzaktan eğitimde tüm birimlerin aynı anda erişebileceği bir sistem oluşturulması amaçlanmaktadır. An itibarıyla gerek lisans gerek lisansüstü öğrencileri için yeni uzaktan eğitim programları oluşturulmuştur. Farklı disiplinlerde eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdüren üniversitemiz, eğitim, sağlık, teknoloji, fen, mühendislik alanlarında uzaktan eğitim aracılığıyla ortak çalışma ve iş birliğini destekler durumdadır. Bu şekilde devam eden ve yeni hedeflenen tüm süreçler ülkemizin 2023 vizyonuna önemli kazanımlar sağlayacaktır. Eğitim bilimleri, fen bilimleri, sağlık bilimleri alanlarında öncü yetkinliklere sahip üniversitemizin teknoloji, BT, yapay zekâ, veri madenciliği, tıp alanlarında da gelecek vadeden yetkinliklere sahip olduğu görülmektedir.
- Stratejik plan kapsamında farklılaşma stratejisi, üniversitemiz içerisinde daha fazla duyurularak misyon farklılaşması güçlendirilebilecektir.

# 6

GELECEK İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRME:  
AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS  
GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN  
BELİRLENMESİ

## 6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Tablo 26: Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler

Hedefler	Harcama Birimleri															
	Rektörlük	Genel Sekreterlik	Bilgi İşlem D.B.	İdari ve Mali İşler D.B.	Kütüphane ve Dokümantasyon D.B.	Öğrenci İşleri D.B.	Personel D.B.	Sağlık Kültür ve Spor D.B.	Strateji Geliştirme D.B.	Yapı İşleri ve Teknik D.B.	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Bilimsel Araştırma Projeleri Müdürlüğü	Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü	Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü	Sivil Savunma Uzmanlığı	Rektörlük Döner Sermaye İşletmesi
H1.1				i												
H1.2				l												
H1.3				i												
H1.4																
H2.1			i													
H2.2																
H2.3																
H2.4																
H3.1																
H3.2																
H3.3																
H3.4																
H4.1																
H4.2						i										
H5.1		i					i							i		
H5.2																
H5.3	i			i												
H5.4					i	i										
H5.5							i	i								

Hedefler	Harcama Birimleri															
	Sosyal Tesisler İşletmesi	Yazı İşleri ve Arşiv Şube Müdürlüğü	Atatürk Eğitim Fakültesi	Fen-Edebiyat Fakültesi	İktisat Fakültesi	İşletme Fakültesi	Siyasal Bilgiler Fakültesi	Teknoloji Fakültesi	Diş Hekimliği Fakültesi	Güzel Sanatlar Fakültesi	İlahiyat Fakültesi	Mühendislik Fakültesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	Eczacılık Fakültesi	Hukuk Fakültesi
H1.1			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.2			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.3			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.4			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.1			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.2			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.3			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.4			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.1			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.2			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.3			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.4			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H4.1			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H4.2			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.1																
H5.2			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.3			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.4			i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.5																

Hedefler	Harcama Birimleri															
	İletişim Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	Avrupa Araştırmaları Enstitüsü	Fen Bilimleri Enstitüsü	İslam Ekonomisi ve Finans Enstitüsü	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	Gastroenteroloji Enstitüsü	Nörolojik Bilimler Enstitüsü	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Güzel Sanatlar Enstitüsü	Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü	Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu
H1.1	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.3	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H1.4	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.1	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.3	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H2.4	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.1	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.3	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H3.4	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H4.1	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H4.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.1																
H5.2	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.3	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.4	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
H5.5																



Hedefler	Harcama Birimleri															
	Yabancı Diller Yüksekokulu	Takı Teknolojisi ve Tasarımı Yüksekokulu	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	Adalet Meslek Yüksekokulu	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Akademik Gelişim Birim Koordinatörlüğü	Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü	İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinasyon Birimi	Kariyer Merkezi Koordinatörlüğü-MARKAM	ÖYP Kurum Koordinatörlüğü	Bilimsel Araş. Proj. Koor. BAPKO	Farabi Koordinatörlüğü	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörlüğü
H1.1	i	i	i	i	i	i	i									
H1.2	i	i	i	i	i	i	i	i								i
H1.3	i	i	i	i	i	i	i						i			
H1.4	i	i	i	i	i	i	i									
H2.1	i	i	i	i	i	i	i	i								
H2.2	i	i	i	i	i	i	i						i			
H2.3	i	i	i	i	i	i	i						i			
H2.4	i	i	i	i	i	i	i						i			
H3.1	i	i	i	i	i	i	i						i			
H3.2	i	i	i	i	i	i	i						i			
H3.3	i	i	i	i	i	i	i						i			
H3.4	i	i	i	i	i	i	i						i			
H4.1	i	i	i	i	i	i	i	i					i			
H4.2	i	i	i	i	i	i	i		i							
H5.1													i			
H5.2	i	i	i	i	i	i	i	i			i				i	
H5.3	i	i	i	i	i	i	i									
H5.4	i	i	i	i	i	i	i	i								
H5.5																

Hedefler	Harcama Birimleri														
	Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş Birliği Ofisi	Burs Ofisi Koordinatörlüğü	Mezunlar Ofisi Koordinatörlüğü	Uluslararası Ofis	UZEM Uzaktan Eğitim Merkezi	İç Denetim Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	MITTO	TEKNOPARK A.Ş.	MARPAM	MÜSEM				
H1.1															
H1.2															
H1.3				i											
H1.4					i										
H2.1							i								
H2.2							i								
H2.3							i	i							
H2.4							i								
H3.1							i								
H3.2							i								
H3.3							i								
H3.4							i								
H4.1							i								
H4.2										i					
H5.1							i	i							
H5.2			i												
H5.3				i											
H5.4															
H5.5															

## 6.2. Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler

Amaç	(A1) Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek								
Hedef	(H1) Plan dönemi sonunda lisansüstü öğrenci sayısını %20 arttırmak								
Sorumlu Birim	Enstitüler (Eğitim – Öğretim)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – YO – Öğrenci İşleri Daire Bşk.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1 Lisansüstü öğrenci oranı (%)	0,11	15,2	15,7	16,2	16,9	17,6	18,4	6 ay	6 ay
PG 1.1.2 Öğretim üyesi başına düşen tezli yüksek lisans öğrenci sayısı	0,31	2,98	3,08	3,19	3,31	3,46	3,63	6 ay	6 ay
PG 1.1.3 Öğretim üyesi başına düşen doktora öğrenci sayısı	0,34	1,34	1,38	1,43	1,49	1,56	1,63	6 ay	6 ay
PG 1.1.4 Öğretim üyesi başına düşen ortalama yıllık doktora mezun sayısı	0,24	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personel sayısı yetersizliği nedeniyle mevcut bazı lisansüstü programların kapanması ve istenen programların açılmaması</li> <li>Lisansüstü çalışmalara yönelik destek ve teşviklerin azalması</li> <li>Kaynak ihtiyacı nedeniyle eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintiye uğraması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisansüstü program çeşitliliğinin disiplinler arası programları da kapsayacak biçimde artırılması</li> <li>Lisansüstü programları bulunmayan anabilim dallarına öncelik verilmesi koşuluyla akademik personel sayısının artırılması</li> <li>Lisansüstü tezlerden üretilmiş ve birincil indekslerde (SCI-E, SSCI ve AHCI ) yer alan dergilerde yayınlanan çalışmaların teşvik edilmesi</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	298.426.983 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek lisans ve doktora öğrenci sayılarının önceki yıllara göre azalması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek lisans ve doktora alanlarının cazip hale getirilmesi, bu alanlarda öğrenci sayısının artırılması</li> </ul>								

<b>Amaç</b>	<b>(A1) Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek</b>								
<b>Hedef</b>	<b>(H2) Plan dönemi sonuna kadar kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip bölüm sayısını en az %10 arttırmak</b>								
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü- Akademik Gelişim Birimi (Eğitim – Öğretim)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Öğrenci İşleri Daire Bşk.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1 Ulusal kurumlardan akredite olmuş program sayısı	0,38	13	13,21	13,45	13,72	14,02	14,35	6 ay	6 ay
PG 1.2.2 Akredite olan lisans program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (%)	0,51	3,43	3,49	3,55	3,62	3,70	3,79	6 ay	6 ay
PG 1.2.3 Akredite olan lisansüstü program sayısının toplam lisansüstü program sayısına oranı (%)	0,11	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite çalışmaları konusunda yeterli farkındalığın bulunmaması ve birimlerin bu çalışmaları dönemsel olarak önemsiyor olması</li> <li>Kalite koordinatörlüğünün personel bakımından yeterli olmaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerin kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmesi</li> <li>Kalite koordinatörlüğünün personel bakımından güçlendirilmesi</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	126.605.386 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan dönemi sonuna kadar kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip birim sayısının yeterli düzeyde olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite güvence sistemi ve akreditasyon konusunda birimlerle düzenlenecek bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması</li> </ul>								

<b>Amaç</b>	<b>(A1) Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek</b>									
<b>Hedef</b>	<b>(H3) Uluslararası öğrenci ve etkinlik sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırarak uluslararasılaşma niteliğini yaygınlaştırarak geliştirmek</b>									
Sorumlu Birim	Uluslararası Ofis (Eğitim – Öğretim)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – BAPKO – Öğrenci İşleri Daire Bşk.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1 Düzenlenen uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	0,59	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 1.3.2 Uluslararası değişim programları ile gelen/giden öğrenci sayısı	0,41	248/581	252/590	256/601	261/613	267/626	273/641	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dille eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının yeterli olmaması</li> <li>Akademik personelin yabancı dil yeterliliğinin beklentinin altında olması</li> <li>Yabancı uyruklu akademik personel ile öğrenciler için yapılan tanıtımın yeterli olmaması</li> <li>Uluslararasılaşmanın kurumsal kültürde yeterince benimsenmemesi</li> <li>Uluslararası iş birlikli proje ve araştırmalardan yeterince faydalanılamaması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının arttırılması</li> <li>Akademik personelin yabancı dil yeterliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar (kurs, teşvik ve atanma kriterleri vb.) yapılması</li> <li>Yapılan faaliyetlerin, yurtdışında görsel ve yazılı basın yolu ile ayrıca sosyal medya aracılığıyla duyurulması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	235.124.290 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı uyruklu akademisyen sayısının yeterli olmaması</li> <li>Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk (eğitim)</li> <li>AB sürecinde yaşanan yasal değişikliklerin üniversitelere birtakım sorumluluklar yüklemiş olması</li> <li>AB uyum politikaları kapsamında Bologna sürecine ilişkin olarak üniversitelerde yeni uygulamalara geçilmesinin gerekliliği</li> <li>Yükseköğretimle ilgili devlet politikalarından birinin de üniversitelerin konum tercihi yapmaları, yükseköğretim sektöründeki yerini (araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma) belirleme zorunluluğunun oluşması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının arttırılması</li> <li>Araştırmacıların uluslararası dolaşımının desteklenmesi</li> <li>Üniversitenin uluslararası alanda ismini duyuracak faaliyetler düzenlenmesi</li> <li>Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının arttırılması. Bu anlamda birtakım teşviklerin oluşturulması</li> <li>Öğrenci ve personelin yaşam kalitesinin arttırılması için sosyal ve kültürel hayata, bilinçli, aktif ve sağlıklı katılımlarının sağlanması</li> <li>Eğitim ve akademik personel niteliğinin uluslararası düzeye taşınması</li> </ul>									

<b>Amaç</b>	<b>(A1) Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek</b>								
<b>Hedef</b>	<b>(H4) Uzaktan eğitim programlarının niteliğini geliştirmek ve niceliğini plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak</b>								
Sorumlu Birim	UZEM (Eğitim – Öğretim)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1 Açık ve uzaktan eğitim yoluyla yürütülen program sayısı	0,54	1309	1330	1354	1381	1411	1441	6 ay	6 ay
PG 1.4.2 Açık ve uzaktan eğitim yoluyla yürütülen ders sayısı	0,46	2100	2.134	2.172	2.215	2.264	2.318	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının niceliğini arttırmada akademik personel sayısının yeterli olmaması</li> <li>Akademik personelin uzaktan eğitim dersleri için gerekli donanıma sahip olmaması</li> <li>Fiziki ve teknolojik alt yapının yeterli olmaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personel sayısının artırılması</li> <li>Akademik personelin uzaktan eğitim derslerini yürütmedeki yeterliliklerini geliştirmek amacıyla bilgilendirici toplantıların yapılması</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	244.167.532 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanı başına düşen lisans ve ön lisans öğrencisi sayısının önceki yıllara göre artması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkınmada öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısının ve çeşitliliğinin artırılması</li> <li>Öğretim elemanı başına düşen lisans ve ön lisans öğretim elemanı sayısının öğretim görevlisi okutman vb. alternatif kadro yollarıyla uluslararası rekabet edilebilir seviyeye çekilmesi</li> </ul>								

<b>Amaç</b>	<b>(A2) Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek</b>								
<b>Hedef</b>	<b>(H1) Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 arttırmak</b>								
Sorumlu Birim	Akademik Gelişim Birimi (Araştırma -Geliştirme)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri – MİTTO - Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Bşk.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1 Öğretim elemanı başına düşen SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde ortalama yıllık makale ve derleme sayısı	0,03	0,209	0,21	0,22	0,22	0,23	0,23	6 ay	6 ay
PG 2.1.2 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası iş birliğiyle yapılan SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde yıllık makale ve derleme sayısı	0,10	0,003	0,0030	0,0031	0,0032	0,0032	0,0033	6 ay	6 ay
PG.2.1.3 Öğretim elemanı başına düşen hakemli dergilerde atıf sayısı	0,41	0,122	0,124	0,126	0,129	0,132	0,135	6 ay	6 ay
PG 2.1.4 Bilimsel yayın puanı	0,33	3,3791	3,4344	3,4963	3,5656	3,6434	3,7307	6 ay	6 ay
PG 2.1.5 TÜBA ve TÜBİTAK ödüllü öğretim elemanı sayısı	0,13	1	1,02	1,03	1,06	1,08	1,10	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsenmemesi</li> <li>Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması</li> <li>Uluslararası iş birlikli çalışmaların yeterli olmaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma kültürünün yerleşmesi için panel ve seminerlerin düzenlenmesi</li> <li>Lisan eğitimiyle ilgili olarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması (Öğretim elemanı sayısının artırılması ya da kontenjanların düşürülmesi)</li> <li>Uluslararası iş birlikli çalışmaların teşvik edilmesi</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	257.018.454 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının yeterli olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanı sayısının nitelikten ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç değerlendirilmesine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi</li> <li>Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılmasına devam edilmesi ve bu alanın geliştirilmesi</li> <li>Araştırma faaliyetlerini artırma ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılması</li> <li>Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin artırılması</li> </ul>								

<b>Amaç</b>	(A2) Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek								
<b>Hedef</b>	(H2) Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 arttırmak								
<b>Sorumlu Birim</b>	MİTTO (Araştırma -Geliştirme)								
<b>İş birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri – BAPKO.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
PG 2.2.1 Endüstri ile ortak yürütülen proje sayısı	0,16	0	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	6 ay	6 ay
PG 2.2.2 Yeni başlatılan ve devam eden kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	0,09	734	752	772	795	821	850	6 ay	6 ay
PG 2.2.3 Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	0,35	236	241	248	255	264	273	6 ay	6 ay
PG 2.2.4 YÖK 100/2000 Doktora burs programı alan sayısı	0,07	29	29,7	30,5	31	32	33	6 ay	6 ay
PG 2.2.5 YÖK 100/2000 Doktora burs programı öğrenci sayısı	0,33	93	95	98	100	104	108	6 ay	6 ay
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim kadrosunun kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını henüz araştırma alanları arasına yeterince entegre etmemesi</li> <li>• Doktora öğrencilerinin üniversitelerin araştırma ve geliştirme potansiyelinin artırılmasına yönelik destek programlarından yeterince faydalanmaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öncelikli alanlarda disiplinler arası çalışmalar için farklı birimlerdeki araştırmacıların çalışmasına fırsat tanıyacak projeler geliştirilmesi</li> <li>• Öğrencilerin tez konusu seçiminde kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmaları gibi öncelikli alanlara yönlendirilmesi</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	385.527.681 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu sektörü/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarının nicelik olarak yeterli olmaması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite-Paydaş iş birliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesinin geliştirilerek devam etmesi</li> <li>• Kalkınmada öncelikli alanlardaki Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi</li> </ul>								



Amaç	(A2) Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek									
Hedef	(H3) Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerini geliştirmek ve ticari ürüne dönüşen projelerin sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak									
Sorumlu Birim	MITTO (Araştırma -Geliştirme)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri –BAPKO - TEKNOPARK									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1 Faal olan öğretim elemanı teknoloji şirketi sayısı	0,22	35	35,5	36,2	37	37,7	38,6	6 ay	6 ay	
PG 2.3.2 Faal olan öğrenci teknoloji şirketi sayısı	0,02	5	5,08	5,17	5,28	5,39	5,52	6 ay	6 ay	
PG 2.3.3 Üniversite- sanayi iş birliği kapsamında yapılan Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB), ulusal ve uluslararası proje sayısı	0,05	3	3,05	3,10	3,17	3,23	3,31	6 ay	6 ay	
PG 2.3.4 Üniversite- sanayi iş birliği kapsamında yapılan projeler sonucu ticarileşen ürün sayısı	0,30	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 2.3.5 Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde Marmara Üniversitesi'nin yeri /puanı	0,41	33/41,73	33,5/42,41	34/43,18	34,8/44	35,58/45	36,43/46	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin yeteri kadar kamuoyuna duyurulmaması</li> <li>• İnovatif vizyonun kurum kültüründe yeterince benimsememiş olması.</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin kamuoyuyla paylaşılması için görsel ve basılı medya ile iletişim kurulması ve bu amaçla sosyal medya olanaklarından faydalanılması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	295.571.223 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut uygulama ve araştırma merkezlerinden bazılarının (Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi) çok aktif olmalarına karşı diğer bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin yeterince aktif olmaması ya da hiç faaliyet olmaması</li> <li>• Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtılması ve teşvikiyle ilgili yapılan etkinliklerin yeterli olmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket kurma/ortak olma için gerekli bilgilendirme yapılması ve bu konuda teşvik eden uygulamalar geliştirilmesi</li> <li>• Girişimci sayısını arttırmaya yönelik özendirici önlemlerin alınması</li> </ul>									

Amaç	(A2) Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek									
Hedef	(H4) Uluslararası iş birlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 arttırmak									
Sorumlu Birim	BAPKO (Araştırma -Geliştirme)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri – MİTTO									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1 Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık uluslararası iş birlikli proje sayısı	0,32	0,007	0,0072	0,0075	0,0078	0,0081	0,0085	6 ay	6 ay	
PG 2.4.2 Öğretim elemanı başına devam eden uluslararası iş birlikli proje sayısı	0,22	0,011	0,011	0,012	0,012	0,013	0,013	6 ay	6 ay	
PG 2.4.3 Öğretim elemanı başına devam eden uluslararası iş birlikli projelerin toplam bütçesi	0,09	2.318,39 TL	2.394,34	2.480,62	2.578,95	2.691,41	2.820,50	6 ay	6 ay	
PG 2.4.4 Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık uluslararası iş birlikli projelerin toplam bütçesi	0,37	794,12 TL	820,14	849,69	883,37	921,89	966,11	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş birlikli çalışma olanaklarının yeterli olmaması</li> <li>Fiziki kaynakların iş birlikli çalışma ortamları için yeterli olmaması</li> <li>Uluslararası iş birlikli projeler için akademik personelin dil yeterliliğinin beklentinin altında olması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş birlikli çalışmaların teşvik edilmesi</li> <li>Fiziki kaynakların iş birlikli çalışmalar için iyileştirilmesi (toplantı salonları, etüd alanları gibi)</li> <li>Akademik personelin dil yeterliliğinin artırılmasının teşvik edilmesi</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	346.974.913 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulusal ve uluslararası iş birlikli proje sayısının beklenen düzeyde olmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>İkili ve çok taraflı uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin geliştirilmesi</li> </ul>									

Amaç	(A3) Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek								
Hedef	(H1) Araştırma fon kaynaklarını plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak								
Sorumlu Birim	BAPKO (Araştırma -Geliştirme)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri – MİTTO								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1 Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık dış destekli proje sayısı	0,30	0,020	0,020	0,021	0,022	0,022	0,023	6 ay	6 ay
PG 3.1.2 Öğretim elemanı başına devam eden dış destekli proje sayısı	0,07	0,033	0,034	0,035	0,036	0,037	0,038	6 ay	6 ay
PG 3.1.3 Öğretim elemanı başına devam eden kontratlı proje sayısı	0,42	0	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	6 ay	6 ay
PG 3.1.4 Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık kontratlı proje sayısı	0,21	0	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb. faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması</li> <li>İdari personelin, bürokratik işlemlerde, akademisyenlere yardımcı olacak donanıma sahip olmaması</li> <li>Kurum dışı araştırma desteklerinden yeterince yararlanılamaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim elemanlarının araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi</li> <li>Dış kaynaklı bilimsel projelerde çalışan akademik personele yönelik teşviklerin artırılması</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	392.667.081 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje ve araştırma desteklerinin yeterli olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin uluslararası destek fonlarına başvurusunun teşvik edilmesi</li> <li>Üniversite tarafından sağlanan fonların ya da proje desteklerinin artırılarak ARGE faaliyetlerinin geliştirilmesi</li> </ul>								

Amaç	(A3) Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek								
Hedef	(H2) Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçesini plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak								
Sorumlu Birim	BAPKO (Araştırma - Geliştirme)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri – MİTTO								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1 Öğretim elemanı başına tamamlanan dış destekli projelerin ortalama yıllık toplam bütçesi	0,30	2.784,14 TL	2.852,55	2.929,64	3.016,74	3.115,39	3.227,46	6 ay	6 ay
PG 3.2.2 Öğretim elemanı başına devam eden dış destekli projelerin toplam bütçesi	0,34	6.110,6 TL	6.260,74	6.429,95	6.621,11	6.837,63	7.083,60	6 ay	6 ay
PG 3.2.3 Devam eden dış destekli toplam proje bütçesinin devam eden dış destekli proje sayısına oranı (%)	0,22	14,49	14,85	15,25	15,70	16,21	16,80	6 ay	6 ay
PG 3.2.4 Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık kontratlı projelerin toplam bütçesi	0,14	0	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin projeler konusunda yeterli bilgisinin olmaması ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle projelere odaklanamaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin projelerle ilgili olarak bilgilendirilmesi ve bu amaçla panel, seminer gibi bilgilendirici toplantıları yapılması</li> <li>Akademik personelin eğitim-öğretim faaliyet alanıyla ilgili iş yükünün azaltılması</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	439.787.133 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçelerinin yeterli olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelere katkı sağlayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile yapılan iş birliğinin artırılması</li> </ul>								

Amaç	(A3) Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek.									
Hedef	(H3) Plan dönemi sonuna kadar üniversite bünyesinde girişimcilik ve inovasyona ilişkin verilen ders ve katılan öğrenci sayısını %25 arttırmak ve bu alanda eğitim ve araştırma imkanlarını geliştirmek									
Sorumlu Birim	Fakülte – Enstitü – YO – MYO (Eğitim – Öğretim/Araştırma – Geliştirme)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	MITTO – BAPKO									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.3.1 Girişimcilik ve inovasyona ilişkin sunulan derslerin sayısı (Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi gibi)	0,21	1	1,04	1,09	1,14	1,20	1,28	6 ay	6 ay	
PG 3.3.2 Girişimcilik ve inovasyona ilişkin sunulan derslere veya sertifika programlarına katılan öğrenci sayısı	0,19	30	31	32	34	36	38	6 ay	6 ay	
PG 3.3.3 Teknopark ve üniversitede yürütülen dış destekli Ar-Ge tabanlı projelere katılan öğrenci sayısı	0,43	62	64	67	70	74	79	6 ay	6 ay	
PG 3.3.4 Teknoloji Geliştirme Bölgesinde açılan kuluçka firma sayısı	0,17	11	11,4	11,9	12,5	13,2	14	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piyananın istediği donanımların doğru tespit edilememesi</li> <li>İnovatif vizyonun yeterli düzeyde olmaması ve bu durumun tersine çevrilmesinin zaman alacak olması</li> <li>Girişimcilik konusunun akademik personelinin çalışma alanları içinde yer almaması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnovatif vizyonun kurum kültürünün bir ögesi olarak yerleşmesi için çalışmalar yapılması</li> <li>Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	329.840.350 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek yeterlilikte öğretim elemanı sayısının yeterli olmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Girişimcilikle ilgili ders verebilecek öğretim elemanı sayısını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması</li> <li>Girişimcilik ve inovasyon derslerinin uygun şekilde programlara entegre edilmesini sağlayacak çalışmalar yapılması</li> </ul>									

Amaç	(A3) Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek								
Hedef	(H4) Araştırma – geliştirme çalışmalarının sayısını ve bu çalışmalardan yararlanma oranlarını plan dönemi sonuna kadar en az %15 arttırmak								
Sorumlu Birim	MİTTO (Araştırma - Geliştirme)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri - BAPKO								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.4.1 Kamu kuruluşlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısı	0,72	0	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	6 ay	6 ay
PG 3.4.2 Kamu finanslı projelerden bursiyer olarak desteklenen öğrenci sayısı	0,10	53	54	55	57	59	61	6 ay	6 ay
PG 3.4.3 Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı	0,18	368.519,382 TL	377.573,90	387.778,59	399.307,13	412.365,54	427.199,54	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma-geliştirme çalışmalarının yeterince duyurulamaması</li> <li>Akademik personelin bu alanda çalışmaya istekli olmaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerin araştırma-geliştirme alanında yapılan çalışmalarla ilgili olarak bilgilendirilmesi</li> <li>Akademik personelin öncelikli alanlarda çalışmaya teşvik edilmesi ve araştırma-geliştirme çalışmalarına katılan akademisyenlerin desteklenmesi</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	408.373.766 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma-geliştirme çalışmalarının sayısının ve bu çalışmalardan yararlanma oranının istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Programlarının yaygınlaştırılarak sürdürülmesi</li> </ul>								

Amaç	(A4) Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak									
Hedef	(H1) Plan dönemi sonuna kadar patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama sayısını %10 arttırmak									
Sorumlu Birim	MİTTO / Araştırma - Gelistirme									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri – BAPKO – Akademik Gelişim Birimi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1. Öğretim elemanı başına düşen ortalama yıllık ulusal patent belge sayısı	0,24	0,002	0,0020	0,0021	0,0021	0,0022	0,0022	6 ay	6 ay	
PG 4.1.2. Öğretim elemanı başına düşen ortalama yıllık uluslararası patent belge sayısı	0,22	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 4.1.3. Öğretim elemanı başına düşen ortalama yıllık faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı	0,30	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 4.1.4. Hak sahipliği kısmen veya tamamen TGB de faaliyet gösteren firmaya ait veya hak sahipliği üniversitemize ait olup başka kuruluşa lisanslanmış veya devredilmiş patent başvuru ve anlaşma sayısı	0,13	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 4.1.5. Plan dönemi sonuna kadar fikri ve sanayi mülkiyet haklarına konu olacak buluş başvuru sayısını ve diğer üniversitelerle ortaklaşa gerçekleştirilen fikri ve sanayi mülkiyet haklarına konu olacak buluş başvuru sayısını %50 arttırmak	0,11	8	8,13	8,28	8,44	8,63	8,83	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemlerini yapabilecek yeterlikte olmaması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemlerini yapabilme yeterliklerinin verilecek eğitimlerle artırılması</li> <li>Patent başvuruları için danışmanlık hizmetinin alınması ve kaynak sağlanması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	119.941.945 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma üniversitesi vizyonu doğrultusunda patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım çalışmalarının artırılmasına gereksinim duyulması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin bölgesel düzeyde sosyal iletişim ve iş birliklerine öncelik vermesi</li> <li>Sosyal ve kültürel gelişimin artırılması için uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi</li> </ul>									

<b>Amaç</b>	<b>(A4) Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak</b>									
<b>Hedef</b>	<b>(H2) Topluma katkıda bulunan, sosyal sorumluluk projelerini, kültür, sanat, spor vb. etkinliklerinin sayısını %20 arttırmak</b>									
Sorumlu Birim	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı- Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü (Toplumsal Katkı)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Araştırma Merkezleri –MÜSEM									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1 Sosyal sorumluluk, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı	0,16	43	44	46	48	50	52	6 ay	6 ay	
PG 4.2.2 Sürekli eğitim merkezi (MÜSEM) tarafından mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısı	0,27	814	840	871	905	945	990	6 ay	6 ay	
PG 4.2.3 Diğer kamu kurumlarıyla yürütülen proje sayısı	0,47	3	3,1	3,2	3,3	3,4	3,6	6 ay	6 ay	
PG 4.2.4 Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Araştırma Merkezi (MARPAM) tarafından yapılan faaliyet sayısı	0,10	31	32	33	34	36	37	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu idareleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sanayi ve iş dünyası ile sürekli temas ve iletişim yoluyla bir bilim politikası ve misyonunun bulunmaması</li> <li>Öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine, kültür, sanat, spor vb. etkinliklere katılma konusundaki isteksizlikleri</li> <li>Ders dışı etkinliklerde seçeneklerin kısıtlı olması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite ile kamu idareleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sanayi ve iş dünyası arasındaki iletişimin güçlendirilmesi</li> <li>Öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılmasının danışman öğretim elemanları ve birim yöneticileri tarafından teşvik edilmesi</li> <li>Ders dışı etkinlik sayısının ve niteliğinin artırılması</li> <li>Üniversitenin topluma katkısının basılı ve görsel medyada duyurulması ayrıca sosyal medya aracılığıyla bilinir kılınması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	213.230.124 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal ve kültürel hizmetlerin yeterli görülmemesi</li> <li>“Topluma Hizmet Uygulamaları” dersinin birimler tarafından öneminin yeterince anlaşılabilmesi</li> <li>Üniversitenin toplumsal katkı alanında yaptığı faaliyetlerin tanıtımının eksikliği</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin sosyal imkânlarının, kültürel ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi</li> <li>Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinliklerinin artırılması ve sosyal medyanın toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılması</li> <li>Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılan çalışmaların duyurulması</li> </ul>									



Amaç	(A5) Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek									
Hedef	(H1) Merkez bütçe dışı gelirlerini en az %10 arttırmak									
Sorumlu Birim	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Bşk.- MİTTO – BAPKO – TEKNOPARK A.Ş. - Rektörlük Döner Sermaye İşletmesi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.1.1 Merkezi bütçe dışı öz gelir, döner sermaye, fon vb. gelirlerin yıllık bütçeye oranı (%)	0,28	24%	24,4%	24,8%	25,3%	25,8%	26,5%	6 ay	6 ay	
PG 5.1.2 Endüstri ile ortak yürütülen projelerin toplam bütçesi	0,22	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay	
PG 5.1.3 Teknopark yıllık ciro artış oranı (%)	0,50	0	100 %	300 %	100 %	125 %	135 %	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin kısıtlı kaynakları etkili biçimde kullanmaya yönelik bilgilerinin ve inovasyon konusuna ayırdıkları zamanın yeterli olmaması</li> <li>Girişimcilik konusunun bilgi düzeyinde kalması ve hem akademik personel hem de lisansüstü öğrencilerinin bu bilgiyi tutuma dönüştürememesi</li> <li>Akademik çalışmalardan ortaya çıkabilecek inovatif ürün ve çalışmaların farkına varılamaması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari personel ile öğrencilere kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olarak inovasyon ve girişimciliğe ilişkin değerlerin kazandırılması</li> <li>Birimler arası iletişimin güçlendirilmesi, sorumlu birimlerden belirli aralıklarla inovatif ürün çalışmalarıyla ilgili dönüt alınması</li> <li>Bilimsel araştırma sonuçlarının inovasyon açısından değerlendirilmesi ve bu konuda danışmanlık verilmesi</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	30.405.263 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin mali kaynağının üniversitenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaması</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynaklar ve ihtiyaçlar için kamu dışı kaynaklara yönelimin artırılması</li> </ul>									

Amaç	(A5) Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek									
Hedef	(H2) Kurum kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek.									
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü (Toplumsal Katkı / Eğitim – Öğretim									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Mezunlar Ofisi – MARKAM-Akademik Gelişim Birimi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.2.1 Kariyer Merkezi (MARKAM) çalışmaları kapsamında öğrenci ve mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı	0,25	16	19	22	25	29	32	6 ay	6 ay	
PG 5.2.2 Kariyer Merkezi (MARKAM) faaliyetlerinden yararlanan öğrenci sayısı	0,47	325	390	455	520	585	650	6 ay	6 ay	
PG 5.2.3 Mezun takip sistemindeki mezunların oranı (%)	0,28	31,8 %	38,1%	44,5%	50,8%	57,2%	63,6%	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenciler tarafından mezunlara yönelik faaliyetlerin yeterli seviyede görülmemesi</li> <li>• Üniversiteyi yeni kazanan öğrencilere ve potansiyel öğrencilere yönelik oryantasyon ve tanıtım faaliyetlerinin yeterli olmaması</li> <li>• Kurumsal iletişim biriminin mali, teknik ve personel bakımından yeterli olmaması</li> <li>• Kurum kültürünün ve aidiyetinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin istenen düzeyde olmaması</li> <li>• Öğrenci memnuniyetini ölçen kurumsal bir sistemin olmaması</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlar ile mevcut ve potansiyel öğrencilere yönelik aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi ve bu etkinliklerin çeşitlendirilmesi</li> <li>• Üniversiteyi yeni kazanan öğrencilere yönelik oryantasyon ve tanıtım faaliyetlerinin güçlendirilmesi</li> <li>• Mezunlarla ilişki faaliyetlerinde görevli birimlerin mali, teknik ve personel ihtiyaçlarının sağlanması</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	11.968.421 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut öğrenciler ile mezunların iş hayatına yönlendirilmesinin yeterli olmaması ve kariyer gelişimlerinin yeterli biçimde takip edilmemesi</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlar için kariyer merkezinin etkisinin artırılması</li> </ul>									

Amaç	(A5) Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek									
Hedef	(H3) Eş zamanlı yönetim ve eğitim bilişim sisteminin kalite ve kapasitesini artırmak									
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Eğitim – Öğretim)									
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MSYO – Uzaktan Eğitim ve Araştırma Merkezi – Öğrenci İşleri Daire Bşk.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.3.1 Öğrencilerin uzaktan eğitimden memnuniyet oranı (%)	0,34	%53	63%	74%	85%	95%	100%	6 ay	6 ay	
PG 5.3.2 Ortak yönetim bilişim sistemi tamamlanma oranı (%)	0,43	75%	80%	85%	90%	95%	100%	6 ay	6 ay	
PG 5.3.3 Uzaktan eğitim sistemi kapasitesinin artırılmasının tamamlanma oranı (%)	0,23	%70	80%	85%	90%	95%	100%	6 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulan altyapı, yazılım ve donanım ihtiyacının artması</li> <li>Gerekli ihtiyacı karşılamak için istenen teknolojik ürün maliyetlerinin giderek artması söz konusuken ayrılan bütçenin aynı kalması.</li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim teknolojisi altyapısının teknolojik gelişmeler doğrultusunda sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi</li> <li>Gerekli alt yapının sağlanması ve güncellemelerle artan ihtiyaçların üst yönetime belirli aralıklarla sunulması.</li> </ul>									
Maliyet Tahmini	39.873.683 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemi sürecinin de etkisiyle mevcut uzaktan eğitim sisteminin gelecek dönem için yeterli görülmemesi</li> </ul>									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite bünyesindeki uzaktan eğitim ve veri paylaşımı sisteminin geliştirilmesi</li> </ul>									

Amaç	(A5) Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek								
Hedef	(H4) Her yıl kurum kültürü analizini yapmak ve temel paydaşların memnuniyet düzeyini plan dönemi sonuna kadar en az %10 arttırmak								
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte- Enstitü – YO – MSYO - Personel Daire Başkanlığı - Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı – Akademik Gelişim Birimi								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.4.1 Hizmet içi eğitim ve sosyal etkinlik sayısı	0,13	86	87	89	91	93	95	6 ay	6 ay
PG 5.4.2 Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	0,24	68,7%	69,8%	71%	72,4%	74%	75,8%	6 ay	6 ay
PG 5.4.3 İdari personelin memnuniyet düzeyi	0,33	96,5%	97%	98%	98,5%	99%	100%	6 ay	6 ay
PG 5.4.4 Öğrenci memnuniyet düzeyi	0,18	72.6%	73,7%	75,1%	76,6%	78,2%	80,1%	6 ay	6 ay
PG 5.4.5 Kurum kültüründen memnuniyet düzeyi	0,12	59,6%	60,5%	61,6%	62,8%	64,2%	65,8%	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kültür ve hafızanın yeterli olmaması</li> <li>Üniversitenin paydaşlarının kurum kültürünün önemini yeterince kavrayamamış olması</li> <li>Paydaşların memnuniyetleri ile üst yönetim arasındaki veri akışının nitelikli biçimde sağlanmasında yetersizlik yaşanması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kimliğin oluşturulması için gerekli öğelerin (her yıl tekrarlanan ortak günler, logo ve tekstil ürünleri vb.) yaygınlaştırılması</li> <li>Paydaşlar için "kurumsal kültür ve hafıza" konulu bilgilendirici toplantılar düzenlenmesi ve paydaşların bu toplantılara katılımlarının teşvik edilmesi</li> <li>Paydaşlara yönelik yapılacak bilgilendirici toplantı ve düzenli çalıştaylarla nitel ve nicel verilerin düzenli olarak toplanması</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	51.470.772 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimler arası iş birliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin istenilen seviyede olmaması</li> <li>Birimler arasındaki koordinasyonun etkililik düzeyinin istenilen seviyede olmaması</li> <li>Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların yeterli düzeyde olmaması</li> <li>Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik mekanizmaların varlığının ve etkililiğinin istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş birliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin güçlendirilmesi</li> <li>Birimler arası koordinasyonun etkililiğinin artırılması</li> <li>Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların artırılması</li> <li>Sürekli ilerlemeyi teşvik eden insan kaynakları yönetiminin varlığının güçlendirilmesi</li> <li>Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik mekanizmaların etkililiğinin artırılması</li> </ul>								

Amaç	(A5) Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek								
Hedef	(H5) 2023 yılına kadar üniversitemizin fiziki yapılaşmasını, altyapısını, çevre düzenlemesini ve gerekli teknolojik donatısını gerçekleştirmek, geliştirmek ve plan dönemi boyunca sürekli iyileştirilmek								
Sorumlu Birim	Yapı İşleri Daire Başkanlığı								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.5.1 İhtiyaç duyulan akademik binalara yönelik olarak harcanan bütçenin toplam/yatırım bütçesine oranı (%)	0,24	%3,57	4,28%	5,00%	5,71%	6,43%	7,14%	6 ay	6 ay
PG 5.5.2 Peyzaj/çevre düzenlemesi çalışması tamamlanan alan (m2)	0,16	7.092 m2	8.510	9.928	11.347	12.765	14.184	6 ay	6 ay
PG 5.5.3 Fakülte inşaatlarının fiziki gerçekleştirme oranı (%)	0,26	19%	23%	26%	30%	34%	38%	6 ay	6 ay
PG 5.5.4 İdari bina inşaatının fiziki gerçekleştirme oranı (%)	0,20	0	20%	40%	60%	80%	100%	6 ay	6 ay
PG 5.5.5 Sosyal alan inşaatlarının fiziki gerçekleştirme oranı (%)	0,14	0	20%	40%	60%	80%	100%	6 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılması planlanan inşaatlar için yeterli ödeneğin sağlanmaması</li> <li>İhalelerinin ve inşaat süresinin planlanandan uzun sürebilmesi</li> <li>Kampuslar arası mesafelerin uzun olması ve yeterli ulaşım imkanının sağlanamaması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ortamını eğitime ve araştırmaya daha elverişli ve öğrencilerin sosyal / akademik ihtiyaçlarına uygun hale getirmek</li> <li>Fiziksel yapılaşmada çevreye, insana duyarlı olmak ve altyapıyı engelsiz üniversite (engelli dostu) anlayışı doğrultusunda düzenlemek</li> <li>Fiziki altyapının oluşturulması için master planı hazırlanarak yenileme, bakım-onarım harcamaları için ek bütçe ayrılması</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	532.626.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin mali kaynağının üniversitenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmaması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynaklar ve ihtiyaçlar için kamu dışı kaynaklara yönelim yapılması</li> <li>Üniversitemizin personel sayısının arttırılmasında, fiziki kaynakların iyileştirilmesinde ve araştırma alanlarının güçlendirilmesinde mevcudu korumak ve ileri taşımak için daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulması</li> </ul>								

### 6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 27: Hedeflere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri

Hedef 1.1: Plan dönemi sonunda lisansüstü öğrenci sayısını % 20 arttırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Akademik personel sayısı yetersizliği nedeniyle mevcut bazı lisansüstü programların kapanması ve istenen programların açılmaması</li><li>Lisansüstü çalışmalara yönelik destek ve teşviklerin azalması</li><li>Kaynak ihtiyacı nedeniyle eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintiye uğraması</li></ul>	Kaynakların ve akademik personel sayısının yeterli olmaması nedeniyle var olan programlardan bazılarının kapanmak zorunda kalması ve yeni programların açılmasında zorluklar oluşabilmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>Lisansüstü program çeşitliliğini arttıracak mali desteğin sağlanması</li><li>Lisansüstü programları bulunmayan anabilim dallarına öncelik verilmesi koşuluyla akademik personel sayısının artırılması</li></ul>
Hedef 1.2: Plan dönemi sonuna kadar kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip bölüm sayısını en az %10 arttırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Kalite çalışmaları konusunda yeterli farkındalığın bulunmaması ve birimlerin bu çalışmaları dönemsel olarak önemsiyor olması</li><li>Kalite koordinatörlüğünün personel bakımından yeterli olmaması</li></ul>	Farkındalığın eksik olması ve personel yetersizliği nedeniyle kalite çalışmalarının sürdürülebilirliğinde aksaklıklar yaşanması	<ul style="list-style-type: none"><li>Birimlerin kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmesi</li><li>Kalite koordinatörlüğünün personel bakımından güçlendirilmesi</li></ul>
Hedef 1.3: Uluslararası öğrenci ve etkinlik sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırarak, uluslararasılaşma niteliğini yaygınlaştırarak geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Yabancı dille eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının yeterli olmaması</li><li>Akademik personelin yabancı dil yeterliliğinin beklentinin altında olması</li><li>Yabancı uyruklu akademik personel ve öğrenciler için yapılan tanıtımın yeterli olmaması</li><li>Uluslararasılaşmanın kurumsal kültürde yeterince benimsenmemesi</li><li>Uluslararası iş birlikli proje ve araştırmalardan yeterince faydalanılamaması</li></ul>	Yabancı dille eğitim veren programların ve akademik personel yabancı dil yeterliliğinin istenen düzeyde olmaması, uluslararasılaşma kültürünün yeterince özümsememesi gibi faktörlerin uluslararası öğrenci ve etkinlik sayısının artışı engellemesi	<ul style="list-style-type: none"><li>Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının artırılması</li><li>Akademik personelin yabancı dil yeterliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar (kurs, teşvik ve atanma ölçütleri vb.) yapılması</li><li>Yapılan faaliyetlerin, yurtdışında görsel ve yazılı basın yolu ile ayrıca sosyal medya aracılığıyla duyurulması</li><li>Uluslararasılaşmanın önemine yönelik bilgilendirici toplantıların düzenlenmesi</li><li>Uluslararası proje yazımı, çalışmalarda dikkat edilecek hususlar, yurt dışı dergilerde yayın yapma, uluslararası projelere ortaklık gibi konularda bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması</li></ul>

<b>Hedef 1.4: Uzaktan eğitim programlarının niteliğini geliştirmek ve niceliğini plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim programlarının niceliğini arttırmada akademik personel sayısının yeterli olmaması</li> <li>Akademik personelin uzaktan eğitim dersleri için gerekli donanımına sahip olmaması</li> <li>Fiziki ve teknolojik alt yapının yeterli olmaması</li> </ul>	<p>Akademik personelin uzaktan eğitim için gerekli yeterliğe sahip olmaması uzaktan eğitim programlarının niteliğini arttırmayı zorlaştırırken, akademik personelin sayısının yeterli olmaması, fiziki ve teknolojik yetersizlikler de uzaktan eğitim programlarının niceliğini arttırmada bir sorun olarak görülmektedir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personel sayısının artırılması</li> <li>Akademik personelin uzaktan eğitim derslerini yürütmedeki yeterliliklerini geliştirmek amacıyla bilgilendirici toplantıların yapılması</li> <li>Fiziki ve teknolojik donanımın niteliğinin artırılması</li> </ul>
<b>Hedef 2.1: Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsenmemesi</li> <li>Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb. faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması</li> <li>Uluslararası iş birlikli çalışmaların yeterli olmaması</li> </ul>	<p>Bilimsel araştırmanın gerektirdiği yeterliklerin ve uluslararası iş birliklerinin istenilen düzeyde olmaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma kültürünün yerleşmesi için panel ve seminerlerin düzenlenmesi</li> <li>Lisan eğitimiyle ilgili olarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azaltılması (Öğretim elemanı sayısının artırılması ya da kontenjanların düşürülmesi)</li> <li>Uluslararası iş birlikli çalışmaların teşvik edilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 2.2: Plan dönemi sonuna kadar üniversite kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını en az %15 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim kadrosunun kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmalarını henüz araştırma alanları arasına yeterince entegre etmemesi</li> <li>Doktora öğrencilerinin üniversitelerin araştırma ve geliştirme potansiyelinin arttırılmasına yönelik destek programlarından yeterince faydalanmaması</li> </ul>	<p>Akademik personelin kamu sektörü/sanayi odaklı Ar-Ge çalışmalarına yeterince önem vermemesinin de etkisiyle doktora öğrencilerinin Ar-Ge çalışmaları destek programlarından yararlanamamaları</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öncelikli alanlarda disiplinler arası çalışmalar için farklı birimlerdeki araştırmacıların çalışmasına fırsat tanıyacak projeler geliştirilmesi</li> <li>Öğrencilerin tez konusu seçiminde kamu-sektör/sanayi iş birliğine dayalı Ar-Ge çalışmaları gibi öncelikli alanlara yönlendirilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 2.3: Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerini geliştirmek ve ticari ürüne dönüşen projelerin sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin yeteri kadar kamuoyuna duyurulmaması</li> <li>İnovatif vizyonun kurum kültüründe yeterince benimsenmemesi</li> </ul>	<p>Üniversite sanayi iş birliğinde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerinin kamuoyuna sunumunda yeterli çabanın gösterilmemesi, aynı zamanda yenilikçi kültürün üniversite genelinde yaygın olmaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin kamuoyuyla paylaşılması için görsel ve basılı medya ile iletişim kurulması ve bu amaçla sosyal medya olanaklarından faydalanılması</li> </ul>

<b>Hedef 2.4: Uluslararası iş birlikli proje sayısını plan dönemi sonuna kadar %20 arttırmak.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş birlikli çalışma olanaklarının yeterli olmaması</li> <li>• Fiziki kaynakların iş birlikli çalışma ortamları için yeterli olmaması</li> <li>• Uluslararası iş birlikli projeler için akademik personelin dil yeterliliğinin beklentinin altında olması</li> </ul>	<p>Akademik personelin dil yeterliliğinin geliştirilmesi zorunluluğu ve fiziki kaynakların yetersizliği nedeniyle iş birlikli çalışma imkânlarının kısıtlı olması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik personelin dil yeterliliğinin artırılmasının teşvik edilmesi</li> <li>• Fiziki kaynakların iş birlikli çalışmalar için iyileştirilmesi (toplantı salonları, etüt alanları gibi)</li> <li>• İş birlikli çalışmaların teşvik edilmesi</li> </ul>
<b>Hedef 3.1: Araştırma fon kaynaklarını plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilimsel araştırmaya ayrılan zamanın (eğitim vb. faaliyetler dolayısıyla) istenen düzeyde olmaması</li> <li>• İdari personelin, bürokratik işlemlerde, akademisyenlere yardımcı olacak yeterli donanıma sahip olmaması</li> <li>• Kurum dışı araştırma desteklerinden yeterince yararlanılamaması</li> </ul>	<p>Kurum dışı araştırma desteklerinin yeterli olmaması, idari personelin yeterli desteği verememesi ve ders yükü gibi faktörlerin bilimsel araştırma yapmada engel teşkil etmesi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının araştırma projelerine katılımının teşvik edilmesi</li> <li>• Dış kaynaklı bilimsel projelerde çalışan akademik personele yönelik teşviklerin artırılması</li> </ul>
<b>Hedef 3.2: Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçesini plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik personelin projeler konusunda yeterli bilgisinin olmaması ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle projelere odaklanamaması</li> </ul>	<p>Akademik personelin bilgi ve zaman kısıtları nedeniyle dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelere odaklanamaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik personelin projelerle ilgili olarak bilgilendirilmesi ve bu amaçla panel, seminer gibi bilgilendirici toplantıları yapılması</li> <li>• Akademik personelin eğitim-öğretim faaliyet alanıyla ilgili iş yükünün azaltılması</li> </ul>
<b>Hedef 3.3: Plan dönemi sonuna kadar üniversite bünyesinde girişimcilik ve inovasyona ilişkin verilen ders ve katılan öğrenci sayısını %25 arttırmak ve bu alanda eğitim ve araştırma imkânlarını geliştirmek</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasanın istediği donanımların doğru tespit edilememesi</li> <li>• İnovatif vizyonun yeterli düzeyde olmaması ve bu durumun tersine çevrilmesinin zaman alacak olması</li> <li>• Girişimcilik konusunun akademik personelinin çalışma alanları içinde yer almaması</li> </ul>	<p>Girişimcilik kültürünün üniversite genelinde yaygın olmaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnovatif vizyonun kurum kültürünün bir ögesi olarak yerleşmesi için çalışmalar yapılması</li> <li>• Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların yapılması</li> </ul>



**Hedef 3.4: Araştırma – geliştirme çalışmalarının sayısını ve bu çalışmalardan yararlanma oranlarını plan dönemi sonuna kadar en az %15 arttırmak**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Araştırma-geliştirme çalışmalarının yeterince duyurulamaması</li><li>Akademik personelin bu alanda çalışmaya istekli olmayışı</li></ul>	Ar-Ge çalışmaları konusunda yeterli farkındalığın olmaması	<ul style="list-style-type: none"><li>Birimlerin araştırma-geliştirme alanında yapılan çalışmalarla ilgili olarak bilgilendirilmesi</li><li>Akademik personelin öncelikli alanlarda çalışmaya teşvik edilmesi ve araştırma-geliştirme çalışmalarına katılan akademisyenlerin desteklenmesi</li></ul>

**Hedef 4.1: Plan dönemi sonuna kadar patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama sayısını %10 arttırmak**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Akademik personelin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemlerini yapabilecek yeterlikte olmaması</li></ul>	Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemleri ile ilgili eğitim eksikliklerinin bulunması	<ul style="list-style-type: none"><li>Akademik personelin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama işlemlerini yapabileceği yeterliklerinin verilecek eğitimlerle artırılması</li><li>Patent başvuruları için danışmanlık hizmetinin alınması ve kaynak sağlanması</li></ul>

**Hedef 4.2: Topluma katkıda bulunan, sosyal sorumluluk projelerini, kültür, sanat, spor vb. etkinliklerinin sayısını %20 arttırmak.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Kamu idareleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sanayi ve iş dünyası ile sürekli temas ve iletişim yoluyla bir bilim politikası ve misyonunun bulunmaması</li><li>Öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine, kültür, sanat, spor vb. etkinliklere katılma konusundaki isteksizlikleri</li><li>Ders dışı etkinliklerde seçeneklerin kısıtlı olması</li><li>Üniversitenin toplumsal katkıdaki rolünün kamuoyuna yeterince duyurulamaması</li></ul>	Sosyal sorumluluk projeleri, kültür, sanat, spor vb. etkinliklerin planlanma, duyurulma ve öğrenciler açısından topluma katkı bağlamında algılanmasında sorunlar yaşanması	<ul style="list-style-type: none"><li>Üniversite ile kamu idareleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, sanayi ve iş dünyası arasındaki iletişimin güçlendirilmesi</li><li>Öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılmasının danışman öğretim elemanları ve birim yöneticileri tarafından teşvik edilmesi</li><li>Ders dışı etkinlik sayısının ve niteliğinin artırılması</li><li>Üniversitenin topluma katkısının basılı ve görsel medyada duyurulması ayrıca sosyal medya aracılığıyla bilinir kılınması</li></ul>

Hedef 5.1: Merkez bütçe dışı gelirlerini en az %10 arttırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik personelin kısıtlı kaynakları etkili biçimde kullanmaya yönelik bilgilerinin ve inovasyon konusuna ayırdıkları zamanın yeterli olmaması</li> <li>Girişimcilik konusunun bilgi düzeyinde kalması ve hem akademik personel hem de lisansüstü öğrencilerinin bu bilgiyi tutuma dönüştürememesi</li> <li>Akademik çalışmalardan ortaya çıkabilecek inovatif ürün ve çalışmaların farkına varılamaması</li> </ul>	<p>Girişimciliğin bilgi ve uygulama düzeyinde hem akademik personel hem de öğrenciler nezdinde yeterince anlaşılammış olması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari personel ile öğrencilere kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olarak inovasyon ve girişimciliğe ilişkin değerlerin kazandırılması</li> <li>Akademik personelin ve öğrencilerin inovatif ve girişimci olma konusunda isteklendirilmesi, teşvik edilmesi.</li> <li>Birimler arası iletişimin güçlendirilmesi, sorumlu birimlerden belirli aralıklarla inovatif ürün çalışmalarıyla ilgili dönüt alınması.</li> <li>Bilimsel araştırma sonuçlarının inovasyon açısından değerlendirilmesi ve bu konuda danışmanlık verilmesi</li> </ul>
Hedef 5.2: Kurum kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenciler tarafından mezunlara yönelik faaliyetlerin yeterli seviyede görülmemesi</li> <li>Üniversiteyi yeni kazanan öğrencilere ve potansiyel öğrencilere yönelik oryantasyon ve tanıtım faaliyetlerinin yeterli olmaması</li> <li>Kurumsal iletişim biriminin mali, teknik ve personel bakımından yeterli olmaması</li> <li>Kurum kültürünün ve aidiyetinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin istenen düzeyde olmaması</li> <li>Öğrenci memnuniyetini ölçen kurumsal bir sistemin olmaması</li> </ul>	<p>Hem üniversite tanıtım faaliyetlerinin hem de mezunlara yönelik yapılan etkinliklerin yeterli düzeyde olmayışı. Teknolojik altyapı eksikliğinden kaynaklanan öğrenci memnuniyetinin objektif olarak ortaya çıkarılamaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlar ile mevcut ve potansiyel öğrencilere yönelik aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi ve bu etkinliklerin çeşitlendirilmesi</li> <li>Üniversiteyi yeni kazanan öğrencilere yönelik oryantasyon ve tanıtım faaliyetlerinin güçlendirilmesi</li> <li>Mezunlarla ilişkili faaliyetlerde görevli birimlerin mali, teknik ve personel ihtiyaçlarının sağlanması</li> <li>Öğrenci memnuniyetinin belirli aralıklarla sürekli ölçülmesi</li> </ul>
Hedef 5.3: Eş zamanlı yönetim ve eğitim bilişim sisteminin kalite ve kapasitesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulan altyapı, yazılım ve donanım ihtiyacının artması</li> <li>Gerekli ihtiyacı karşılamak için istenen teknolojik ürün maliyetlerinin giderek artması söz konusuysen ayrılan bütçenin aynı kalması</li> </ul>	<p>Teknolojik altyapı ihtiyacının ve maliyetlerinin artmasına rağmen ayrılan bütçenin aynı oranda arttırılamaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilişim teknolojisi altyapısının teknolojik gelişmeler doğrultusunda sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi</li> <li>Gerekli alt yapının sağlanması ve güncellemelerle artan ihtiyaçların üst yönetime belirli aralıklarla sunulması</li> </ul>

<b>Hedef 5.4: Her yıl kurum kültürü analizini yapmak ve temel paydaşların memnuniyet düzeyini plan dönemi sonuna kadar en az %10 arttırmak</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kültür ve hafızanın yeterli olmaması</li> <li>Üniversitenin paydaşlarının kurum kültürünün önemini yeterince kavrayamamış olması</li> <li>Paydaşların memnuniyetleri ile üst yönetim arasındaki veri akışının nitelikli biçimde sağlanmasında aksaklıklar yaşanması</li> </ul>	<p>Kurum kültürünün yeterli düzeyde yerleşmemiş olması, paydaş memnuniyetini düzenli olarak üst yönetime ileten bir sistemin olmayışı</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kimliğin oluşturulması için gerekli öğelerin (her yıl tekrarlanan ortak günler, logo ve tekstil ürünleri vb.) yaygınlaştırılması</li> <li>Paydaşlar için "kurumsal kültür ve hafıza" konulu bilgilendirici toplantılar düzenlenmesi ve paydaşların bu toplantılara katılımlarının teşvik edilmesi</li> <li>Paydaşlara yönelik yapılacak bilgilendirici toplantı ve düzenli çalıştaylarla nitel ve nicel verilerin düzenli olarak toplanması</li> <li>Paydaşlardan alınan memnuniyete ilişkin verilerin üst yönetim ile düzenli olarak paylaşılması</li> </ul>
<b>Hedef 5.5: 2023 yılına kadar Üniversitemizin fiziki yapılaşmasını, altyapısını, çevre düzenlemesini ve gerekli teknolojik donatısını gerçekleştirmek, geliştirmek ve plan dönemi boyunca sürekli iyileştirilmek.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılması planlanan inşaatlar için yeterli ödeneğin sağlanmaması</li> <li>İhalelerinin ve inşaat süresinin planlanandan uzun sürebilmesi.</li> <li>Kampüsler arası mesafelerin fazla olması ve yeterli ulaşım olanaklarının sağlanamaması</li> </ul>	<p>Ödeneklerin yeterli olmaması, yerleşkeler arası mesafenin fazla olması ve ihale sistemindeki aksaklıkların fiziki gelişmeyi kısıtlaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ortamının eğitime ve araştırmaya daha elverişli ve öğrencilerin sosyal / akademik ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi</li> <li>Fiziksel yapılaşmada çevreye, insana duyarlı olunması ve altyapının engelsiz üniversite (engelli dostu) anlayışı doğrultusunda düzenlenmesi</li> <li>Fiziki altyapının oluşturulması için master planı hazırlanarak yenileme, bakım-onarım harcamaları için ek bütçe ayrılması</li> </ul>

## 6.4. Maliyetlendirme

Tablo 28. Tahmini maliyetler

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
<b>Amaç 1</b>	<b>157.570.230</b>	<b>166.851.351</b>	<b>179.572.610</b>	<b>193.230.000</b>	<b>207.100.000</b>	<b>904.324.191</b>
Hedef 1.1	51.998.176	55.060.946	59.258.961	63.765.900	68.343.000	298.426.983
Hedef 1.2	22.059.832	23.359.189	25.140.165	27.052.200	28.994.000	126.605.386
Hedef 1.3	40.968.260	43.381.351	46.688.879	50.239.800	53.846.000	235.124.290
Hedef 1.4	42.543.962	45.049.865	48.484.605	52.172.100	55.917.000	244.167.532
<b>Amaç 2</b>	<b>223.915.590</b>	<b>237.104.551</b>	<b>255.182.130</b>	<b>274.590.000</b>	<b>294.300.000</b>	<b>1.285.092.271</b>
Hedef 2.1	44.783.118	47.420.910	51.036.426	54.918.000	58.860.000	257.018.454
Hedef 2.2	67.174.677	71.131.365	76.554.639	82.377.000	88.290.000	385.527.681
Hedef 2.3	51.500.586	54.534.047	58.691.890	63.155.700	67.689.000	295.571.223
Hedef 2.4	60.457.209	64.018.229	68.899.175	74.139.300	79.461.000	346.974.913
<b>Amaç 3</b>	<b>273.674.611</b>	<b>289.794.448</b>	<b>311.889.271</b>	<b>335.610.000</b>	<b>359.700.000</b>	<b>1.570.668.330</b>
Hedef 3.1	68.418.653	72.448.610	77.972.318	83.902.500	89.925.000	392.667.081
Hedef 3.2	76.628.891	81.142.446	87.328.996	93.970.800	100.716.000	439.787.133
Hedef 3.3	57.471.668	60.856.835	65.496.747	70.478.100	75.537.000	329.840.350
Hedef 3.4	71.155.399	75.346.557	81.091.210	87.258.600	93.522.000	408.373.766
<b>Amaç 4</b>	<b>58.052.190</b>	<b>61.471.550</b>	<b>66.158.329</b>	<b>71.190.000</b>	<b>76.300.000</b>	<b>333.172.069</b>
Hedef 4.1	20.898.788	22.129.758	23.816.999	25.628.400	27.468.000	119.941.945
Hedef 4.2	37.153.402	39.341.792	42.341.330	45.561.600	48.832.000	213.230.124
<b>Amaç 5</b>	<b>116.104.379</b>	<b>122.943.100</b>	<b>132.316.660</b>	<b>142.380.000</b>	<b>152.600.000</b>	<b>666.344.139</b>
Hedef 5.1	6.966.263	9.500.000	7.939.000	4.000.000	2.000.000	30.405.263
Hedef 5.2	2.322.088	3.500.000	2.646.333	2.000.000	1.500.000	11.968.421
Hedef 5.3	9.288.350	12.000.000	10.585.333	6.000.000	2.000.000	39.873.683
Hedef 5.4	10.902.678	16.554.100	11.533.994	10.380.000	2.100.000	51.470.772
Hedef 5.5	86.625.000	81.389.000	99.612.000	120.000.000	145.000.000	532.626.000
<b>TOPLAM</b>	<b>829.317.000</b>	<b>878.165.000</b>	<b>945.119.000</b>	<b>1.017.000.000</b>	<b>1.090.000.000</b>	<b>4.759.601.000</b>

7

EKLER



Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	ÖNCELİK	Ağırlık	HEDEFLER	ÖNCELİK	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Sıralama	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
A1 Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek	3/5	0,19	H1 : Plan dönemi sonunda lisansüstü öğrenci sayısını % 25 arttırmak	6/19	0,33	0,070	PG1 : Lisansüstü öğrenci oranı (%) PG2 : Öğretim elemanı başına tezli yüksek lisans öğrenci sayısı PG3: Öğretim elemanı başına doktora öğrenci sayısı PG4 : Öğretim elemanı başına ortalama yıllık doktora mezun sayısı	41	0,11	0,006
			H2:Plan dönemi sonuna kadar en az 3 birimi daha kalite güvence sistemi ve/veya akreditasyona sahip hale getirmek	14/19	0,14	0,033	PG1: Ulusal kurumlardan akredite olmuş program sayısı PG2: Akredite olan lisans program sayısının toplam lisans program sayısına oranı (%) PG3: Akredite olan lisansüstü program sayısının toplam lisansüstü program sayısına oranı (%)	43	0,38	0,005
			H3: Uluslararası öğretim elemanı, öğrenci ve etkinlik sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırarak uluslararasılaşma niteliğini yaygınlaştırılarak geliştirmek	9/19	0,26	0,059	PG1: Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı PG2: Uluslararası değişim programları ile gelen öğrenci sayısı	5	0,59	0,054
			H4: Eğitim programlarının niteliğini geliştirmek ve niceliğini plan dönemi sonuna kadar %10 arttırmak	8/19	0,27	0,066	PG1 : Açık ve uzaktan eğitim verilen program sayısı PG2: Açık ve uzaktan eğitim verilen ders sayısı	13	0,41	0,027
Toplam			Toplam		1,00		Toplam			

Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	ÖNCELİK	Ağırlık	HEDEFLER	ÖNCELİK	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Sıralama	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
A2 Araştırma üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve işbirliği kalite ve niteliğini geliştirmek	2/5	0,27	H1: Yaygın etkisi yüksek nitelikli bilimsel araştırmaların sayısını %10 arttırmak.	7/19	0,20	0,069	PG1: Öğretim elemanı başına SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde ortalama yıllık makale ve derleme sayısı PG2: Öğretim elemanı başına uluslararası iş birliğiyle yapılan SCI-E, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde yıllık makale ve derleme sayısı PG3: Öğretim elemanı başına hakemli dergilerde atıf sayısı PG4: Bilimsel yayın puanı PG5: TÜBA ve TÜBİTAK ödüllü Öğretim elemanı sayısı	52	0,03	0,002
				4/19	0,30	0,077	PG1: Endüstri ile ortak yürütülen proje sayısı PG2: Yeni başlatılan ve devam eden kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı PG3: Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı PG4: YÖK 100/2000 Doktora burs programı alan sayısı PG5: YÖK 100/2000 Doktora burs programı öğrenci sayısı	34	0,10	0,008
				10/19	0,23	0,055	PG1: Faal olan öğretim üyesi teknoloji şirketi sayısı PG2: Faal olan öğrenci teknoloji şirketi sayısı PG3: Üniversite- sanayi iş birliği kapsamında yapılan Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB), ulusal ve uluslararası proje sayısı PG4: Üniversite- sanayi iş birliği kapsamında yapılan projeler sonucu ticarileşen ürün sayısı PG5: Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde Marmara Üniversitesi'nin yeri	7	0,41	0,052
				5/19	0,27	0,072	PG1: Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık uluslararası iş birlikli proje sayısı PG2: Öğretim elemanı başına devam eden uluslararası iş birlikli proje sayısı PG3: Öğretim elemanı başına devam eden uluslararası iş birlikli projelerin toplam bütçesi PG4: Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık uluslararası iş birlikli projelerin toplam bütçesi	17	0,33	0,022
Toplam			Toplam		1,00		Toplam			



Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	ÖNCELİK	Ağırlık	HEDEFLER	ÖNCELİK	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Sıralama	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
A3 Araştırma-geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek.	1/5	0,33	H1: Araştırma fon kaynaklarını plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak.	3/19	0,25	0,081	PG1: Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık dış destekli proje sayısı PG2: Öğretim elemanı başına devam eden dış destekli proje sayısı PG3: Öğretim elemanı başına devam eden kontratlı proje sayısı PG4: Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık kontratlı proje sayısı	8	0,30	0,051
			H2: Dış destekli, kontratlı ve uluslararası projelerin toplam bütçesini plan dönemi sonuna kadar %15 arttırmak.	1/19	0,28	0,097	PG1: Öğretim elemanı başına tamamlanan dış destekli projelerin ortalama yıllık toplam bütçesi PG2: Öğretim elemanı başına devam eden dış destekli projelerin toplam bütçesi PG3: Devam eden dış destekli toplam proje bütçesinin devam eden dış destekli proje sayısına oranı (%) PG4: Öğretim elemanı başına tamamlanan ortalama yıllık kontratlı projelerin toplam bütçesi	36	0,07	0,007
			H3: Plan dönemi sonuna kadar üniversite bünyesinde girişimcilik ve inovasyona ilişkin verilen ders ve katılan öğrenci sayısını %25 arttırmak ve bu alanda eğitim ve araştırma imkanlarını geliştirmek.	12/19	0,21	0,044	PG1: Girişimcilik ve inovasyona ilişkin sunulan derslerin sayısı (Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, Inovasyon Yönetimi gibi) PG2: Girişimcilik ve inovasyona ilişkin sunulan derslere veya sertifika programlarına katılan öğrenci sayısı PG3: Teknopark ve üniversitede yürütülen dış destekli AR-GE tabanlı projelere katılan öğrenci sayısı PG4: Teknoloji Geliştirme Bölgesinde açılan kuluçka firması sayısı	3	0,42	0,056
			H4: Araştırma – geliştirme çalışmalarının sayısını ve bu çalışmalardan yararlanma oranlarını plan dönemi sonuna kadar en az %15 arttırmak.	2/19	0,26	0,086	PG1: Kamu kuruluşlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısı PG2: Kamu finanslı projelerden bursiyer olarak desteklenen öğrenci sayısı PG3: Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı	20	0,21	0,015
<b>Toplam</b>			<b>Toplam</b>		<b>1,00</b>		<b>Toplam</b>			

Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	ÖNCELİK	Ağırlık	HEDEFLER	ÖNCELİK	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Sıralama	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
A4 Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüştürmesini sağlamak	4/5	0,12	H1: Plan dönemi sonuna kadar patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru, tescilleme ve lisanslama sayısını %10 arttırmak.	17/19	0,36	0,020	PG1: Öğretim elemanı başına ortalama yıllık ulusal patent belge sayısı	54	0,24	0,001
							PG2: Öğretim elemanı başına ortalama yıllık uluslararası patent belge sayısı	58	0,22	0,001
							PG3: Öğretim elemanı başına ortalama yıllık faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısı	33	0,30	0,008
							PG4: Hak sahipliği kısmen veya tamamen TGB de faaliyette gösteren firmaya ait veya hak sahipliği üniversitemize ait olup başka kuruluşa lisanslanmış veya devredilmiş patent başvuru ve anlaşma sayısı	71	0,13	0,000
							PG5: Plan dönemi sonuna kadar fikri ve sanayi mülkiyet haklarına konu olacak buluş başvuru sayısını ve diğer üniversitelerle ortaklaşa gerçekleştirilen fikri ve sanayi mülkiyet haklarına konu olacak buluş başvuru sayısını %50 arttırmak	72	0,11	0,000
							PG1: Sosyal sorumluluk, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı	63	0,16	0,001
							PG2: Sürekli eğitim merkezi (MÜSEM) tarafından mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısı	48	0,27	0,003
							PG3: Diğer kamu kurumlarıyla yürütülen proje sayısı	19	0,47	0,016
							PG4: Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Araştırma Merkezi (MARFAM) tarafından yapılan faaliyet sayısı	73	0,10	0,000
Toplam			Toplam		1,00		Toplam			

Ek 1. Amaç - Hedef ve Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	ÖNCELİK	Ağırlık	HEDEFLER	ÖNCELİK	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Sıralama	Grup İçi Ağırlık	Genel Ağırlık	
A5 Kurumsal kapasiteyi arttırmak ve kurum kültürünü geliştirmek	5/5	0,09	H1: Merkez bütçe dışı gelirlerini en az %10 arttırmak.	18/19	0,16	0,014	PG1: Merkezi bütçe dışı öz gelir, döner sermaye, fon vb. gelirlerin yıllık bütçeye oranı (%) PG2: Endüstri ile ortak yürütülen projelerin toplam bütçesi PG3: Teknopark yıllık ciro artış oranı (%)	64	0,28	0,000	
			H2: Kurum kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek.	16/19	0,20	0,027	PG1: Kariyer Merkezi (MARKAM) çalışmaları kapsamında öğrenci ve mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı PG2: Kariyer Merkezi (MARKAM) faaliyetlerinden yararlanan öğrenci sayısı PG3: Mezun takip sistemindeki mezunların oranı (%) PG1: Öğrencilerin uzaktan eğitimden memnuniyet oranı (%) PG2: Ortak yönetim bilişim sistemi tamamlanma oranı (%)	65	0,25	0,000	
			H3: Eş zamanlı yönetim ve eğitim bilişim sisteminin kalite ve kapasitesini arttırmak	15/19	0,23	0,031	PG3: Uzaktan eğitim sisteminin kapasitesinin artırılmasının tamamlanma oranı (%)	66	0,23	0,000	
			H4: Her yıl kurum kültürü analizini yapmak ve paydaşların memnuniyet düzeyini plan dönemi sonuna kadar en az % 10 arttırmak.	19/19	0,13	0,011	PG1: Hizmet içi eğitim ve sosyal etkinlik sayısı PG2: Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi PG3: İdari personelin memnuniyet düzeyi PG4: Öğrenci memnuniyet düzeyi PG5: Kurum kültüründen memnuniyet düzeyi	61	0,13	0,001	
			H5: 2023 yılına kadar üniversitemizin fiziki yapışmasını, altyapısını, çevre düzenlemesini ve gerekli teknolojik donatısını geliştirmek, geliştirmek ve plan dönemi boyunca sürekli iyileştirmek.	13/19	0,28	0,036	PG1: İhtiyaç duyulan akademik binalara yönelik olarak harcanan bütçenin toplam yatırım bütçesine oranı (%) PG2: Peyzaj/çevre düzenlemesi çalışması tamamlanan alan (m2) PG3: Fakülte inşaatlarının fiziki gerçekleştirme oranı (%) PG4: İdari bina inşaatının fiziki gerçekleştirme oranı (%) PG5: Sosyal alan inşaatlarının fiziki gerçekleştirme oranı (%)	23	0,24	0,011	
	Toplam		1,00	Toplam		1,00	1,00	Toplam		1,000	

Ek 2. Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu

	BİRİM ADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Erol ÖZVAR	REKTÖR	BAŞKAN
Prof. Dr. Mustafa ÇELEN	REKTÖR YARDIMCISI	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Mustafa KURT	REKTÖR YARDIMCISI	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Ömer AKGİRAY	REKTÖR YARDIMCISI	KURUL ÜYESİ
Murat ARISAL	GENEL SEKRETER	KURUL ÜYESİ
Dr. Cem ÇETİN	İÇ DENETİM BİRİM BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Dr. Öğr. Gör. Özkan ZÜLFÜOĞLU	İKTİSAT FAKÜLTESİ	KOORDİNATÖR
Prof. Dr. Güniz KÜÇÜKGÜZEL	ECZACILIK FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Emre İKİZLER	GÜZEL SANATLAR FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Salih PINAR	SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Sebahat DENİZ	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Serap HELVACI	HUKUK FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. M. Gülden POLAT	SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Ahmet Şükrü ÖZDEMİR	ATATÜRK EĞİTİM FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Yasemin ÖZKAN	DIŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Nuran CÖMERT	İŞLETME FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Hasan ERDAL	TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Hakan GÜNDÜZ	TIP FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Ali KÖSE	İLÂHİYAT FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Nail YILMAZ	SIYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. M. Osman ISIKAN	TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Adnan DAĞÇINAR	NÖROLOJİK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. İsmail Safa ÜSTÜN	ORTADOĞU VE İSLAM ÜLK. ARAŞ. ENST.	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Okan YEŞİLOT	TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Yusuf YILMAZ	GASTROENTEROLOJİ ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Muzaffer DARTAN	AVRUPA ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Seyfi KENAN	EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Bülent EKİCİ	FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU	SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Erişah ARICAN	BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Oktay ÇOLAK	GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. İsmail TAŞPINAR	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Ertuğrul BOYNUKALIN	İSLAM EKONOMİSİ VE FİNANSI ENSTİTÜSÜ	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Harun DUMAN	YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU	KURUL ÜYESİ
Doç. Dr. Server DEMİRCİ	BANKACILIK VE SİGOR. YÜKSEKOKULU	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Ahmet FEVZİ BABA (V.)	TAKİ TEKNOLOJİSİ VE TASARIMI YO.	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Mehmet OKTAV	UYGULAMALI BİLİMLER YÜKSEKOKULU	KURUL ÜYESİ
Prof. Ümit Süleyman ŞEHİRLİ (V.)	SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YO.	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. İclal ATTİLA	SOSYAL BİLİMLER MESLEK YO.	KURUL ÜYESİ
Prof. Dr. Adnan KAKİLLİ	TEKNİK BİLİMLER MESLEK YO.	KURUL ÜYESİ
Doç. Dr. Fulya ERLÜLE	ADALET MESLEK YÜKSEKOKULU	KURUL ÜYESİ
Dr. Öğr. Gör. Nazmi EKREN	AKADEMİK GELİŞİM BİRİM KOORD.	KURUL ÜYESİ
Atıl DEMİRDAĞ	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Dr. Önder BAYIR	İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Dr. Öğr. Üyesi Güssün GÜNEŞ	KÜTÜPHANE VE DÖK. DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Özlem GÜNGÖR	ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Tuba BİTEN	PERSONEL DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Hasan ŞAHİN	SAĞLIK, KÜLTÜR VE SPOR DAİRE BŞK.	KURUL ÜYESİ
Vedat YURT	BİLGİ İŞLEM DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Nedim SERT	YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE BAŞKANI	KURUL ÜYESİ
Yeşim BİLGİÇ	STRATEJİK PLANLAMA ŞUBE MÜDÜRÜ	KURUL ÜYESİ
Muhammed ŞAHİN	İÇ DENETİM BİRİMİ	KURUL ÜYESİ

Ek 3. Stratejik planlama ekibi

	GÖREVİ
Prof. Dr. Mustafa ÇELEN	Rektör Yardımcısı
Dr. Öğr. Üyesi Özkan ZÜLFÜOĞLU	Koordinatör
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR	Öğretim Üyesi
Atıl DEMİRDAĞ	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Yeşim BİLGİÇ	Stratejik Planlama Şube Müdürü
Dr. Cem ÇETİN	İç Denetim Başkanı
Prof. Dr. Bahar SENNAROĞLU	Kalite Koordinatörü
Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR	MÜSEM Müdürü
Araş. Gör. Dr. Elif SARICAN	Araştırma Görevlisi
Araş. Gör. Mehmet UĞUZ	Araştırma Görevlisi
Hayri KÖKMEN	Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı

Ek 4. Toplantı / Çalıştay Tarihleri

EĞİTİM ÇALIŞTAYLARI	
<b>DURUM ANALİZİ</b>	
Kurumsal Tarihçe	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Mevzuat Analizi	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Üst Politika Belgeleri Analizi	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	(TOPLANTI)
Dekanlar ve Ens. Müd. Toplantı (Strateji Geliştirme Kurulu)	22 OCAK
Paydaş Analizi	29 OCAK (ÇALIŞTAY)
Kuruluş İçi Analiz	29 OCAK (ÇALIŞTAY)
Yükseköğretim Sektörü Analizi (PESTLE)	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Akademik Faaliyetler Analizi	(ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
GZFT Analizi	19 ŞUBAT (ÇALIŞTAY)
Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	26 ŞUBAT (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>	
Misyon, vizyon, temel değerler	27-28 ŞUBAT TOPLANTI
<b>FARKLILAŞMA STRATEJİSİ</b>	
Konum Tercih	1 MART-15 NİSAN (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Başarı Bölgesi Tercih	
Değer Sunumu Tercih	
Temel Yetkinlik Tercih	
<b>STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ</b>	
Amaçlar	15 NİSAN-15 MAYIS (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Hedefler	
Performans Göstergeleri	
Stratejiler	15-30 MAYIS (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	
Maliyetlendirme	
<b>KONTROL SÜRECİ</b>	1-15 HAZİRAN
<b>EYLEM PLANLARI</b>	16- 30 HAZİRAN (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	30 HAZİRAN-7 TEMMUZA (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
<b>STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ</b>	7-25 TEMMUZ (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)
<b>STRATEJİK PLANIN SUNULMASI</b>	25- 30 TEMMUZA (ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ-TOPLANTI)

Ek 5. Stratejik Plan Hazırlama Takvimi

	FAALİYET	2019			2020							
		Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	
HAZIRLIK AŞAMASI	Ekip ve Kurulun Oluşturulması											
	İhtiyaç Tespiti											
	Hazırlama Takviminin Hazırlanması											
	Hazırlık Programı taslağının oluşturulması											
	Hazırlık Programının Onay ve Yayımlanması											
DURUM ANALİZİ	Kurumsal tarihçe											
	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi											
	Mevzuat analizi											
	Üst politika belgeleri analizi											
	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi											
	Paydaş analizi											
	Kuruluş içi analiz											
	Akademik faaliyetler analizi											
	Yükseköğretim sektörü analizi (PESTLE)											
	Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi											
	Tespit ve İhtiyaçların belirlenmesi											
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi											

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Konum tercihinin belirlenmesi									
	Başarı Bölgesi Tercihinin Belirlenmesi									
	Değer Sunumu Tercihinin Belirlenmesi									
	Temel Yetkinlik Tercihinin Belirlenmesi									
STRATEJİ GELİŞTİRME	Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi									
	Performans Göstergelerinin belirlenmesi									
	Hedef risklerin ve stratejilerin belirlenmesi									
	Maliyetlendirme									
STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI	Taslak Stratejik Planın onaylanması									
	Planın ilgili Kuruna gönderilmesi									
	Kurumdan gelen değerlendirmeye göre revize edilmesi									
	Stratejik Planın Onaylanması ve Yayımlanması									
	Eylem planları									
	İzleme ve değerlendirme									
	Stratejik planın güncellenmesi									
	Stratejik planın sunulması									

Ek 6. Stratejik Plan Süreci

AŞAMALAR	FAALİYETLER	SORUM.KİŞİ/BİRİM	DÖNEM
HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğinin Üst Yöneticiye iletilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)	EYLÜL
	Strateji Geliştirme Kurulunun ve Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması	Rektör/Üst Yönetim	EKİM-KASIM-ARALIK 2019
	Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanması ve Rektörün onayına sunulması	SGDB	
	Genelge/1 in onaylanması	Rektör	
	Hazırlık çalışmalarının, oluşturulan kurulların ve Harcama Birimlerinde de çalışma gruplarını oluşturmalarının Genelge/1 ile duyurulması	SGDB	
	Hazırlık Programı taslağının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	
	Hazırlık Programı taslağının Strateji Geliştirme Kurulu onayına sunulması	SGDB	
	Hazırlık Programının onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	Genelge/2 ile Hazırlık Programının yayınlanması ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	SGDB	
DURUM ANALİZİ	Eğitim çalışmaları	Stratejik Planlama Ekibi	
	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi/Çalışma Grupları	
	Durum Analizi başlıkları ile ilgili çalışmalar (Üst politika belgeleri, Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, Paydaş analizi, Üst politika belgeleri analizi, Kuruluş içi analiz, Akademik faaliyetler analizi, Yükseköğretim sektörü analizi (PESTLE))	Stratejik Planlama Ekibi/Çalışma Grupları	
	Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi	Stratejik Planlama Ekibi/Çalışma Grupları	
	Tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi/Çalışma Grupları	
	Durum Analizinin Yazılması		
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verilmesi	Rektör	MART-NİSAN 2019
	Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaların hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	
	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarının Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunulması	SGDB	
	Misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklinin verilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	



FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması	SGDB	MART-NİSAN 2019
	Farklılaşma Stratejisinin belirlenmesi için perspektif verilmesi	Rektör	
	Konum tercihinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Başarı Bölgesi Tercihinin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Değer Sunumu Tercihinin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Temel Yetkinlik Tercihinin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Farklılaşma Stratejisine Son Şeklinin Verilmesi ve Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
STRATEJİ GELİŞTİRME	Taslak stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi/ Çalışma Grupları	NİSAN-HAZİRAN 2020
	Performans Göstergelerinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Hedefe yönelik risklerin ve stratejilerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	Tahmini maliyetlendirmenin yapılması	Stratejik Planlama Ekibi	
	Hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarının hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	
	Taslak amaçlar ve hedef kartlarının Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	SGDB	
	Taslak amaçlar ve hedef kartlarının nihai hale getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	
STRATEJİK PLANIN SUNULMASI	Taslak Stratejik Plana son şeklinin verilmesi	SGDB	HAZİRAN-TEMMUZ 2020
	Taslak Stratejik Planın onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	Taslak Stratejik Planın değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	SGDB	
	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından gelen değerlendirmeler çerçevesinde Stratejik Planın gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
	2021-2025 Stratejik Planın onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	
	2021-2025 Stratejik Planın Üniversite internet sayfasında duyurulması ve ilgili kurumlara (Strateji ve Bütçe Bşk., Hazine ve Maliye Bak., TBMM, Sayıştay) gönderilmesi	SGDB	
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Harcama birimlerinden 6 aylık ve yıllık periyotlarda gelen izleme ve değerlendirme raporlarının konsolide edilip Rektör'e sunulması	SGDB	6 aylık periyotlarda

Ek 7. Kontrol Listesi (a)

AMAÇ (1)				
		Evet	Hayır	Açıklama
0(1) ve 0(2) açıklamaları, üniversitenin belirlenen tüm amaçlarını kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir.				
0(1)	Amaçların sayısı eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olarak belirlenmelidir.			
0(2)	Bu amaçlardan bir tanesi kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olarak oluşturulmalıdır.			
1	Üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir.			
2	Genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.			
3	Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.			
4	Vizyona ulaşmaya yönelik üniversitenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.			
5	Misyonun gerçekleştirilmesine katkı sunacak niteliktedir.			
6	Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.			
7	Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/ tamamlayıcı niteliktedir.			
8	İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabiliridir.			
9	Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder. Buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamaz.			
10	Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamaktadır.			

Ek 8. Kontrol Listesi (b)

HEDEFLER						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.</li> <li>• Hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri iş birliği yapılacak birimler olarak ifade edilir.</li> <li>• Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya iş birliği yapılacak birim olarak belirlenir.</li> <li>• Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.</li> </ul>						
AMAÇ (1) H1.1						
				Evet	Hayır	Açıklama
1	Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.					
1(a)	Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulmalıdır.					
1(b)	Miktar bağlamında ifade edilemeyen hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek, gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir.					
2	Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.					
3	Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlıdır.					
4	Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumludur.					
5	Açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklıdır.					
6	Zaman çerçevesi belirlidir.					
7	Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlidir.					
8	Hedefin oluşturulmasında önceki plan dönemindeki gelişmeler dikkate alınmalıdır.					
9	İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilmelidir.					

Ek 9. Kontrol Listesi (c)

PERFORMANS GÖSTERGELERİ				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.</li> <li>Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.</li> <li>Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.</li> <li>Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulmalıdır.</li> <li>Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinmiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilmelidir.</li> </ul>				
HEDEF (1) PG1.1.1				
		Evet	Hayır	Açıklama
1	Ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilmelidir.			
2	Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılmalıdır.			
3	Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır. Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır.			
4	Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.			
5	Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.			
6	Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.			
7	Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenmelidir.			
8	Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınmalıdır.			
9	Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenmelidir. (Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir.)			
10	Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenmelidir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.			
11	Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesi olmalıdır.			





MARMARA  
ÜNİVERSİTESİ