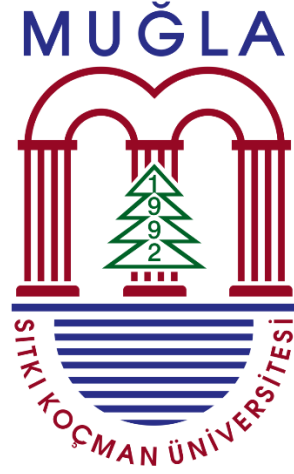




Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

2026-2030 STRATEJİK PLANI

MUĞLA - 2025
www.mu.edu.tr



MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

2026-2030 STRATEJİK PLANI

Muğla-2025



Dünyada her şey için, medeniyet için, hayat için muvaffakiyet için en hakiki mürşit ilimdir, fendir. İlim ve fennin haricinde mürşit aramak gaflettir, cehalettir, dalalettir.

K. Atatürk



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı

Üniversite Senatosunun 03.12.2025 tarihli ve 716 sayılı toplantısının 5 numaralı kararı ile kabul edilmiştir.

İçindekiler

REKTÖR SUNUŞU	3
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	4
1.1.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	4
1.2. Amaçlar Ve Hedefler	5
1.3.Temel Performans Göstergeleri	8
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	9
3. DURUM ANALİZİ.....	13
3.1. Kurumsal Tarihçe.....	13
3.2. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	14
3.3. Mevzuat Analizi	16
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	19
3.5. Program-Alt Program Analizi.....	24
3.6. Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi	27
3.7. Paydaş Analizi.....	28
3.7.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi	28
3.7.2. Paydaş Görüşlerinin Alınması Ve Değerlendirilmesi	31
3.8. KURULUŞ İÇİ ANALİZ.....	32
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	34
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi	37
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi	37
3.8.4. Teknoloji Ve Bilişim Alt Yapısı	40
3.8.5. Mali Kaynak Analizi	41
3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ	44
3.10.YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ	51
3.11. GZFT ANALİZİ	61
3.12. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ	73
4. GELECEĞE BAKIŞ	76
4.1. Misyon.....	76
4.2. Vizyon.....	76
4.3. Temel Değerler.....	76
4.4. Politikalar	77
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	78
5.1.Konum Tercihi	79
5.2.Başarı Bölgesi Tercihi	80
5.3.Değer Sunumu Tercihi.....	81
5.4.Temel Yetkinlik Tercihi	82
6.STRATEJİ GELİŞTİRME.....	83
6.1. Amaç ve Hedefler	83

6.2. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	84
6.3. Hedef Kartları	85
6.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	118
6.5. Maliyetlendirme	125
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	126

Tablolar Dizini

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri	8
Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlıkları Kapsamında Sürdürülen Çalıştaylar	9
Tablo 3. Strateji Geliştirme Kurulu	10
Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi	11
Tablo 5. Stratejik Yönetim ve Planlama Birimi	12
Tablo 6. Stratejik Plan Değerlendirmesi (2021-2024)	14
Tablo 7. Mevzuat Analizi	16
Tablo 8. Üst Politika Belgeleri Analizi	19
Tablo 9. Alt Program Analizi	24
Tablo 10. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi	27
Tablo 11. Paydaşların Önceliklendirilmesi	28
Tablo 12. Ürün/Hizmet Matrisi	30
Tablo 13. İç Ve Dış Paydaşlarımıza Uygulanan Paydaş Anketleri	31
Tablo 14. Akademik Kadronun Ünvanlara Göre Dağılımı	34
Tablo 15. Akademik Kadronun Ünvanlara Göre Oranı (2025)	34
Tablo 16. Öğretim Üyesi ve Öğretim Elemanı Başına Öğrenci Sayıları (31.12.2024)	35
Tablo 17. İdari Personelin İstihdam Şekline Göre Dağılımı	36
Tablo 18. İdari Personelin (Memur ve Sözleşmeli Personelin) Eğitim Durumu (2025)	36
Tablo 19. Kurum İçi Eğitim Programları (Akademik ve İdari Personel) Durumu	36
Tablo 20. Bina/Tesis Yerleşim Alanı	37
Tablo 21. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Devam Eden Yatırım Projeleri	38
Tablo 22. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Planlanan Yatırım Projeleri	39
Tablo 23. Bütçe Gelirlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar (2021-2025)	42
Tablo 24. Bütçe Giderlerin Gelişimi -Mali Kaynaklar (2021-2025)	42
Tablo 25. Yıllar İtibariyle Döner Sermaye Gelirleri Tahmini	43
Tablo 26. Tahmini Giderler (2026-2030)	43
Tablo 27. Tahmini Kaynaklar (2026-2030)	43
Tablo 28. Akademik Faaliyetler Analizi	45
Tablo 29. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	52
Tablo 30. Sektörel Yapı Analizi	58
Tablo 31. GZFT Tablosu	61
Tablo 32. GZFT Stratejileri	66
Tablo 33. Tespitler ve İhtiyaçlar	73
Tablo 34. Politikalar	77
Tablo 35. Değer Sunumu Belirleme	81

Şekiller Dizini

Şekil 1. MSKÜ Organizasyon Şeması	33
---	----

Rektör Sunuşu



Küresel ölçekte yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, iklim değişikliği, dijital dönüşüm ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yükseköğretim kurumlarını yeniden düşünmeye ve yapılandırmaya zorlamaktadır. Üniversitelerin artık sadece bilgi aktaran değil; bilgi üreten, sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayan, bölgesel sorunlara çözüm sunan ve evrensel değerleri benimseyen kurumlar olması beklenmektedir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi olarak bizler, bu dönüşümün gerekliliklerinin bilincinde olarak 2026–2030 Stratejik Planımızı, katılımcı bir yaklaşımla, çok paydaşlı görüş alışverişi süreciyle ve güncel ulusal/uluslararası gelişmeler doğrultusunda hazırlamış bulunuyoruz. Bu plan, geçmişin birikimi ile geleceğin vizyonunu buluşturan yol haritamız niteliğindedir.

Üniversitemizin 2021–2025 stratejik plan döneminde elde ettiğimiz kazanımlar üzerine inşa edilen bu yeni plan döneminde; akademik gelişimin teşvik edildiği, araştırma-geliştirme kapasitesinin güçlendirildiği, öğrenci odaklılığın kurumsal kültüre tam anlamıyla yerleştiği, çevreye ve topluma duyarlı, dijitalleşen ve sürdürülebilirliği esas alan bir üniversite modelini hedefliyoruz.

Planın odak noktaları arasında;

- **Eğitimde kaliteyi artırmak,**
- **Araştırma ve yenilikçilik kapasitesini yükseltmek,**
- **Topluma hizmet bilincini yaygınlaştırmak,**
- **İnsan kaynağımızı güçlendirmek,**
- **Uluslararasılaşma düzeyimizi derinleştirmek,**
- **Dijital ve yeşil dönüşüme öncülük etmek** yer almaktadır.

Ayrıca üniversitemizin bulunduğu coğrafyanın doğal, tarihi ve kültürel zenginliklerini bilimsel bilgiyle buluşturmak ve Muğla'yı bir **bilim ve teknoloji merkezi** haline getirmek öncelikli hedeflerimiz arasındadır.

“**Birlikte üretmek, birlikte gelişmek**” ilkesiyle şekillendirdiğimiz bu stratejik planın, üniversitemizi hem ulusal hem de uluslararası düzeyde daha saygın ve etkili bir konuma taşıyacağına yürekten inanıyorum. 2026-2030 yıllarını kapsayan Stratejik Planı, tüm ilgili kurumlara ve kamuoyunun bilgilerine saygılarımla sunar, bu sürecin her aşamasında katkı sunan akademik ve idari personelimiz ile tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Yeni dönemde de aynı kararlılıkla, bilimsel yetkinliği yüksek, topluma duyarlı, değer üreten bir üniversite olarak yolumuza devam edeceğiz.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Rektör

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin Misyonu; Bilginin teknolojik ürüne ve toplumsal faydaya dönüşümünü önceleyen araştırma ve projeler yapmak; sunduğu nitelikli eğitim-öğretimle mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılmış yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmektir.

Vizyon

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin vizyonu; Uluslararası standartlarda gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olmaktır.

TEMEL DEĞERLER



1.2. Amaçlar Ve Hedefler



AMAÇLAR



HEDEFLER



Eğitim-Öğretim

- H.1.1** Stratejik alanlarda disipliner veya disiplinlerarası programlar açmak
- H.1.2** Derslerde etkileşimli dijital içerik ve teknolojilerin kullanım oranını artırmak
- H.1.3** Yabancı dilde eğitimin niteliğini ve kapasitesini artırmak
- H.1.4** Öğrencilere sunulan kariyer desteğini ve mezunlarla iletişim ağını geliştirmek
- H.1.5** Eğitimde uluslararasılaşmanın niteliğini artırmak

Araştırma-Geliştirme



- H.2.1** Ulusal ve Uluslararası proje geliştirme kültürünü yaygınlaştırmak
- H.2.2** Disiplinlerarası, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik ve üniversite-sanayi iş birliği proje sayısını artırmak
- H.2.3** Ar-Ge proje sayılarını artırmak
- H.2.4** Bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması
- H.2.5** Fikri mülkiyet hakları, teknolojik ürün geliştirme ve ticarileşme süreçlerini destekleyerek Üniversitenin Ulusal ve Uluslararası düzeyde inovasyon kapasitesini artırmak



Toplumsal Katkı

H.3.1 Toplumsal ihtiyaçlar ve bunlara yönelik çözümlerin belirlenmesine dönük farkındalık ve eğitim faaliyetlerinin sayısını artırmak

H.3.2 Sosyal yaşama sağlanan katkıyı artırmak için sürdürülen etkinlik ve proje sayılarını artırmak

H.3.3 BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında bilimsel çalışma ve etkinlikleri artırmak

H.3.4 Toplumun farklı kesimlerine yönelik yaşam boyu öğrenme programlarını geliştirmek

H.3.5 Kurum dışına sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını geliştirmek

Kurumsal Yönetim



H.4.1 Kurumsal aidiyet ve tanınırlık düzeylerini geliştirmek

H.4.2 Kalite Güvence Sistemini tüm kurumsal yapıyı kapsayacak şekilde geliştirmek ve yaygınlaştırmak

H.4.3 İş süreçlerini dijitalleştirmek

H.4.4 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak

H.4.5 Üniversitemizin fiziki alt yapı, eğitim, sosyo-kültürel ve internet ortamlarında var olan erişilebilirliğini artırmak

1.3.Temel Performans Göstergeleri

Kurumun politikalarında yer verilmiş olan ve sonuca dönük kritik iş süreçleri ile ilişkilendirilen temel performans göstergeleri ve bunlara ilişkin dönem başlangıcı ve dönem sonu hedef değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Değeri (2025)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2030)
0	PG1.1.1 Bölge açısından stratejik önemi olan sektörlere yönelik yeni açılan program sayısı	5
50	PG1.2.1 Dijital içerik kullanılan ders sayısının toplam ders sayısına oranı (%)	85
313	PG1.3.2 Yabancı dilde ders verebilecek öğretim elemanı sayısı (YDYO hariç)	360
5	PG1.4.2 Kariyer danışmanlığı için başvuran öğrenci sayısı	100
45	PG1.5.5 Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Öğrenci Değişiminden Faydalanan Farklı Lisans ve Lisansüstü Program Sayısı	60
195	PG2.1.3 Yıllık toplam AR-GE proje başvuru sayısı	220
6	PG2.3.3 Uluslararası AR-GE proje sayısı (devam eden, AB, Horizon Europe, Erasmus+, COST, NATO, UN vb.)	16
494	PG2.4.1 WOS Core Collection (SCI, SSCI, AHCI) kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı	520
8	PG3.1.3 Toplumsal katkı eğitim ve bilgilendirme toplantısı sayısı (kmltf)	38
160	PG3.4.3 Yaşam boyu öğrenme kapsamında verilen sertifika sayısı	360
31	PG3.5.4 Kurumun Eğitim-Danışmanlık ve Hizmetler Üzerinden Sağladığı Gelir Toplamı (Milyon TL)*	36
21	PG4.2.1 Akredite lisans program sayısı (ref:YKS Kılavuzu)	30
0	PG4.3.1 Dijital dönüşümün tamamlandığı iş süreci sayısı (kmltf)	10
183	PG4.2.4 Geri Bildirim Sonucu Gerçekleştirilen İyileştirme Sayısı (kmltf)	433

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık çalışmaları 19.02.2025 tarih ve 885006 sayılı Genelgenin tüm akademik ve idari personele duyurulması ile başlatılmıştır. Stratejik plan çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinatörlüğünde yürütülmüş olup, çalışmaların üst düzeyde yönlendirilmesi amacıyla Rektör Prof. Dr. Turhan KAÇAR başkanlığında Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Katılımcı bir yaklaşımla tüm birimlerden bilimsel alanların ve hizmet birimlerinin yeterli temsilini sağlamak amacıyla stratejik plan hazırlık çalışmalarında görevlendirilmek üzere temsilci istenerek Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuş, ekip stratejik planlama hazırlık programını oluşturmuş, sürecin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesini sağlamış, stratejik plan hazırlık belge ve dokümanlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunmuştur.

Stratejik Planlama çalışmaları, sürecin resmi olarak başlatıldığı 19.02.2025 tarihinden önce ve sonra sürdürülen kurumsal çalıştaylardan gelen veriler ve paydaş görüşlerini de kapsayacak şekilde desteklenmiştir. Farklı gruplarla, Eğitim-Öğretim alanında iki, Araştırma-Geliştirme alanında iki, Toplumsal Katkı alanında bir ve öğrencilerle gerçekleştirilen bir çalıştay olmak üzere ön çalışmalar kapsamında 6 toplantı gerçekleştirilmiş olup elde edilen çıktılar stratejik plan ekiplerinin çalışmaları ile genel stratejik planlama çalıştayına girdi olarak sunulmuştur. Söz konusu çıktılar bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla Mayıs 2024'te Genel Stratejik Planlama Çalıştay'ı yapılmış, çalıştay sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler stratejik planın şekillendirilmesinde yol gösterici olmuştur.

Durum analizi çalışmalarını yürütmek üzere Stratejik Planlama Ekibi bünyesinde alt ekipler oluşturulmuştur. Bu alt ekiplerin hazırladığı raporlar önce Stratejik Planlama Ekibinde, ardından Strateji Geliştirme Kurulunda değerlendirilmiştir. Çalışmaların tamamlanmasının ardından üst yönetime sunulurken nihai şekline kavuşturulmuştur.

Diğer başlıklarla ilgili olarak ise alt grup başkanları iş birliği içinde ön taslakları hazırlamış, hazırlanan metinler önce Stratejik Planlama Ekibinde, daha sonra Strateji Geliştirme Kurulunda görüşülerek son haline getirilmiştir.

Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlıkları Kapsamında Sürdürülen Çalıştaylar

Çalıştay Adı	Tarih	Belge Linki
Ar-Ge Süreçlerini Geliştirme Çalıştay-1 ve 2	16 Aralık 2023 / 20 Ocak 2024	Ar-Ge Süreçlerini Geliştirme Çalıştayları Özet Raporu
Eğitim-Öğretim Süreçlerini Geliştirme Çalıştay-1 ve 2	2 Mayıs 2024 / 17 Eylül 2024	Eğitim-Öğretim Süreçlerini Geliştirme Çalıştayları Özet Raporu
Toplumsal Katkı Süreçlerini Geliştirme Çalıştay	14 Mart 2025	Toplumsal Katkı Süreçlerini Geliştirme Çalıştay Özet Raporu
Öğrenci Çalıştay	24 Nisan 2025	Öğrenci Çalıştay Özet Raporu
Stratejik Planlama Çalıştay	20 Mayıs 2025	Stratejik Planlama Çalıştay Özet Raporu

Tablo 3. Strateji Geliştirme Kurulu

Unvanı, Adı-Soyadı	Görevi
Prof. Dr. Turhan KAÇAR	Rektör-Kurul Başkanı
Prof. Dr. Deniz ÜLGEN	Rektör Yardımcısı, Mühendislik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ	Rektör Yardımcısı, İİBF Dekanı
Prof. Dr. Mustafa GÖKÇE	Rektör Yardımcısı, Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Burcu KARABEY	Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Akın ALADAĞ	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Osman Raşit IŞIK	Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Alper TONGUÇ	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. İlknur KOCA	Fethiye İşletme Fak. Dekan V.
Prof. Dr. Ali SÜLÜN	Fethiye Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Şaban KORDALI	Fethiye Ziraat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hammet ARSLAN	İlahiyat Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Cengiz KOÇ	Mimarlık Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Artay YAĞCI	Milas Veteriner Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ömer GİDER	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Özcan SAYGIN	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ertan ERCAN	Su Ürünleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mehmet ÇOLAK	Teknoloji Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Süleyman Cüneyt KARAKUŞ	Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Gökhan AYAZLAR	Turizm Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU	İ.İ.B.F Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Banu BAYAR	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Bayram COŞKUN	İ.İ.B.F Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Mehmet Özgür AVCI	Genel Sekreter V.
Hasan ER	Genel Sekreter Yardımcısı

Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi

Adı Soyadı	Birim Adı
Prof. Dr. Atilla COŞKUN	Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü
Daire Bşk Cemal PAMUK	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Doç. Dr. Osman ÖZKARACA	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Merve KAPTAN	Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi
Prof. Dr. Mehmet ELGİN	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Erdoğan KELEŞ	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Serdal SOYLUER	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Özgür ULUBEY	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Nurettin ŞAHİN	Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Müge ADNAN	Enformatik Bölüm Başkanlığı
Prof. Dr. Daniela GIANNETTO	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Gamze YÜKSEL	Fen Fakültesi
Hukuk Müşaviri Ümit METİN	Hukuk Müşavirliği
Prof. Dr. Soner TASLAK	İ.İ.B.F
Prof. Dr. Füsün ÖZERDEM	İ.İ.B.F
Prof. Dr. Umut AVCI	İ.İ.B.F
Daire Bşk Aytekin BUŞUK	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Doç. Dr. Nurçin KİLLİ	Kariyer ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü
Daire Bşk Kürşad ERİŞTİ	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Dr. Öğr. Üyesi Esmâ AKSOY KHURAMİ	Mimarlık Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Salih Serkan ARTAGAN	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Sena AKÇER ÖN	Mühendislik Fakültesi
Daire Bşk Ömer KOÇ	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Daire Bşk Sevtap ÇELİKCAN	Personel Daire Başkanlığı
Dr. Öğr. Üyesi Burcu CAMCIOĞLU YILMAZ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Dr. Öğr. Üyesi Tezcan ŞAHİN	Sağlık Bilimleri Fakültesi
Daire Bşk Şamil Türkay AKTÜRK	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Doç. Dr. Ali Gürel GÖKSEL	Spor Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Fatma İlker KERKEZ	Spor Bilimleri Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Mine MÜFTÜLER	Spor Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Halit FİLİZ	Su Ürünleri Fakültesi
Doç. Dr. Yasemin Özdem YILMAZ	Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Hülya ELBE	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Nur Çelik İLAL	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Uğur ÇALIŞKAN	Turizm Fakültesi
Doç. Dr. Senem Yazıcı YILMAZ	Turizm Fakültesi
Doç. Dr. Ceren KÜÇÜKUYSAL	Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü
Öğr. Gör. Dr. Nurhayat KOCATÜRK KAPUCU	Uzaktan Eğitim Uyg. Ve Ar. Merkezi
Prof. Dr. Murat KEÇİŞ	Yabancı Diller Yüksekokulu
Daire Bşk V. Tayfun ÖZCAN	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Prof. Dr. Burçak BOZ YAMAN	Yaşam Boyu Öğrenme Uyg. ve Ar.Mer.Mdr.
Doç. Dr. Ahmet Deniz BAŞ	Yatağan Meslek Yüksekokulu

Tablo 5. Stratejik Yönetim ve Planlama Birimi

Adı-Soyadı	Unvanı
Sümer POYRAZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Kemal Yüce KUTUCUOĞLU	Öğr. Gör./Stratejik Yönetim ve Planlama Birim Yöneticisi
Hatice KAHRAMAN ERCAN	Şube Müdürü
Mustafa Hicret YAMAN	Öğr. Gör. Dr
Burcu GÜVENÇ	Öğr. Gör
Abdulkadir ÖZDEMİR	Bilgisayar İşletmeni
Vedat YILDIZ	Çözümleyici
Didem ŞENGÜN	Uzman
Doğan ÇALĞAN	Mali Hizmetler Uzmanı

3. DURUM ANALİZİ

3.1. Kurumsal Tarihçe

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin temelleri, Muğla ilindeki ilk yükseköğretim kurumu olan ve 1975 yılında Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'ne bağlı olarak kurulan Muğla İşletmecilik Yüksekokulu ile atılmıştır. 1982 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlanan bu yüksekokul, 1989 yılında kurulan Muğla Meslek Yüksekokulu ile birlikte bölgedeki yükseköğretimin gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Üniversitemiz, 3 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı Kanun ile “Muğla Üniversitesi” adıyla kurulmuş; 10 Kasım 1992 tarihinde Kurucu Rektörün atanmasıyla birlikte akademik ve idari yapılanmasına resmen başlamıştır. 1993 yılı iki aktif fakülte ve iki meslek yüksekokulu ile okulumuzun ilk öğrencilerini aldığı akademik yıl olmuştur. Kuruluşunda yer alan fakülte ve yüksekokullar, kısa sürede eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine başlamış; altyapı yatırımları ve akademik gelişmelerle birlikte üniversitemiz, dönemin yeni kurulan üniversiteleri arasında öne çıkan bir kurum olmuştur.

Kuruluşundan bu yana geçen sürede üniversitemiz; akademik çeşitliliğini, araştırma kapasitesini ve toplumsal katkı alanlarını sürekli geliştirerek bölgesel kalkınmada öncü bir rol üstlenmiştir. Bu gelişimde, üniversitemizin adını taşıyan ve vizyoner katkılarıyla örnek bir eğitim gönüllüsü olan Sayın Sıtkı Davut Koçman'ın destekleri belirleyici olmuştur. 31 Mayıs 2012 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan kararla üniversitemizin adı “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi” olarak değiştirilmiştir.

2020'li yıllar itibarıyla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi; 21 fakülte, 4 enstitü, 3 yüksekokul, 16 meslek yüksekokulu, 6 bölüm başkanlığı ve 53 araştırma ve uygulama merkezi ile çağdaş, üretken ve yenilikçi bir üniversite kimliğiyle yoluna devam etmektedir. Üniversitemiz, 2020 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından kurumsal akreditasyon kapsamında değerlendirilmeye alınmış, 2024 Yılı Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında 21.03.2027 tarihine kadar akredite edilmiştir.

Akademik mükemmeliyet, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma ve toplumsal etki odaklı hedefleriyle üniversitemiz, 2026–2030 dönemi stratejik planı çerçevesinde hem bölgesel hem de küresel ölçekte fark yaratan bir yükseköğretim kurumu olma vizyonunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

3.2. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Üniversitemiz 2021-2025 Stratejik Planı 5 amaç, 21 hedef ve 76 performans göstergesinden oluşmaktadır. 2021-2024 dönemine ilişkin hedeflere ilişkin yıl sonu gerçekleşme verileri ile oluşturulan Stratejik Plan Değerlendirmesini içeren Tablo 6 aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 6. Stratejik Plan Değerlendirmesi (2021-2024)

Amaç 1: Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi	İlk Dört Yılın Ortalaması	Amacın Dört Yıllık Ortalaması
Hedef 1.1 Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak	51,8%	79,7%
Hedef 1.2 Bilimsel yayınların sayısı, etki ve erişilebilirliğini artırmak	93,8%	
Hedef 1.3 Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak	76,7%	
Hedef 1.4 Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktıları geliştirmek	96,7%	
Amaç 2 : Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması	İlk Dört Yılın Ortalaması	Amacın Dört Yıllık Ortalaması
Hedef 2.1 Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek	95,3%	83,6%
Hedef 2.2 Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek	65,2%	
Hedef 2.3 Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek	86,7%	
Hedef 2.4 Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek	84,4%	
Hedef 2.5 Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak	86,4%	
Amaç 3: Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi	İlk Dört Yılın Ortalaması	Amacın Dört Yıllık Ortalaması
Hedef 3.1 Kurumsal aidiyeti geliştirmek	81,6%	88,1%
Hedef 3.2 Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek	81,6%	
Hedef 3.3 Kurumsal olarak akredite olmak	87,5%	
Hedef 3.4 Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak	90,0%	
Hedef 3.5 Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek	100,0%	
Amaç 4: Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi	İlk Dört Yılın Ortalaması	Amacın Dört Yıllık Ortalaması
Hedef 4.1 Toplumun Sosyal ve Ekonomik Gelişimine Katkıda Bulunan Araştırma Projelerinin Sayısını Artırmak	79,4%	80,5%
Hedef 4.2 Üniversite Tarafından Sunulan Hizmetlerin (Sağlık, Danışmanlık Ve Laboratuvar) Ve Ürünlerin Kapsamını Ve Kalitesini Geliştirmek	73,4%	
Hedef 4.3 Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek	75,0%	
Hedef 4.4 Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak	94,2%	

Amaç 5: Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	İlk Dört Yılın Ortalaması	Amacın Dört Yıllık Ortalaması
Hedef 5.1 Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek	92,1%	83,0%
Hedef 5.2 Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak	65,0%	
Hedef 5.3 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak	91,9%	

Genel olarak bakıldığında göstergelerin çoğunda hedeflenen düzeylere ulaşıldığı gözlemlenmekle birlikte atılması gereken adımlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki tespitler yapılmıştır.

Üniversitenin inovasyon konusundaki yapılanma, girdi ve süreçlerini gözden geçirmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Proje üretme kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için mevcut yapı ve kaynakların etkinleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırma projelerinin etkilerinin daha yakından izlenmesi, öğrencilerin projelere katılımının sürdürülmesi ve farklı türde dış fon kaynaklarının kuruma kazandırılabilmesi için desteğin artırılması gerekmektedir. Ayrıca üniversitenin araştırmada yetkinlik alanlarını netleştirmesi, bu kapsamda izleme ve gözden geçirme mekanizmalarını kurumsallaştırarak işletmesi gerekli görülmektedir.

Eğitim-öğretim alanında, programların niteliğinin artırılması ve kalite politikaları ile üst kuruluşların stratejileri doğrultusunda programların istihdam edilebilirlik ilkesi çerçevesinde geliştirilmesi öngörülmektedir. Yeni program açma ve yatay genişleme kararlarının ise stratejik plan ile uyumlu biçimde ve Eğitim Komisyonu tarafından belirlenen ölçütler doğrultusunda daha titizlikle değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Kurumsal açıdan idari ve akademik personel aidiyetinin düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle yapılacak çalışmaların, sorumlu birim olan Personel Daire Başkanlığı koordinasyonunda, üniversitenin insan kaynakları ile ilgili usul ve esaslarının geliştirilmesine paralel biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi ve üniversitenin ilişki ağlarının geliştirilmesi için, paydaşların katılımıyla düzenlenecek çalıştaylar sonucunda kuruma özgü bir Mezunlarla İlişkiler Modeli'nin tasarlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Toplumsal katkı faaliyetleri açısından ise kurum genelinde çerçeveye yönelik bir farkındalık eksikliği olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda topluma sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeylerinin hizmeti sunan birimlerce düzenli olarak ölçülmesi ve özellikle dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetlerin artırılması önerilmektedir.

3.3. Mevzuat Analizi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı kapsamında gerçekleştirilen mevzuat analizi, üniversitenin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen hukuki çerçeveyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130. ve 131. maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu başta olmak üzere ilgili temel mevzuat incelenmiştir.

Stratejik planlama sürecinde mevzuata dayalı yükümlülüklerin net bir biçimde ortaya konması, kurumun mevcut durumunun doğru analiz edilmesini ve gelecek dönem hedeflerinin gerçekçi biçimde belirlenmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, anayasal ve yasal düzenlemelerin yanı sıra 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve diğer ilgili ikincil mevzuat göz önünde bulundurularak Üniversitemizin faaliyet alanlarını etkileyen yasal yükümlülükler ve tespit edilen ihtiyaçlar, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Mevzuat kaynaklı herhangi bir görev-yetki çatışmasına rastlanmamış olup, mevcut düzenlemeler çerçevesinde yükümlülüklerin yerine getirildiği değerlendirilmiştir.

Yasal çerçeveye uygun olarak sürdürülen hizmetlerde, stratejik plan hedefleriyle uyumlu biçimde kurumsal kapasitenin geliştirilmesi hedeflenmekte; bu kapsamda mevcut insan ve mali kaynakların etkin kullanımı ile mevzuat kaynaklı gelişim alanlarına yönelik ihtiyaçlar da planlama sürecine dâhil edilmektedir.

Tablo 7. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/g)	Bölgesel kalkınma açısından stratejik önemi yüksek alanlardaki eğitim-öğretim programları sınırlı sayıdadır.	• Stratejik alanlarda akademik kadronun güçlendirilmesi • Üniversite-sektör iş birliğinin geliştirilmesi • Bölgesel kalkınma açısından stratejik önemi olan sektörel alanlar göz önünde bulundurularak yeni programlar açılması
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/h)	• Eğitim ortamlarının dijitalleştirilmesine yönelik yatırımlar yapılmış ancak öğretim elemanlarının bu teknolojileri etkin kullanımı sınırlı kalmıştır. • Ders içeriklerinin büyük bölümü hâlâ geleneksel yöntemlere dayalı sunulmaktadır.	• Öğretim elemanları için sürekli teknoloji kullanım eğitimi ve desteği sağlanması • Etkileşimli içerik tasarımı ve aktif öğrenme yaklaşımlarını destekleyecek rehber materyallerin geliştirilmesi

Yükseköğretim kurumları, özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği yaparak mezunlarına iş bulmakta yardımcı olurlar.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md. 47/b	• Üniversitenin toplum ve sektörle iş birliği konusunda tanımlanmış strateji ve politikasının yetersizdir. • Öğrencilere sunulan kariyer planlama hizmetinin geliştirilmesi gerekmektedir. • Mezun iletişim ağı zayıftır.	• Öğrencilerin kariyer planları için sunulan danışmanlık hizmetinin geliştirilmesi ve sektörle daha çok bir araya gelmelerini sağlamak için yapılacak etkinliklerin artırılması • Mezun iletişim ağının geliştirilmesi
... ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md. 12/b		
Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/a)	• Sanayi/Sektör iş birliği ile yapılan projeler yetersizdir. • Proje destek birimi aktif olarak faaliyet göstermemektedir. • Bilimsel araştırma ve yayınların nitelik ve nicelik olarak artırılması gereklidir.	• Proje geliştirme kültürünün destek birimi faaliyetleri ile yaygınlaştırılması • Araştırmacı insan gücü sayısının ve niteliğinin artırılması • Başarıya dayalı ödül / tanıma ve destek sisteminin geliştirilmesi • Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin artırılması
Yükseköğretim kurumları, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör ile işbirliği yapmak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya aktarmak üzere, Yükseköğretim Kurulundan önceden izin almak kaydıyla, yükseköğretim kurumu yönetim kurulunun kararıyla sermaye şirketi statüsünde teknoloji transfer ofisi kurabilirler.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ek 32. md.	Teknoloji Transfer Ofisi ve Bağlı A.Ş. faaliyette olup Üniversitenin inovasyon kapasitesini artırmak için çalışmaları hızlandırması gerekmektedir.	• Eğitim programlarının sürdürülebilirliği için bütçe desteği (eğitmen ücretleri, materyaller, platformlar) • Fikri mülkiyet hakları konusunda farkındalık yaratmak için hukuk firmaları, ticaret odaları ve teknoloji transfer ofisleri ile ortaklıklar geliştirilmesi • Finansman modeli desteği • Prototip laboratuvarı • Uzman-Mentor desteği ile sektör odaklı proje ofisleri
Örgün, yaygın , sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/c ve d)	Toplumsal katkı faaliyetlerinin koordine edilmesi için yapılandırılmış bir Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü bulunmakla birlikte topluma hizmet noktasında sürdürülen faaliyetler ile Üniversite çapında farkındalığın geliştirilmesi gereklidir.	• Toplumsal katkı tanımı konusunda kurum genelinde ortak bir anlayış • Kurumsal düzeyde planlanmış ve koordine edilen projeler • Toplumsal katkı faaliyetleri için sistematik bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulması • Topluma hizmet çalışmalarının özendirilmesi ve ödül mekanizmalarının geliştirilmesi. • Yaşam boyu öğrenme kapsamında faaliyetlerin artırılması • Toplumsal hizmet kapsamında ürün ve hizmete dönüşebilecek faaliyet alanlarının paydaşlarla birlikte tespit edilmesi
Kurumun iç ve dış kalite güvence sistemini kurmak, kuruma özgü anahtar performans göstergelerini tespit etmek, program değerlendirmesi yapmak	2547 ek 35. Md. Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği	Kurum kendi yönergesi kapsamında Üniversite Kalite Komisyonu, Birim Kalite Komisyonları ve Kalite Koordinasyon Ofisi gibi yapıları kurmuş olup 2 yıl süreli kurumsal akreditasyonu sağlamıştır.	• Kalite kültürünün kurumun tüm birimlerinde yerleşmesi için tabana yayılım faaliyetlerinin artırılması • Kalite standartlarının tüm akademik ve idari süreçler içine entegre edilmesi • Akademik/İdari personel (değerlendirici eğitimi almış vb.) ve öğrenci bağlamında (kalite elçisi vb.) çalışmalara hız kazandırabilecek insan kaynağının güçlendirilmesi

Kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esaslar düzenlemelidir.	6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu	Üniversitede söz konusu kanun kapsamında sistem kurulmuş olup kişisel verileri ilgilendiren işlemler bu kanuna uygun olarak yürütülmektedir.	KVKK ile ilgili sistemin sistematik olarak gözden geçirilmesi
İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektedir.	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	Üniversitede bu kanun kapsamında iş sağlığı ve güvenliği koordinatörlüğü faaliyetlerini sürdürmektedir.	Birimin uzman insan kaynağı açısından ihtiyaç durumu gözden geçirilmektedir.
Binalarda enerji verimliliğinin sağlanması ve yenilenebilir enerji uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.	04/11/2023 tarih ve 2023/15 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu	Enerji Yönetim Sistemi ISO 50001 sertifikası ile standartla uyum sağlanmıştır. Mevcut enerji sistemlerinde dijital izleme altyapısı eksiktir. Isı kayıplarının büyük kısmı yalıtımsız pencere, çatı ve duvar sistemlerinden kaynaklanmakta; bu durum enerji verimliliği açısından kritik bir sorun teşkil etmektedir.	Kampus genelinde enerji verimliliği envanteri ve eylem planının hazırlanması • Akıllı enerji izleme ve sayaç sistemlerinin kurulması, aylık tüketim verilerinin analiz edilmesi • Yenilenebilir enerji sistemleri (güneş/rüzgâr) için ön fizibilite çalışmalarının yapılması ve fon bağlantılarının kurulması • Isı kayıplarını azaltmaya yönelik yalıtım uygulamaları (duvar, çatı, pencere) için proje ve bütçe desteği sağlanması • Enerji tasarrufu sağlayan donanım ve ekipmanların (LED aydınlatma, otomasyon vb.) alımı ve yaygınlaştırılması
Engelliler, özel durumları ve farklılıkları dikkate alınarak, yaşadıkları çevrede bütünlüştürilmiş ortamlarda, eşitlik temelinde, hayat boyu eğitim imkânından ayrımcılık yapılmaksızın yararlandırılır. Üniversite öğrencilerinden engelli olanların öğrenime etkin katılımlarını sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu koordinasyonunda, yükseköğretim kurumları bünyesinde, engellilere uygun araç-gereç ve ders materyallerinin, uygun eğitim, araştırma ve barınma ortamlarının temini ile eğitim süreçlerinde yaşadıkları sorunların çözümü gibi konularda çalışma yapmak üzere Engelliler Danışma ve Koordinasyon Merkezleri kurulur.	5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun	Bu alandaki çalışmalar Engelsiz Kampüs Birimi koordinasyonunda sürdürülmekte olup Üniversitenin bazı binalarındaki düzenlemeler sonucu mekânda erişilebilirlik ve eğitimde erişilebilirlik ödülleri bulunmaktadır.	Erişilebilir fiziki mekanların sayısının artırılması Gerekli bütçe planlaması yapıp Üniversite çapındaki düzenlemelerin aşamalı bir şekilde tamamlanması

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Tablo 8. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.2.2.1. Tarım ve Gıda 492.6. numaralı Tedbir	Arıcılıkta ürün çeşitliliği ve üretim artırılması için Ula Ali Koçman Meslek Yüksekokulu ile Arıcılık ve Çam Balı Uygulama ve Araştırma Merkezi iş paydaşlarıyla birlikte işbirliğini artıracak çalışmalar yapılması.
	3.2.2.1. Tarım ve Gıda 495.4. numaralı Tedbir	Yöresel ve coğrafi işaretli ürünlerin tanıtımına üniversitemiz bünyesinde yer alan akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknokent, TTO, İNOVA AŞ., ticaret odalarıyla ve yerel yönetimlerle işbirliğinin artırılması. (BAP bu alana öncelik tanınmalıdır.)
	3.2.2.1. Tarım ve Gıda 498.2. numaralı Tedbir	Kamu, üniversite ve özel sektör işbirliği çerçevesinde hayvan ve bitki ıslahı, hassas tarım, biyoteknoloji, biyoçeşitliliğin korunması ile iklim dostu ürün ve uygulamaların geliştirilmesi alanları öncelikli olmak üzere yürütülen Ar-Ge çalışmaları için Üniversitemiz bünyesinde yer alan akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknokent, TTO, İNOVA AŞ., ticaret odalarıyla ve yerel yönetimlerle işbirliği artırılmalı. BAP bu alana öncelik tanınmalıdır.
	3.2.2.1. Tarım ve Gıda 505.1. numaralı Tedbir	Uzaktan algılama teknolojisi ile coğrafi bilgi sistemi tabanlı tekniklerin sulama programlarının oluşturulmasında kullanımına yönelik Ar-Ge faaliyetleri yürütülmesi için Üniversitemiz bünyesinde yer alan akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknokent, TTO, İNOVA AŞ., ticaret odalarıyla ve yerel yönetimlerle işbirliği artırılmalı. BAP bu alana öncelik tanınmalıdır.
	3.2.2.2. Enerji 508.6. numaralı Tedbir	Toplumdaki enerji verimliliği farkındalığının geliştirilmesi amacıyla bilinçlendirme, tanıtım ve eğitim gibi faaliyetler yürütülmesi için Üniversitemiz bünyesinde yer alan akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknokent, TTO, İNOVA AŞ., ticaret odalarıyla ve yerel yönetimlerle işbirliği artırılmalı. BAP bu alana öncelik tanınmalıdır. Bu faaliyete yönelik kurulan koordinatörlük desteklenmelidir.
	3.2.2.2. Enerji 508.7. numaralı Tedbir	Enerji verimliliği alanındaki kurumsal yapı ve insan kaynağı güçlendirilecektir. Halihazırda güçlendirme kapsamına alınmış binalardan başlamak üzere enerji verimliliği önlemlerinin alınarak kullanıcılara bu konuda eğitim verilmesi, enerji verimliliğine yönelik proje ve girişimlerin desteklenmelidir.
	3.2.2.4. Turizm 523.3. numaralı Tedbir	“Sürdürülebilir Turizm Programı” kapsamında turizmde yeşil dönüşümün sağlanması amacıyla Üniversitemiz bünyesinde yer alan ilgili akademik birimler, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknokent, TTO, İNOVA AŞ., ticaret odalarıyla ve yerel yönetimlerle işbirliği artırılmalı. BAP bu alana öncelik tanınmalıdır.
	3.2.2.4. Turizm 523.7. numaralı Tedbir	Turizmin çevreye, sosyal ve kültürel dokuya karşı oluşturabileceği olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi amacıyla ziyaretçilerin “sorumlu turizm anlayışı”na sahip olmaları için bilinçlendirme faaliyetleri yürütülmesi amacıyla yerel yönetimler, kamu ve sektör temsilcileriyle işbirliği artırılmalı.

3.2.2.4. Turizm 525.1. numaralı Tedbir 525.4 numaralı Tedbir	525.1 Hizmet kalitesini iyileştirerek daha rekabetçi bir turizm sektörü oluşturmak üzere personelin mevcut becerilerini geliştirmesi ve yeni beceriler edinmesi yönelik işletmede meslek eğitiminin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. 525.4. Turizm sektörünün ihtiyacı olan nitelikli ara eleman ihtiyacının karşılanmasına yönelik uygulamalı eğitim programları geliştirilerek sürdürülecektir. İlgili bölüm ve programların mevcut müfredatlarının güncellenmesi.
3.2.3.3. Bilim, Teknoloji ve Yenilik 558.3 numaralı Tedbir	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yükseköğretim kurumları bünyesinde kurulan uygulama ve araştırma merkezlerinin farklılaşan nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak yeniden yapılandırılması çalışmasının tamamlanması.
3.2.3.3. Bilim, Teknoloji ve Yenilik 551.3 numaralı Tedbir	Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) kurumsal yapıları analiz edilerek etkinliğinin, verimliliğinin ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve performans bazlı destek sağlanabilmesi için çalışmalar yapılması.
3.2.3.5. Fikri Mülkiyet Hakları 565.4 numaralı Tedbir	Fikri ve sınai mülkiyet haklarıyla ilgili TTO tarafından kurum içi ve kurum dışı akademik çalışmaların niteliği ve sayısının artırılması ve kendi TTO kapasitemizin bu alanda geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetlerine katılım sağlanması.
3.2.3.5. Fikri Mülkiyet Hakları 565.9 numaralı Tedbir	Üniversite öğrencilerinin (özellikle mühendislik fakültesi ve işletme fakültesi öğrencileri başta olmak üzere) fikri ve sınai mülkiyet haklarıyla ilgili staj, araştırma, tez vb. akademik çalışmalar yapmalarının teşvik edilmesi, lisans ve/veya lisansüstü düzeyde FSMH dersi verilmesi.
3.2.3.5. Fikri Mülkiyet Hakları 565.11 numaralı Tedbir	FSMH alanında akademik tez veri tabanı oluşturulması amacıyla bu yöndeki çalışmalara TTO olarak destek verilmesi.
3.2.3.6. Bilgi ve iletişim teknolojileri 590 Numaralı Tedbir	590. İleri dijital teknolojilerin geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve bu teknolojileri kullanacak işgücünün yetiştirilmesini desteklemek amacıyla mekanizmalar geliştirilmeye çalışılacaktır.
3.2.3.11. İnşaat, Mühendislik-Mimarlık, Teknik Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetleri 636 Numaralı Tedbir	Mimarlık-mühendislik eğitimi güncel gelişmelere uygun olarak gözden geçirilerek niteliği artırılacaktır.
3.2.3.11. İnşaat, Mühendislik-Mimarlık, Teknik Müşavirlik ve Müteahhitlik Hizmetleri 636.1 Numaralı Tedbir	Üniversitelerdeki mimarlık-mühendislik eğitim müfredatı yapı bilgi modellemesi, döngüsel ekonomi, enerji verimliliği gibi alanlar ile hukuk, sözleşme yönetimi, proje yönetimi ve risk yönetimi gibi yönetsel konularda nitelikli işgücü yetiştirilmesine yönelik yeniden düzenlenecektir.
3.3.1. Eğitim 672 numaralı Tedbir 672.1 numaralı Tedbir	672. İklim değişikliği ile mücadele başta olmak üzere sürdürülebilir kalkınma bilincinin tüm öğrencilerde oluşturulması sağlayacak, eğitim mekânları yeşil dönüşümü sağlayacak şekilde tasarlanacaktır. 672.1. Disiplinler üstü bir yaklaşımla iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, tüm öğretim programlarına dâhil edilecektir.
675 Numaralı Tedbir	Yaşam boyu öğrenmeye katılım ve belge çeşitliliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi teşvik edilecek, hayat boyu öğrenme sisteminin işgücü piyasasının talep ettiği becerileri kazandırması ve bu becerilerin iş ve sosyal yaşamda etkin kullanımı sağlanacaktır.
682 Numaralı Tedbir	Üniversitelerin nitelik yönünden gelişmelerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri için kurulan Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü'nün geliştirilmesine çalışılacaktır.
3.3.1. Eğitim 684.2 Numaralı Tedbir	Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
685 Numaralı Tedbir	685. Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için

685.2. Numaralı Tedbir	çekim merkezi haline getirilmesi için çalışmalar yapılacaktır.
3.3.1. Eğitim 685.3 Numaralı Tedbir	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası işbirlikleri artırılacaktır.
686 Numaralı Tedbir	686. Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır.
684.3 Numaralı Tedbir	684.3. Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesine yönelik çalışmalar koordinatörlük aracılığıyla sağlanacaktır.
3.3.1. Eğitim 686.5 Numaralı Tedbir	Akademik ve mesleki doktora ayırımı yapılarak her birinden beklenen kazanımların Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinde geliştirilmesi, doktora olgunluk düzeyine ulaşmış belirli üniversitelerde sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması desteklenecektir.
3.3.1. Eğitim 687 Numaralı Tedbir	Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.
3.3.1. Eğitim 688 Numaralı Tedbir	Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır.
688.2 Numaralı Tedbir	688.2. Üniversitelerde kurumsal bulut hizmetlerinin sunulması, yapay zekâ, robotik ve artırılmış gerçeklik başta olmak üzere bilgi ve iletişim teknolojileri kapsamında araştırma ve eğitim amaçlı kullanılabilecek yazılım, araç ve ekipmanlara erişimin sağlanması desteklenecektir.
3.3.1. Eğitim 688.5 Numaralı Tedbir	Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.
3.3.1. Eğitim 693.1 Numaralı Tedbir	Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu geliştirilecektir.
3.3.2. İstihdam ve Çalışma hayatı 697.3 Numaralı Tedbir	697.3. Engellilerin istihdam edilmelerine yönelik iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.
3.3.2. İstihdam ve Çalışma Hayatı 698.5 Numaralı Tedbir	698.5. Gençlerin kariyer farkındalıklarını artırmak ve istihdam imkânlarına erişimini kolaylaştırmak amacıyla faaliyetler yürütülecektir.
698.2 Numaralı Tedbir	698.2. Genç girişimcileri yenilikçi buluşlara ve projelere yönlendiren hibe destekleri artırılacaktır.
3.3.3. Sağlık 704 Numaralı Tedbir	704. İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri daha etkin ve verimli hale getirilecektir.
3.3.4. Aile 724 Numaralı Tedbir	724. Afet ve kriz dönemlerinde ailelerin ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
3.3.7. Gençlik 746 Numaralı Tedbir	746. Gençlerin fiziki, sosyal ve muhakeme yönüyle gelişimleri ile yenilikçi ve girişimci niteliklerini destekleyen bilim, sanat, kültür ve spor faaliyetlerine katılımları özendirilecektir.
3.3.7. Gençlik 746.2 numaralı Tedbir	746.2. Gençlerin yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve üretkenliklerinin desteklenmesi için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı programlar geliştirilecektir.
3.3.8. Engelli Hizmetleri 763 numaralı Tedbir	Fiziksel çevre şartları, ulaşım hizmetleri, internet siteleri, mobil uygulamalar, basılı, dijital ve görsel medya yayınları ile kamusal hizmetler engellilerin erişilebilirliğine uygun hale getirilecektir.
3.3.13. Nüfus ve Yaşlanma 805 Numaralı Tedbir	805. Aktif ve sağlıklı yaşlanma için yaşlılara sunulan sağlık ve bakım hizmetlerinin etkinliğinin ve kalitesinin artırılması sağlanacaktır.

Orta Vadeli Program (2026-2028)	3.4.1. Afet Yönetimi 832.4. numaralı Tedbir	Eğitim ve sağlık başta olmak üzere kamu hizmetlerinin sunulduğu yapıların afet ve olağanüstü durumlara karşı hazırılık durumu güçlendirilecektir.
	3.4.3. Şehirleşme 851.6 Numaralı Tedbir	851.6. Teknik ve sosyal altyapı alan standartları; yerleşimlerin coğrafi, demografik, kültürel ve sosyal özellikleri ve ihtiyaçları ile kapsayıcılık ilkesi çerçevesinde yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde geliştirilecektir.
	3.4.2. Kentsel Dönüşüm 846 Numaralı Tedbir	846. Kentsel dönüşüm projeleriyle, sosyal yapının ihtiyaçlarına ve sürdürülebilir şehirleşme özelliklerine uygun ve afetlere karşı dirençli yerleşim alanları oluşturulacaktır.
	3.4.5. Çevrenin Korunması 868 Numaralı Tedbir	868. İklim değişikliğiyle mücadelede kapasite ve toplumsal bilincin artırılması sağlanacaktır.
	3.5.3. Sivil Toplum 940.4 Numaralı Tedbir	940.4. Üniversitelerde sivil toplum alanına yönelik birimlerin açılması ve bu birimlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
	3.5.8. Dijital Devlet 964.2 Numaralı Tedbir	964.2. Kamunun dijital dönüşümünü desteklemek üzere kurumlar arası ve kurumsal düzeyde idari ve teknik koordinasyonu da kapsayacak şekilde düzenleme yapılacaktır.
	Sanayide yüksek katma değer ve teknoloji odaklı dönüşüm (sayfa 21)	Yöresel ve geleneksel ürünlerin ticarileştirilmesine ve katma değerinin artırılmasına yönelik markalaşma, tasarım, ambalaj ve sertifikasyon süreçleri teşvik edilecek, uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştıracak dijitalleşme ve e-ticaret altyapıları güçlendirilecektir.
	Ar-Ge ve yenilik ekosisteminin geliştirilmesi (sayfa 21)	Ar-ge merkezleri ile tasarım merkezleri ve teknoloji Geliştirme Bölgeleri desteklenerek girişim ofisleri modeli ile kuluçka merkezleri yaygınlaştırılacak, daha fazla girişimci ekosisteme dahil edilecektir. Üniversite-sanayi işbirliği modeli kapsamında teknoloji platformları, ürünleştirme odaklı platformlar ve öncül Ar-Ge laboratuvarları etkin bir şekilde desteklenecektir. Yapay zekâ, siber güvenlik, otonom sistemler, kuantum teknolojileri, hipersonik sistemler, yeni nesil malzeme teknolojileri ve uzay teknolojileri gibi kritik alanlarda Ar-Ge faaliyetleri desteklenecek ve bu alanlarda çalışan araştırma kurumları, üniversiteler ve özel sektör şirketleri arasındaki işbirliği teşvik edilecektir. Enerji ve madencilik sektöründe kullanılan kritik teknoloji ve ekipmanların geliştirilmesi ve yerleştirilmesine yönelik Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri desteklenecek. Fikri mülkiyet varlıklarının yüksek teknoloji ve katma değerli üretime katkısının artırılması amacıyla patent, marka ve tasarımlara ilişkin değerlendirme, finansmana erişim ve ticarileştirme mekanizmaları güçlendirilecektir.
	Yeşil dönüşümün hızlandırılması(sayfa 22)	Yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimi artırılarak enerjide ithal kaynaklara bağımlılık azaltılacak, yerli ürün kullanım şartı içerecek şekilde YEKA projeleri geliştirilecek ve deniz üstü rüzgâr enerjisi potansiyelinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir. Enerji tüketiminin yüksek olduğu sektörler başta olmak üzere enerji verimliliği yatırımları desteklenecektir
	Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (sayfa 24)	Yapay zekâ alanına özgü tematik kümelenmeler ve araştırma merkezlerinin sayısı artırılacak, hesaplama altyapılarının yapay zekâ araştırmacılarına erişimi kolaylaştırılacak ve uluslararası işbirlikleri geliştirilecektir. Siber güvenlik alanıyla ilgili ihtiyaç duyulan mevzuat düzenlemeleri AB müktesebatı ile uyumu gözetilerek hazırlanacaktır. Veri ekonomisine geçişi hızlandırmak üzere, veri sahipliği ve paylaşım sorumlulukları ile teknik yöntemlere ilişkin hususları da kapsayan ulusal politika çerçevesi hazırlanacak, veri yönetimi çatı mevzuatı ve altyapısı oluşturulacaktır. Veri temelli karar alma mekanizmalarını geliştirmek ve veri mahremiyeti ile güvenliğini gözetilen bir yönetim çerçevesi oluşturmak amacıyla Ulusal Veri Stratejisi ve Eylem Planı hayata geçirilecektir. Kamuda bilişim hizmetlerinin güvenli ve yenilikçi kullanımına yönelik mekanizmalar geliştirilecek, dış ticaret açığı verilen

		yazılım, ve altyapı harcamalarında tasarruf ve etkinlik sağlanacak, açık kaynak kodla geliştirilen uygulamalar artırılabilecektir.
	İşgücünün beceri uyumunun iyileştirilmesi (sayfa 28)	Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanlarının kamu ve özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumu güçlendirilecektir. Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, enerji ve madencilik ile uzay teknolojileri gibi nitelikli insan kaynağı ihtiyacı olan stratejik alanlarda işgücü yetiştirmeye yönelik yurtdışı lisansüstü eğitim desteklenecek, kamu-üniversite özel sektör işbirliğiyle sürekli eğitim ve gelişim programları ve mesleki eğitim imkânları yaygınlaştırılacaktır. Yurt dışındaki üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacılar desteklenecek, yetkin araştırmacılara yönelik ülkemizde tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânları ve ortamları çeşitlendirilecektir. Mesleki ve teknik eğitim müfredatı özel sektörle işbirliği içerisinde güncellenecek, staj ve işbaşı eğitimi programlarının yaygınlaştırmasını sağlayacak şekilde yönetim ve finansman konuları da dâhil olmak üzere özel sektör katılımı artırılacaktır. Mesleki ve teknik eğitim içeriği sektör ihtiyaçları, başta yapay zekâ olmak üzere teknolojik gelişmeler ve stratejik öncelikler doğrultusunda yenilenecek, altyapı ve işbirlikleri güçlendirilecek ve öğrencilere uygun yönlendirme ile erişim imkânı sağlanacaktır. Mesleki ve teknik ortaöğretim ve yükseköğretim mezunlarına yönelik mezun takip sistemi oluşturulacak, işgücü piyasası performansları analiz edilecek ve ilgili paydaşlarla paylaşılacaktır. Ulusal Yeterlilik Sisteminin eğitim, istihdam politikalarıyla entegrasyonu güçlendirilecektir. Dijital ve yeşil becerilere yönelik yeni yeterlilikler geliştirilecektir. Yapay zekâ, siber güvenlik gibi kritik alanlarda tanımlanacak mikro yeterliliklere yönelik hızlı eğitim modülleri kamu-özel sektör ve üniversite işbirliğinde uygulanacaktır. Yapay zekâ, siber güvenlik gibi kritik alanlarda tanımlanacak mikro yeterliliklere yönelik hızlı eğitim modülleri kamu-özel sektör ve üniversite işbirliğinde uygulanacaktır.
	Harcamalarda etkinliğin artırılması (sayfa 39)	Kaynak kullanımında etkinliğin artırılması amacıyla harcamalar sistematik olarak gözden geçirilmeye devam edilecek, verimsiz harcama alanları tasfiye edilecektir. Kamu harcamalarında etkinliği artıracak tasarruf tedbirlerine ilişkin denetim ve izleme faaliyetlerine devam edilecektir. Kamu yatırım programında rasyonelleştirme çalışmaları sürdürülerek ekonomik ve sosyal fayda üretecek yatırımlar önceliklendirilecektir.
	Afetlere dirençli yapıların finansmanının sağlanması (sayfa 40)	Eğitim ve sağlık başta olmak üzere kamu hizmeti sunan yapılar, afet ve acil durumlara karşı güçlendirilerek hazırlık düzeyi arttırılacaktır.

3.5. Program-Alt Program Analizi

Tablo 9. Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE YENİLİK	ARAŞTIRMA ALTYAPILARI	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	Üniversitemizde araştırma ve geliştirme potansiyelinin artırılması amacıyla kurulan ALM altyapısı güncel teknolojik gelişmeleri karşılamakta zorlanmaktadır. Laboratuvarların güncelliği ve sürdürülebilirliği konuları iyileştirmeye açık alanlardır. Döner sermaye gelirlerinin araştırma altyapısı finansmanına katkısı yeterli düzeyde değildir. Diğer Yükseköğretim kurumları ile ortak projeleri geliştirilerek araştırma altyapılarının ortak kullanımı sağlanamamıştır.	Üniversitemiz İleri Teknolojiler Araştırma ve Uygulama Merkezi kapsamında makine-teçhizat ihtiyaçları için araştırma alt yapılarını destekleyecek projeler hazırlanmalı ve Yatırım Programına dahil edilmesi sağlanmalıdır. Sanayinin ihtiyaçlarına çözüm üretecek araştırma altyapı projelerinin artırılması için kurumsal işbirlikleri güçlendirilmelidir. Üniversiteler ve araştırmacılar arasında paylaşım ve işbirliği kültürü geliştirilmelidir. Performans programının göstere hedefleri ile stratejik plan performans göstergelerinin entegrasyonu sağlanmalıdır (tüm program hedefleri için geçerli)
	YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğünce proje destekleri bütçe kısıtı gözönünde bulundurularak desteklenmekte olup söz konusu bütçe ödeneklerinin toplam ödenek içindeki payında yıllar itibarıyla düşüş gözlenmektedir. Üniversitemizdeki Teknoloji Transfer Ofisi genç bir ofis olmakla birlikte patent, faydalı model başvurularında ve ürüne dönüşmesinde önemli aşamalar katedilmiş ancak henüz hedef değerlere ulaşamamıştır. Kurum içi proje destekleri yıllar itibarıyla artmakta olup dış kaynaklı projelerde ve bilimsel araştırma projelerinde hedef değerler aşılmıştır. Ayrıca yayın sayılarının artmaya devam ettiği tespit edilmiştir.	Bu program kapsamında Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla tahsis edilen hazine desteklerinin artırılması sağlanarak bilimsel araştırma projelerine başvurular teşvik edilmeli, proje ve bursiyer sayılarında artış sağlanmalıdır. Patent ve endüstriyel ürün başvurularına teşvik sağlanmalıdır. Döner sermaye gelirlerinin çeşitlendirilmesine dönük politikalar geliştirmeli ve tezsiz yüksek lisans programlarında artış sağlanmalıdır.

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
HAYAT BOYU ÖĞRENME	YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI SÜREKLİ EĞİTİM FAALİYETLERİ	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	Üniversite bünyesinde meslek edindirme, mesleki ya da disiplinler arası alanlarda uzmanlık, kariyer geliştirme gibi kişisel kapasite artırıcı eğitim programları düzenlenmekte olup, sosyal sorumluluk projeleri ile topluma yönelik faaliyetlerin daha etkin sunulması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda takip edilen göstergelerde hedef değerlere ulaşma düzeyi özellikle Covid-19 salgını ve 2023 yılında Ülkemizde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremlerin etkisiyle düşük kalmıştır.	Yaşamboyu eğitim faaliyetleri kapsamında erişilebilirliğin artırılması ile bölgemizdeki tüm kesimlerin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin nitelik ve nicelik olarak sayısının artması, kariyer etkinlikleri ile mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Toplumun tüm kesimlerine dönük yönelik eğitim kapsamında faaliyetlere Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla hazine destekleri sağlanmalıdır.
TEDAVİ EDİCİ SAĞLIK	TEDAVİ HİZMETLERİ	Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması	Üniversitemizin kendi araştırma, uygulama hastanesi bulunmamakta olup Üniversitemiz ile Sağlık Bakanlığı arasında imzalanan protokol kapsamında sağlık personelimiz tedavi edici sağlık faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kapsamda herhangi bir gösterge takibi yapılmamaktadır.	
YÜKSEKÖĞRETİM	ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Öğretim elemanlarının araştırma, üretme ve aktarma yetkinliklerinin artırılması amacıyla, proje eğitimleri, disipline özgü ve yükseköğretimde yenilikçi yaklaşımlarla ilgili hizmet içi eğitim ve etkinlikler düzenlenmektedir. Üniversitemiz bünyesindeki öğretim elemanlarının yurt dışı araştırma deneyimi kazanması teşvik edilerek İndekslerde taranan dergilerde yapılan yayınlara teşvik artırılmaktadır. Bu alt program kapsamında 4 gösterge takip edilmekte olup, Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan araştırma desteklerinden yararlananların sayısında hedef değerlerin altında kalınmış diğer göstergelerde hedeflerin aşıldığı tespit edilmiştir.	Yükseköğretim Kurulu tarafından verilen doktora burs desteklerinin kapsamı genişletilmelidir. Bilimsel araştırma projelerinde finans kaynaklarının geliştirilmesi ve başvuruların teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

Program	Alt Program	Alt Program Hedefi	Tespitler	İhtiyaçlar
	ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Üniversitemizdeki birim ve programların ulusal ve uluslararası akreditasyon alması için çalışmalar devam etmekte olup sürece yönelik eğitimler düzenlenmektedir. Üniversitemizin Avrupa Yüksek Öğrenim Alanına entegrasyonu ve Ülkemizin altına imza koyduğu Bologna sürecine uyum amacına yönelik olarak Erasmus, Comenius, Leonardo da Vinci, Grundtvig gibi Avrupa Birliği Eğitim Programları ile bu programların alt alanlarında faaliyetler yürütülmektedir. Üniversitemizin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve çalışmalarına yardımcı olmak amacıyla, bilgi ve belge erişim hizmetlerinde gelişen teknolojiler kullanılarak dünya standartlarında hizmet sunulmaktadır. Bu alt program kapsamında takip edilen göstergelerde hedef değerlere genel olarak ulaşılmış olup lisansüstü programlarda mezuniyet oranlarında ve toplam öğrenci sayısı içindeki payda istenilen hedef değerlere henüz ulaşamadığı tespit edilmiştir.	Derslik, ofis, laboratuvar vb. fiziki yapıların çağdaş ve bilimsel eğitimin gereklerine cevap verebilecek şekilde yatırım projelerine destek sağlanmalıdır. Akredite eğitim programları ve laboratuvarların sayısının artırılması ayrıca sürekliliği için Merkezi Yönetim Bütçesinden destek sağlanmalıdır. Ülkemizin kalkınma planlarına katkı sağlayacak nitelikli işgücü ihtiyacının hasıl olduğu alanlardaki programlar desteklenmelidir.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Üniversite yerleşkelerimizde kantin, kafeterya, rekreasyon alanları ve spor tesisleriyle sosyal yaşam alanları desteklenmekte olup kampüs yaşamını iyileştirmeye yönelik faaliyetler devam etmektedir. Bu alt program kapsamında Üniversitemizde takip edilen tüm göstergelerde hedef değerlere kısmen veya tamamen ulaşılmıştır.	Öğrencilerin ders dışı sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerine katkı sağlayacak açık ve kapalı alanların artırılmalıdır. Öğrencilerin daha uygun fiyatlarla beslenme ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve sayısının artması için Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla hazine destekleri artırılmalıdır.

3.6. Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Tablo 10. Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim-Öğretim	1. Ön Lisans-Lisans Programları 2. Lisansüstü Programları 3. Yabancı Dil Programları 4. Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları 5. Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları 6. Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları, Uzaktan Eğitim 7. Mesleki Eğitim ve Staj Hizmetleri 8. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri
B- Araştırma-Geliştirme (AR-GE)	1. Araştırma Projeleri 2. Bilimsel Yayınlar 3. Bilimsel Toplantılar 4. Ar-Ge Ürünleri 5. Üniversite-Sanayi İş Birlikleri 6. Araştırma-Alt Yapı-Laboratuvar Hizmetleri 7. Teknoloji Transfer Ofisi 8. Teknopark 9. Girişimcilik Faaliyetleri 10. Yenilikçi Teknoloji Faaliyetleri 11. Etik Kurul Hizmetleri
C- Kurumsal Kapasite	1. Sağlık ve Güvenlik 2. Barınma, Beslenme ve Ulaşım 3. Öğrenci Destek Hizmetleri 4. Kreş 5. Kütüphane Hizmetleri 6. Basım-Yayım 7. Uygulama Otelleri, Misafirhane
D- Toplumsal Katkı	1. Danışmanlık ve Bilirkişilik 2. Bilimsel, Kültürel, Sanatsal ve Sportif Faaliyetler 3. Tanıtım ve Halkla İlişkiler 4. Sosyal Sorumluluk Projeleri 5. Sürdürülebilirlik Hedefleri ile İlgili Çalışmalar 6. Üniversite-Şehir Entegrasyonu

3.7. Paydaş Analizi

Stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanabilmesi çalışmalarının daha etkin yapılabilmesi için Üniversitemizin etkileşim içinde bulunduğu paydaşların görüş, talep ve önerileri stratejik planlama sürecine dâhil edilmiştir.

Paydaş analizinin ilk aşaması Üniversitemizin ürün ve hizmetlerini alanlar, yönlendirenler, bu ürün ve hizmetlerden etkilenenler ve etkileyenlerin kimler olduğu temelinde paydaşların tespitidir. Sözü edilen hususlara karşılık gelen paydaşların etkileşim düzeyi, ürün ve hizmetten faydalanan kitle, etkileşim durumu ve şekli dikkate alınmış ve Üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Bu çerçevede; Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin paydaşları; ürün ve hizmetlerden faydalananlar, çalışanlar, temel ortaklar ve stratejik ortaklardır.

3.7.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınarak yapılan paydaş önceliklendirmesine göre Üniversitemizin vermiş olduğu hizmetlerle ilgili olarak paydaşlarımızın görüşleri alınmış, vermiş oldukları katkılarla stratejik planımızın daha sağlıklı bir şekilde oluşturulması sağlanmıştır. Belirtilen hususlar ışığında oluşturulan Paydaş Önceliklendirme Tablosunda; paydaşlarımızın niteliği, önem ve etki derecesi ile önceliği; Paydaş/Ürün Hizmet Matrisi Tablosunda ise belirlenen faaliyet alanları kapsamında paydaşlarımıza sunulan ürün/hizmetler listesinde yer alan ürün ve hizmetlerin hangi paydaşı ilgilendirdiği hakkında bilgi verilmiştir. Planda etkileşim içinde bulunulan tüm paydaşlarımıza tek tek yer vermek mümkün olmadığından bazıları gruplandırılmıştır. Örneğin; tablolarda belirtilen bakanlıklar dışındaki bakanlıklar “Diğer Bakanlıklar”, il ve ilçe belediye başkanlıkları “Yerel Yönetimler” vb. şeklinde adlandırılmıştır.

Tablo 11. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Akademik Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Emekli Personel	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Öğrenciler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Potansiyel Öğrenciler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Mezunlar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurulu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
ÖSYM	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Hazine Ve Maliye Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Strateji Ve Bütçe Başkanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Bakanlıklar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sayıştay	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Valilik	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Adım Üniversiteleri	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK-TÜBA	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Türk Patent Ve Marka Kurumu	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Kamu İhale Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ulusal Ajans	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
KOSGEB	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
GEKA	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TEKNOPARK Ortakları	DP	Önemli	Zayıf	Çalışmalara Dahil Et
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ticaret Ve Sanayi Odaları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Medya Kuruluşları	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İşverenler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Tedarikçiler Ve Müstecirleri	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Araştırma Kuruluşlarının Fonları(Yabancı/Ulus al)	DP	Önemli	Zayıf	İzle
Sıtkı Koçman Vakfı	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet

Tablo 12. Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	A-Eğitim-Öğretim				B-Ar-Ge				C-Kurumsal Kapasite				D-Toplumsal Katkı			
	Yabancı Dil Programları	Ön Lisans-Lisans Programları	Lisansüstü Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Araştırma Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Toplantılar	Girişimcilik ve Teknolojinin Desteklenmesi	Sağlık ve Güvenlik	Barınma, Beslenme ve Ulaşım	Tanıtım ve Halkla İlişkiler	Danışmanlık ve Birlikçilik	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar
Akademik Personel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İdari Personel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Akademik Birimler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İdari Birimler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Emekli Personel											■	■	■			■
Öğrenciler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Potansiyel Öğrenciler					■									■		
Mezunlar					■									■	■	
Yükseköğretim Kurulu	■	■	■	■	■	■	■				■				■	■
Yükseköğretim Kalite Kurulu	■	■	■	■	■	■	■				■			■	■	■
Üniversitelerarası Kurul							■	■	■					■		
ÖSYM	■	■	■	■										■		
Milli Eğitim Bakanlığı		■			■	■	■	■	■					■		
Hazine ve Maliye Bakanlığı	■	■	■		■	■		■				■				
Sağlık Bakanlığı	■	■	■		■	■	■	■	■			■		■		■
Strateji ve Bütçe Başkanlığı							■	■	■		■			■		
Sanayi ve Teknoloji							■	■	■	■	■			■		
Diğer Bakanlıklar			■			■	■	■	■		■			■		■
Sayıştay										■	■	■		■		■
Valilik					■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■
Yerel Yönetimler										■	■	■	■	■	■	■
ADIM Üniversiteleri	■	■	■			■	■	■	■	■				■		■
TÜBİTAK-TÜBA			■			■	■	■	■	■				■		
Türk Patent ve Marka							■	■		■				■		
Kamu İhale Kurumu							■	■		■	■	■		■		■
Ulusal Ajans						■	■	■	■	■			■	■		
KOSGEB										■				■		
GEKA										■				■		
TEKNOPARK Ortakları							■	■		■				■		
Sosyal Güvenlik Kurumu											■			■		
Ticaret ve Sanayi Odaları										■				■		
Medya Kuruluşları												■	■		■	■
Sivil Toplum Kuruluşları					■		■	■	■	■	■		■	■	■	■
Diğer Kamu Kuruluşları							■	■	■	■	■	■		■	■	■
İşverenler										■			■	■	■	■
Tedarikçiler ve müstecirleri							■	■	■		■	■		■	■	■
Diğer Kamu Kuruluşları							■	■	■	■	■	■		■	■	■
Araştırma Kuruluşlarının							■	■	■					■		■
Sıtkı Koçman Vakfı							■	■	■			■		■	■	■

3.7.2. Paydaş Görüşlerinin Alınması Ve Değerlendirilmesi

Paydaş matrisinde yer alan paydaşların hizmet alanları ile ilgili görüş ve önerilerini belirlemek amacıyla iç ve dış paydaşlara anket çalışması uygulanmıştır. İç paydaş anket uygulaması; akademik personel ve idari personele yönelik olarak düzenlenmiştir. Dış paydaş anket uygulamasında ise; tüm Bakanlıklar, Bakanlıkların Bağlı İl Müdürlükleri, Sayıştay Başkanlığı, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığı, ADIM Üniversiteleri, TÜBİTAK, ÖSYM, Türk Patent ve Marka Kurumu Başkanlığı, Kamu İhale Kurumu Başkanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Güney Ege Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, Ulusal Ajans, Muğla Valiliği, Muğla Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Muğla İlçe Belediye Başkanlıkları, Muğla İl ve İlçe Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlıkları, Muğla Ticaret Borsası Başkanlığı, Üniversite tedarikçi ve müstecirleri, TEKNOPARK Ortakları ile Üniversitemiz ile doğrudan etkileşimi bulunan bazı sivil toplum ve basın kuruluşları ile vakıf veya dernekler olmak üzere geniş bir hedef kitle oluşturulmaya çalışılmıştır.

İç Paydaşlarımızca; Coğrafi konum, Fiziksel koşullar, Eğitim-Öğretim kadrosu, Çalışma ortamı, Genç – Eğitimli Personel, Üniversitenin kuruluş yeri güçlü yanlar olarak ön plana çıkartırken, Akademik ve Bilimsel Çalışmalara, Toplantılara ve Faaliyetlere Maddi-Manevi Destek ve Teşvik, Kampüslerin sosyal ve kültürel olanakları, Eğitim-Öğretim olanakları, Yönetim anlayışı, Personel Politikaları ve İdari Süreçler iyileştirilmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir.

Dış paydaşlarımız ise; Belirli Alanlarda İhtisaslaşma ve Markalaşma, Bölgesel Kalkınmaya Hizmet Eden Faaliyetlerin ve Şehir – Kampüs İletişiminin Artırılması, AR-GE Çalışmalarının ve Etki Değerlerinin Artırılması, Kampüs Hayatı ve Olanaklarının Geliştirilmesi, Toplumsal Katkı, Farkındalık ve Çevre Duyarlılığı-Sürdürülebilirlik, Tanıtım, Sosyal Medya, Basın Faaliyetlerinin Artırılıp Geliştirilmesi, Yeni ve Çağı Yakalayan Fakülte ve/veya Bölüm-Programların Açılması-Yapay Zeka Dersleri ve Bölümlerinin Açılması, Mezun Kalitesinin Geliştirilmesi ve Mezunların İstihdam Edilebilirliği ve Akademik Faaliyetlere Verilen Desteğin Artırılması, Bilimsel Faaliyetlerin Artırılıp Geliştirilmesi Üniversitenin temel hedefleri arasında olması gerektiğini bildirmişlerdir.

İç ve dış paydaşların görüş ve önerilerini almak üzere gerçekleştirilen anketlere ilişkin analiz ve bulguları içeren raporlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

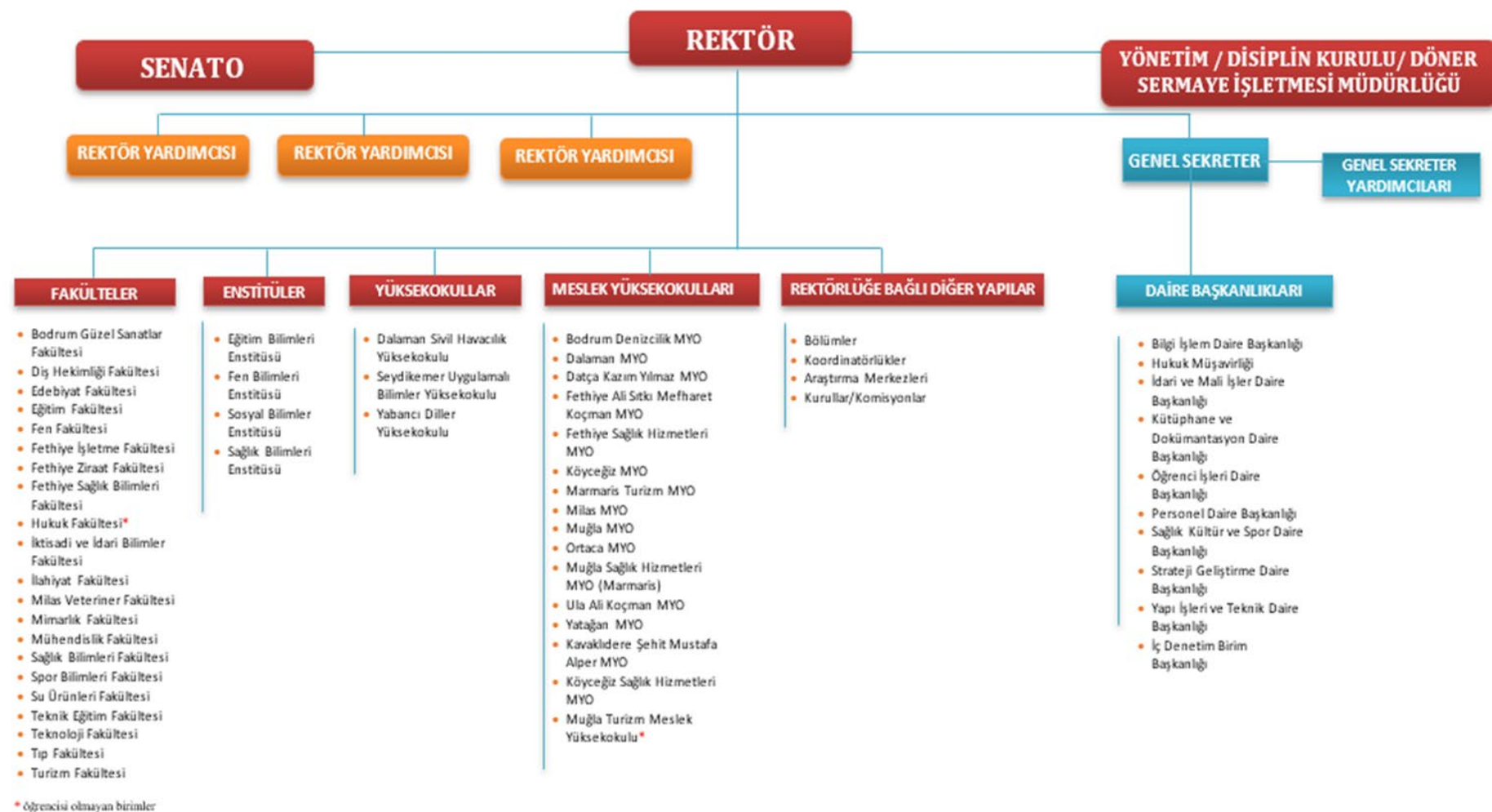
Tablo 13. İç Ve Dış Paydaşlarımıza Uygulanan Paydaş Anketleri

Anket Adı	Uygulanma Tarihi	Belge Linki
Akademik Personel Memnuniyet Ve Paydaş Görüş Anketi	9 Nisan – 21 Nisan 2025	Rapor
İdari Personel Memnuniyet Ve Paydaş Görüş Anketi	9 Nisan – 21 Nisan 2025	Rapor
Dış Paydaş Anketi	4-30 Mart 2025	Rapor
Öğrenci Genel Memnuniyet Anketi	22 Nisan – 9 Haziran 2024	Rapor
Öğrenci Ders Değerlendirme Anketi	Final Haftası Başlangıcı ile Bütünleme Haftası Başlangıcı Arasında	Rapor

3.8. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

Üniversitelerin teşkilat yapısı, akademik birimler için 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği; idari birimler için ise Yükseköğretim Üst Kuruluşları ve Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmektedir. Üniversitemizin organizasyon yapısı, ilgili mevzuat ve süreçlere dayanarak oluşturulmuştur. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin mevcut akademik ve idari örgüt yapısı Şekil 1’de sunulmuştur.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bünyesinde 21 fakülte, 4 enstitü, 3 yüksekokul, 16 meslek yüksekokulu, 55 uygulama ve araştırma merkezi, 6 adet rektörlüğe bağlı bölüm, 19 adet koordinatörlük, 8 adet daire başkanlığı, hukuk müşavirliği ve iç denetim birim başkanlığı bulunmaktadır. Tüm birimlerde akademik ve idari personel görev almaktadır.



Şekil 1. MSKÜ Organizasyon Şeması

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin 2025 yılı (Mart) itibarıyla 1.743 akademik personel, 1179 idari personel (784 memur, 62 sözleşmeli personel, 333 sürekli işçi) olmak üzere toplam 2.922 personeli bulunmaktadır (Bkz. Tablo 14 ve Tablo 17) . Üniversitemizde akademik personelin istihdamı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu’nun ilgili hükümleri, idari personelin istihdamı ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uyarınca yapılmaktadır. Üniversitemizde öğretim üyelerinin atanma ve yükseltme işlemlerinde 01.10.2024 tarihinde yürürlüğe giren “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Koşulları Yönergesi” esas alınmaktadır.

Tablo 14. Akademik Kadronun Ünvanlara Göre Dağılımı

Ünvan	Akademik Personel Sayısı				
	2021	2022	2023	2024	2025
Profesör	224	250	283	318	332
Doçent	212	231	227	212	217
Dr. Öğretim Üyesi	392	389	384	405	405
Öğretim Görevlisi	495	498	483	482	474
Araştırma Görevlisi	439	415	361	333	315
Toplam	1.762	1.783	1.738	1.750	1.743

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Üniversitemizde artan bölüm, program ve öğrenci sayısını karşılamak için öğretim elemanı kadrolarını doğru planlamak büyük önem teşkil etmektedir. Bu amaçla örneğin, Üniversitemizdeki toplam akademik kadronun yaklaşık %20-25’ini profesörlerin, %25-30’unu doçentlerin, %30-35’ini doktor öğretim üyelerinin ve %15-20’sini araştırma görevlilerinin oluşturması ideal oran olarak planlanabilir (bkz. Tablo 15). Üniversitemizde 2025 yılı itibarıyla bahsedilen kadrolarda (öğretim görevlileri hariç) 1269 akademisyen görev yapmaktadır. Akademik personele yönelik olarak yürütülen memnuniyet ve paydaş görüş analizi raporuna (2025) göre Üniversitemizde iyileştirmeye açık alanlar göz önünde bulundurulduğunda “Bölgesel ihtiyaçlarla uyumlu belirli alanlarda uzmanlaşma (tematik alan oluşturulması)” ile “Akademik kadronun daha genç ve dinamik hale getirilmesi” öne çıkmıştır.

Tablo 15. Akademik Kadronun Ünvanlara Göre Oranı (2025)

Unvan	Sayı	Mevcut Yüzde	Önerilen İdeal Oran (%)
Profesör	332	26.2	20-25
Doçent	217	17.1	25-30
Doktor Öğretim Üyesi	405	31.9	30-35
Araştırma Görevlisi	315	24.8	15-20
Toplam	1269	100	--

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Tablo 16. Öğretim Üyesi ve Öğretim Elemanı Başına Öğrenci Sayıları (31.12.2024)

Akademik Birimler		Genel Toplam (Lisans I. II. Öğretim ve Lisansüstü)		Lisans I.ve II. Öğretim	
		Ö.Ü.B ¹	Ö.E.B ¹	Ö.Ü.B	Ö.E.B
Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi		28,1	14,7	21,7	12,7
Dış Hekimliği Fakültesi		22,9	14,4	25,8	18,4
Edebiyat Fakültesi		43,0	33,6	40,0	31,4
Eğitim Fakültesi		31,0	22,0	26,9	17,8
Fen Fakültesi		17,8	14,5	15,7	12,0
Fethiye İşletme Fakültesi		69,4	57,4	70,6	54,1
Fethiye Sağlık Bilimleri Fakültesi		66,1	31,5	69,1	32,3
Fethiye Ziraat Fakültesi		12,1	9,6	7,3	6,3
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		66,7	53,9	71,0	49,5
İlahiyat Fakültesi		11,0	16,2	42,0	16,4
Milas Veteriner Fakültesi		19,3	11,8	15,9	12,6
Mimarlık Fakültesi		37,3	17,1	39,1	18,9
Mühendislik Fakültesi		38,2	20,9	30,4	20,2
Sağlık Bilimleri Fakültesi		68,9	41,7	65,7	39,2
Spor Bilimleri Fakültesi		62,5	48,4	64,7	42,4
Su Ürünleri Fakültesi		6,5	4,7	4,1	3,0
Teknoloji Fakültesi		36,9	32,4	36,7	29,1
Tıp Fakültesi		9,3	5,2	9,2	5,4
Turizm Fakültesi		56,4	42,9	49,8	36,4
2023	Fakülte Ortalaması	35,7	23,7	32,8	21,8
	YO Ortalaması	46,6	27,2		
	MYO Ortalaması		45,5		
	Üniversite Ortalaması ⁽²⁾	49,3	25,9	45,5	23,9
2024	Fakülte Ortalaması	34,7	23,8	31,6	21,7
	YO Ortalaması	70,3	43,5		
	MYO Ortalaması		43,6		
	Üniversite Ortalaması ⁽²⁾	46,4	25,1	44,2	23,9

Kaynak: 2024 Yılı Faaliyet Raporu

Tablo 16’da öğretim elemanı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayıları verilmiştir. Öğretim üyesi başına (ÖÜB) ve öğretim elemanı başına (ÖEB) düşen öğrenci sayısı ortalamasında 2023 ile 2024 yılları arasında pozitif bir ilerleme olduğu izlenmiştir. YÖK verilerine göre Türkiye ortalaması ÖÜB için 62.55 ve ÖEB için 35.66’dır. Bu rakamlar, Türkiye genelinde Fakültelerde ÖÜB için 57.52 ve ÖEB için 37.96’dır. Üniversitemizde halihazırdaki oranların Türkiye ortalaması altında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki planlamaların akademik birimlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda Fakülte/YO/MYO’lara özel olarak yapılarak akademik personel istihdamı ve görevlendirmelerinin bu çerçevede ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Her yıl büyüyerek gelişimini devam ettiren Üniversitemizin buna paralel olarak idari personel sayısında da artış olması beklenmektedir. Ancak kamu kurumlarına açıktan ve naklen atama izin kontenjanı son yıllarda düşük sayılarda dağıtıldığından, sınırlı kontenjan dâhilinde yapılan atamalar ihtiyacı karşılamada yetersiz hale gelmiş olup idari personel sayısında bir düşüş söz konusudur (Tablo 17).

Tablo 17. İdari Personelin İstihdam Şekline Göre Dağılımı

İstihdam şekli	İdari Personel Sayısı				
	2021	2022	2023	2024	2025
Memur	798	787	812	790	784
Sözleşmeli Personel	25	66	44	63	62
Sürekli İşçi	369	366	355	335	333
TOPLAM	1192	1219	1211	1188	1179

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Tablo 18. İdari Personelin (Memur ve Sözleşmeli Personelin) Eğitim Durumu (2025)

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lisansüstü	89	%10,52
Lisans	421	%49,76
Ön Lisans	152	%17,96
Lise	166	%19,62
İlköğretim	18	%2,12
Toplam	846	%100

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Üniversitemizde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin mesleki, akademik ve bireysel gelişimlerini desteklemek amacıyla verilen eğitimlerin eşgüdümünü ve yönetimini sağlamak üzere kurulan Eğitim Koordinatörlüğünün çalışma usul ve esaslarını düzenleyen ve Üniversitemiz Senatosu'nun 14.07.2021 tarihli ve 608/2 sayılı kararı ile uygun görülen "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Koordinatörlüğü Yönergesi" kapsamında her yıl eğitim takvimi oluşturulmuştur. Eğitim Takviminde yer alan konu başlıklarına göre verilen eğitimlere katılan personel sayıları Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Kurum İçi Eğitim Programları (Akademik ve İdari Personel) Durumu

Eğitim Takviminde Yer Alan Eğitim Konu Başlıkları	Eğitim Alan Personel Sayısı				
	2021	2022	2023	2024	2025
A-ÖĞRET (Etkili Öğretim Yöntem ve Teknikleri)	501	219	769	51	
A-GEP (Akademik Gelişim ve Uyum)	160	22	3	42	
A-ARDES (Araştırma Desteği)		2			
A-GÜNCEL (Güncel Toplumsal Konular)	125	102	291	131	21
A/İ-İŞG (İş Sağlığı ve Güvenliği)	354	3617	202	94	
İ-ADAY (Aday Memur Zorunlu Eğitimi)	7	14	22	22	
İ-MESLEK (Mesleki Eğitim)	20	736	397	683	165
İ-GELİŞİM Kişisel Gelişim)	400	347	599	188	2
Toplam	1.400	5037	2.643	1.169	188

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (MSKÜ), öğrenme ve bilginin yayılımını merkeze alan, köklü ve yenilikçi bir kurum kültürüne sahiptir. Bu kültür, bölgesel ve ulusal düzeyde etkili, dinamik bir yükseköğretim ekosistemi oluşturmaya hedefler.

MSKÜ kurum kültürünün temel bileşenleri ve uygulamaları aşağıdaki şekilde analiz edilmiştir:

Temel Bileşen	Uygulamalar
Katılım ve Stratejik Yönetim	Şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışı benimsenmiştir. Tüm paydaşlar (çalışanlar, öğrenciler, dış paydaşlar) Danışma Kurulları, anketler ve geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla karar alma süreçlerine dahil edilir. Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) ile veriye dayalı ve stratejik kararlar alınır.
İşbirliği ve Paydaş İlişkileri	Kurum içi (disiplinler arası) ve dışı (sanayi, kamu, uluslararası üniversiteler) güçlü iş birlikleri önceliklidir. Teknopark, TTO gibi yapılarla dış paydaş etkileşimi kurumsallaşmıştır. Paydaş geri bildirimleri (memnuniyet anketleri vb.) kalite süreçlerinin temelini oluşturur.
Öğrenme ve Bilginin Yayılımı	Öğrenci merkezli, kalite odaklı bir ekosistem mevcuttur. Aktif öğrenme ve teknoloji destekli araçlar kullanılır. Akreditasyon Ders Değerlendirme Sistemi ile öğrenme çıktıları takip edilir. Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü aracılığıyla yapay zekâ ve büyük veri gibi modern araçlarla bilginin etkin yayılımı ve kurumsal hafıza güçlendirilir.
Kurum İçi İletişim ve Değişim	Yatay ve dikey iletişim mekanizmaları (EBYS, Dekan/Rektör-Öğrenci buluşmaları) ile interaktif iletişim teşvik edilir. Değişime açıklık ilkesi doğrultusunda, Yapay Zeka Üst Komisyonu gibi yapılarla dijital dönüşüme ve yenilikçi fikirlere uyum sağlanır.
Ödül Sistemi	Bireysel ve kurumsal gelişim teşvik edilir. Akademik personel için yayın/proje ödülleri ek olarak, İyi Öğretim Ödülü ile pedagojik performans; öğrenciler için ise Öğrenci Sosyal Etkinlik Belgesi (OSEB) ile sosyal ve bilimsel katılımlar desteklenir.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi mülkiyet durumuna göre arsa/arazi alanı toplam 3.478.069,32 m² alanda hizmetlerini sürdürmekte olup, bina/tesis yerleşim alanı toplam 377.211 m²'dir (bkz. Tablo 20). Merkez Yerleşke içerisinde Öğrenci yurdu, kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar, yemekhane, Doğal Yaşam Parkı, otoparklar ve dinlenme alanları mevcuttur. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde Menteşe ve diğer ilçeler olmak üzere toplam lojman sayısı 285'tir. Üniversitemiz açık alanlarına ait bilgiler şöyledir: İlçeler Dahil Toplam Otopark Alanı: 78.250 m²; Kampüs Rekreasyon Alanları Toplamı: 28.500 m²; İlçeler dahil Toplam Peyzaj Alanı: 428.850 m²; İlçeler dahil Toplam Açık Spor Tesisleri: 62.260 m²'dir.

Tablo 20. Bina/Tesis Yerleşim Alanı

S.N.	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yerleşke Listesi	Toplam Alan (m ²)
1	Merkez Yerleşke (Akademik ve İdari Birimler, AKM, Gündüz Bakım Evi, Kütüphane, Spor Tesisleri, Yüzme Havuzu, ALM, Lojmanlar)	207.095
2	Bodrum (GSF, Kültür Merkezi)	8.606
3	Dalaman	7.294
4	Datça (MYO, Lojmanlar)	4.511
5	Fethiye (Fakülteler, MYO)	23.811
6	Kavaklıdere	1.983

7	Köyceğiz	2.164
8	Marmaris (MYO, İçmeler Uygulamalı Turizm Eğitim Merkezi)	13.452
9	Menteşe (Diş Hekimliği Fakültesi, MMYO, Lojmanlar, Konukevi, Atölye, Matbaa, Kapalı Spor Salonu)	37.538
10	Milas (Fakülte, MYO, Atölye, Su Ürünleri AR-GE Merkezi Binası, Balık Havuzları)	19.761
11	Ortaça	5.560
12	Sağlık Kampüsü (Tıp Fakültesi Morfoloji Binası, Sağlık Bilimleri Fakültesi)	28.900
13	Seydikemer	4.200
14	Ula	3.010
15	Ula / Akyaka	3.276
16	Yatağan	5.740
17	Yerkesik	310
18	Genel Toplam	377.211

Üniversitemizde devam eden 10 yatırım projesi ile ilgili bilgiler Tablo 21’de sunulmuştur. Üniversitemizde planlanan yatırım projeleri ise Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 21. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Devam Eden Yatırım Projeleri

Sektör	Finans Kaynağı	Proje Adı	Karakteristik
Sağlık	Üniversite Yatırım Bütçesi	Diş Hekimliği Fakülte Binası ve Uygulama Hastanesi	Hastane İnşaatı (6.000 m ²), Makine-Teçhizat
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Açık ve Kapalı Spor Tesisleri	Bakım Onarım, Spor Salonu (1.200 m ²)
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Yayın Alımı	Basılı Yayın Alımı, Elektronik Yayın Alımı
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Çeşitli Ünitelerin Etüt Projesi	Etüt-Proje
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Muhtelif İşler	Bakım Onarım, BİT, Makine-Teçhizat
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Kampüs Altyapısı	Doğalgaz Dönüşümü, Elektrik hattı, Kampüs İçi Yol, Kanalizasyon hattı, Peyzaj, Su isale hattı, Telefon hattı
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Büyük Onarım	Bina Bakım Onarımı, Büyük Onarım, Güçlendirme
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Derslik ve Merkezi Birimler	Veterinerlik Fakültesi (4300 m ²)
DKH-Sosyal	Üniversite Yatırım Bütçesi	Rektörlük Bilimsel Araştırma Projeleri	Proje Desteği
DKH-Sosyal	Üniversite Yatırım Bütçesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı İlave Altyapı	Makine-Teçhizat, Teknolojik Araştırma

Tablo 22. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Planlanan Yatırım Projeleri

Sektör	Finans Kaynağı	Proje/Alt Proje	Karakteristik
Sağlık	Üniversite Yatırım Bütçesi	Dış Hekimliği Fakülte Binası ve Uygulama Hastanesi	Hastane İnşaatı (6.000 m ²), Makine-Teçhizat
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Derslik ve Merkezi Birimler	Mer.Ders.Of.Bin. (4.500 m ²), Veterinerlik Fakültesi (4.300 m ²)
		Veteriner Fakültesi Binaları	
		Merkez Kampüs Ortak Derslik Projesi	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Kampüs Altyapısı	Çevre Düzenlemesi (206.000 m ²), Hizmet Binası (700 m ²), Kampüs İçi Yol (10 km), Kurulu Güç (504 MW), Su isale hattı (60.000 m)
		Kampüs İçi Orman Alanlarında Yangın Hidrantı Kurulması	
		Kampüs Doğalgaz Dönüşümü	
		OG Elektrik Şebekesi İyileştirme İşleri	
		Üniversite Yeni Giriş Noktası İnşası	
		Su İsale Hattı İyileştirme İşleri	
		GES (4MWp)	
		Kampüs Yol, Kanalizasyon ve Peyzaj İşleri	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Kampüs İçi Yürüme Yollarının Düzenlenmesi	Alet ve Cihazlar (10 adet), Bakım Onarım, BİT, Makine-Teçhizat, Taşıtlar
		Muhtelif İşler	
		Felaket Kurtarma Merkezi Kurulması	
		Bilişim ve Donanım Alımları	
		Yazılım Alımları	
		Makine-Teçhizat Alımları	
		Asansör, Jeneratör vb. Diğer Menkul Malların Bakım Onarımı	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Taşıt Alımları	Bina Bakım Onarımı (22 adet), Büyük Onarım, Enerji Verimliliği (3 adet), Güçlendirme
		Büyük Onarım	
		Eğitim ve Hizmet Binalarının Çatı, Dış Cephe, Afet Riskleri Kapsamında Bakım Onarımları	
		Kampüs Erişilebilirliğinin İyileştirilmesi İşleri	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Hizmet Binalarında İklimlendirme Sistemi Kurulması	Etüt-Proje
		Çeşitli Ünitelerin Etüt Projesi	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Açık ve Kapalı Spor Tesisleri	Bakım Onarım, Makine-Teçhizat, Spor Salonu (1.200 m ²)
		Kapalı Spor Salonu	
		Spor Tesislerinin Bakım Onarımı	
Eğitim	Üniversite Yatırım Bütçesi	Yayın Alımları	Basılı Yayın Alımı, Elektronik Yayın Alımı
DKH-Sosyal	Üniversite Yatırım Bütçesi	Bilimsel Araştırma Projeleri	Proje Destekleri
DKH-Sosyal	Üniversite Yatırım Bütçesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı İlave Altyapı	Makine-Teçhizat, Teknolojik Araştırma

3.8.4. Teknoloji Ve Bilişim Alt Yapısı

Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Unsurları:

1. MUYBİS (Yayın Bilgi Sistemi) (<http://ybs.mu.edu.tr/>)
2. BAP (E-Bap Otomasyonu) (<http://e-bap.mu.edu.tr/>)
3. PBS (Personel Bilgi Sistemi) (<https://pbs.mu.edu.tr/>)
4. OBS (Öğrenci Bilgi Sistemi) (<https://obs.mu.edu.tr/>)
5. OİBS (Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi) (<https://obs.mu.edu.tr/oibs/>)
6. EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) (<https://ebys.mu.edu.tr/>)
7. Lisansüstü Başvuru Yönetim Sistemi
(<http://www.enstitu.basvuru.mu.edu.tr/>, https://obs.mu.edu.tr/oibs/ina_app/)
8. Personel Konum Servisi (<http://harita.mu.edu.tr/>)
9. Mezun Bilgi Sistemi (<https://mezun.mu.edu.tr/>)
10. Akreditasyon Ders Değerlendirme Yazılım Sistemi (ADDs)

Üniversitemiz, bilgi varlıklarının (bilgi, veri, donanım, yazılım vb.) korunmasını, gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini sağlamak için, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında; Risk Analizi, Politikaların Oluşturulması, Eğitim ve Farkındalık, Kontrollerin Uygulanması, İzleme ve Denetim, Sürekli İyileştirme gerekliliklerini yerine getirerek 2021 yılından bu yana ISO 27001 Bilgi Güvenliği sertifikasına sahiptir.

Bilgi güvenliği ile bilişim kaynaklarının güvenliği ve etkin kullanımını düzenlemek ve gerekli tedbirlerin alınması için “Bilgisayar, Ağ ve Bilişim Kaynakları Kullanım Yönergesi” ne göre hareket edilmektedir.

Üniversitenin kendi geliştirdiği veya program satın alma yoluyla kullandığı otomasyon sistemlerinde üretilen belgeler ayrıca elektronik ortamda da saklanmaktadır ve periyodik olarak yedekleri alınmaktadır. Elektronik ortamda saklanan belgeler için kampüs içinde iki farklı yerde (Felaket Kurtarma Merkezi) konumlanmış sistem odası (sunucu ve depolama ünitesi) kullanılmaktadır. Sistem odaları için yangına karşı koruma tedbirleri standart olarak uygulanmaktadır. Sistem odalarının depreme karşı koruma için konteyner veri merkezi kurulması çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca sistem odalarının enerjilerinin kesintisiz olarak sağlanması konusunda bazen sorunlarla karşılaşılabilir. Veri güvenliğini güçlendirmek amacıyla kampüs dışında verilerin saklanabildiği/depolanabildiği üçüncü kaynak (dış ayak) olarak Fethiye İşletme Fakültesinde 1 adet yedekleme sunucusu barındırılmaktadır.

Kurumda eğitim-öğretim ihtiyaçlarına cevap verebilen, kullanıcı dostu, eş zamanlı ve eş zamansız öğrenme, ölçme-değerlendirme ve hizmetçi eğitim olanaklarına sahip açık kaynak kodlu bir öğrenme yönetim sistemi (Ders Yönetim Sistemi/DYS) bulunmaktadır. Uzaktan veya yüz yüze verilme yöntemine bakılmaksızın her akademik yarıyıl başlangıcında OBS’de açılan dersler DYS’ye aktarılmakta ve düzenli olarak güncellenmektedir. OBS ve DYS yarı-entegre olarak çalışmaktadır.

Üniversitede hem çevrimiçi derslerin yürütülmesi hem de uzaktan tez savunması vb. toplantıların yürütülmesi için stüdyo ve akıllı salon altyapısı bulunmaktadır. Bu kapsamda farklı akademik birimlerde ses yalıtımlı, interaktif tahta, hareketli kamera gibi teknolojilerle donanmış 10 stüdyo ve 2 akıllı salon kullanımdadır.

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında kamuya ait üniversiteler özel bütçeli kuruluşlar olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda özel bütçeli bir kamu kuruluşu olan Üniversitemizin temel gelir kaynakları hazine yardımı dışında öz gelirler, döner sermaye ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. 2021-2025 dönemi bütçe gelirlerinin gelişimine bakıldığında düzenli olarak artış olduğu ve finansal durumunun iyileştirildiği görülmektedir. Avrupa Birliği, TÜBİTAK, GEKA, TAGEM, TÜSEB, Erasmus gibi dış kaynaklarda önemli bir gelişme yaşandığı görülmektedir.

Bütçe giderlerinin dağılımına bakıldığında geçmiş dönemde başlangıç ödeneği ile gerçekleşen harcama düzeyleri arasında fark olduğu, gerçekleşen harcamaların neredeyse her kalemden başlangıç ödeneklerinden fazla olduğu görülmektedir. Bunda en önemli etken küresel ve bölgesel düzeyde yaşanan olumsuz gelişmelerin öngörülemez fiyat artışlarına neden olması ve beklentileri karşılamak için Üniversitemizin her geçen gün daha da büyümesidir. Ancak mevcut kaynaklarla Üniversitemizin ihtiyaçlarının karşılanmasında sıkıntılar yaşanmaması için mali kaynak kapasitesinin güçlendirilmesi ve bütçe dışı gelirlerin çeşitliliğinin ve miktarının artırılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, Üniversitemizin harcamalarında azami tasarruf sağlanarak tutarlı, dengeli ve etkili bir finansal yönetim amacıyla harcama birimleri arasında koordinasyon sağlanmış olup faaliyetlerimizin tahsis edilen bütçe ödeneklerini aşmayacak şekilde gerçekleştirilmesi ve tasarruf ilkelerine uygun hareket edilmesi için gerekli tedbirler alınmaktadır.

Üniversitemizde performans esaslı mali yönetim sisteminin temel unsurlarını stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu oluşturmaktadır. Stratejik plan ve performans programı vasıtasıyla Üniversitemizin temel hedefleri ile bunların kaynak ihtiyaçları arasında bağlantı kurulmakta, öngörülen hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler ise faaliyet raporu aracılığıyla kamuoyuna açıklanmaktadır. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye dayalı olarak mali kaynak yönetiminin sistematik ve sürdürülebilir olması sağlanmıştır. Kaynak dağılımı ve performans izleme mekanizmaları hedeflerle uyumlu şekilde yürütülmektedir.

Üniversitemizin stratejik planı ile bütçesi arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlamak üzere hazırlanan Performans Programında, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacı ve performans hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan performans göstergeleri yer almaktadır. Bu kapsamda, Performans Programındaki alt programlar, alt program hedefleri ve alt programlar kapsamında yürütülen faaliyetler, Üniversitemizin Stratejik Planında yer alan amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 23. Bütçe Gelirlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar (2021-2025)

GELİR KALEMLERİ		2021		2022		2023		2024		2025
		Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir
A	Hazine Yardımı	381.606.000	441.773.000	509.315.000	783.045.000	1.146.196.000	1.496.935.290	2.725.929.000	2.765.370.000	3.858.874.000
B	Öz Gelirler	26.402.000	29.794.055	27.672.000	45.838.067	44.804.000	69.285.749	75.368.000	117.674.286	99.168.000
C	Döner Sermaye	13.450.000	5.420.636	19.010.000	9.187.842	24.900.000	21.485.137	62.342.500	41.372.861	119.650.565
D	Dış Kaynaklar (Proje Gelirleri)	9.500.000	13.546.434	10.500.000	25.983.589	11.500.000	41.946.525	12.500.000	56.156.323	13.500.000
GENEL TOPLAM		430.958.000	490.534.125	566.497.000	864.054.498	1.227.400.000	1.629.652.701	2.876.139.500	2.980.573.470	4.091.192.565

Tablo 24. Bütçe Giderlerin Gelişimi -Mali Kaynaklar (2021-2025)

GİDER KALEMLERİ		2021		2022		2023		2024		2025
		Kullanılabilir Ödenek	Harcama	Kullanılabilir Ödenek	Harcama	Kullanılabilir Ödenek	Harcama	Kullanılabilir Ödenek	Harcama	Kullanılabilir Ödenek
A	Personel Giderleri	287.151.000	319.733.339	382.604.000	542.693.815	786.875.000	1.131.235.093	2.068.696.000	2.213.884.063	2.908.238.000
B	Sosyal Güvenlik Primi Giderleri	46.373.000	50.714.569	59.560.000	83.427.495	128.946.000	159.465.856	256.420.000	274.011.571	367.621.000
C	Mal ve Hizmet Alımları	30.010.000	27.007.092	33.876.000	87.455.336	117.817.000	112.822.570	235.075.000	169.720.032	336.325.000
D	Cari Transferler	10.934.000	45.612.105	15.950.000	21.142.019	38.334.000	59.459.667	93.551.000	93.138.132	142.281.000
E	Sermaye Giderleri (Yatırımlar)	33.540.000	31.205.256	44.997.000	67.603.602	119.028.000	89.619.658	147.555.000	74.406.207	203.577.000
GENEL TOPLAM		408.008.000	474.272.361	536.987.000	802.322.267	1.191.000.000	1.552.602.844	2.801.297.000	2.825.160.005	3.958.042.000

Tablo 25. Yıllar İtibariyle Döner Sermaye Gelirleri Tahmini

Yıl	Gelirler	Artış
2025*	119.650.565	%189
2026	125.633.093	%5
2027	131.914.748	%5
2028	138.510.485	%5
2029	145.436.010	%5
2030	152.707.810	%5

***2025 yılından itibaren Döner Sermaye İşletmesi, Dış Hekimliği Fakültesini kapsamaktadır.**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yıllar itibari ile mali kaynak ihtiyacı, orta vadeli mali plan kapsamında tahmini olarak belirtilmiştir.

Tablo 26. Tahmini Giderler (2026-2030)

GİDER KALEMLERİ		2026	2027	2028	2029	2030
		Başlangıç Ödeneği	Başlangıç Ödeneği	Başlangıç Ödeneği	Başlangıç Ödeneği	Başlangıç Ödeneği
A	Personel Giderleri	3.378.547.000	3.805.713.000	4.110.170.040	4.303.348.032	4.505.605.389
B	Sosyal Güvenlik Primi Giderleri	427.170.000	481.439.000	519.954.120	544.391.064	569.978.186
C	Mal ve Hizmet Alımları	381.429.000	414.023.000	447.144.840	468.160.647	490.164.198
D	Cari Transferler	161.471.000	175.074.000	189.079.920	197.966.676	207.271.110
E	Sermaye Giderleri (Yatırımlar)	242.299.000	276.251.000	298.351.080	312.373.581	327.055.117
GENEL TOPLAM		4.590.916.000	5.152.500.000	5.564.700.000	5.826.240.000	6.100.074.000

Tablo 27. Tahmini Kaynaklar (2026-2030)

Kaynaklar	Planlanan					
	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Kaynak
1-Özel Bütçe * (Bütçe İçi Kaynaklar)	5.031.080.000	5.637.212.000	6.149.939.000	6.457.435.000	6.780.306.000	30.055.972.000
a-Hazine Yardımları	4.916.527.000	5.510.129.000	6.012.654.000	6.313.286.000	6.628.950.000	29.381.546.000
b-Öz gelir	114.553.000	127.083.000	137.285.000	144.149.000	151.356.000	674.426.000
2-Bütçe Dışı Kaynaklar	212.433.093	229.130.748	243.503.000	255.363.000	267.801.000	1.208.230.841
a-Döner Sermaye Gelirleri**	125.633.093	131.914.748	138.510.000	145.436.000	152.707.000	694.200.841
b-Dış Fon Kaynak Proje Gelirleri***	86.800.000	97.216.000	104.993.000	109.927.000	115.094.000	514.030.000
TOPLAM	5.243.513.093	5.866.342.748	6.393.442.000	6.712.798.000	7.048.107.000	31.264.202.841

* Orta Vadeli Program (2026-2028) verileri baz alınarak hesaplanmıştır.

**Döner Sermaye 2026-2030 yılları için her yıl %5 oranında artırılarak hesaplanmıştır.

***Üniversitenin Dış Fon Kaynak Proje Gelirleri artış için Merkez Bankasının 2025 yılı Beklenen Enflasyon oranı %24, 2026 yılı için Beklenen Enflasyon oranı %12, 2027 yılı için Beklenen Enflasyon oranı %8 sonraki dönemler için %4,7 olarak esas alınmıştır.

Transfer harcamalarına ilişkin tutarlar hariç tutulmuştur.

3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye'nin turizm açısından en önemli şehirlerinden biri olan Muğla'da konumlanmıştır. Üniversitenin sahip olduğu doğal güzellikler, kültürel zenginlikler ve turizm potansiyeli, akademik ve bilimsel faaliyetler için benzersiz fırsatlar sunmaktadır. Üniversitenin Ege ve Akdeniz kıyılarına yakın olması, sürdürülebilir turizm, çevre bilimleri, su ürünleri, arkeoloji ve jeoloji gibi disiplinlerde araştırma olanaklarını genişletmektedir. Ayrıca, Muğla'nın uluslararası turistler tarafından yoğun ilgi görmesi, yabancı öğrenci ve akademisyenlerin üniversiteye entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve uluslararası iş birlikleri için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Kültürel çeşitlilik ve çok yönlü sosyal yaşam, üniversite öğrencilerine geniş bir perspektif kazandırmakta ve sosyal bilimler, sanat ve kültürel araştırmalar açısından verimli bir ortam oluşturmaktadır.

Üniversitede 2024 Yılı sonu itibarı ile 21 Fakülte, 4 Enstitü, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 6 Bölüm Başkanlığı, 55 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır. 147 bölüm/program, 42.896 öğrenci, 1756 öğretim elemanı ve 1188 idari personel ile eğitim-öğretim hizmeti verilmektedir. Ayrıca 47 doktora, 93 yüksek lisans, 243 lisans ve ön lisans programı ile toplamda 383 akademik program bulunmaktadır.

Üniversitemizdeki akademik birimlerimizin kalite çalışmalarına ve ulusal/uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmelerine önem vermektedir. Bu çerçevede, ilgili birimlerin akreditasyon çalışmaları desteklenmekte, lisans programı bazında akreditasyona sahip olan 26 programımız bulunmakta ve 18 programın akreditasyon süreci devam etmektedir. Akreditasyon süreçleri dışında kalan tüm ön lisans programları ve lisansüstü programlar en az bir defa öz değerlendirme ve akran değerlendirme çalışmalarına katılarak kalite güvence çalışmalarını sürdürmektedir.

Tablo 28. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel-Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	Lisansüstü eğitim öğrenci dağılımına göre Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde program ve öğrenci sayısının fazla olması. Üniversitede öncülüğünü Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün yaptığı kalite güvence çalışmalarının, diğer enstitülere de örnek olacak şekilde yönetsel olarak öz değerlendirilmeye tabi tutulması. Akreditasyon süreçleri dışında kalan ön lisans, lisans ve lisansüstü programların en az bir defa özdeğerlendirme raporu yazarak değerlendirilmeye tabi tutulması. 48 lisans programının, program öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreci prosedürlerine bağlı olarak Program Öz değerlendirme Çalışmalarını yürütmesi. Üniversitemizde 3 Ön lisans programının akreditasyon başvurusu yapıp değerlendirme sürecinde olması. Uluslararası değişim programları protokol sayısının artması. Yabancı dilde öğretim hizmeti sunma potansiyeli olan akademik personel sayısının artması. Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (UZEM) tarafından uzaktan ve yüz yüze derslerde Ders Yönetim Sistemi (DYS) ve öğretim teknolojileri kullanımı desteği sağlanması. Akademik personelin kurum kültürüne ve öğretimsel süreçlere uyumunu sağlamak amacı ile oluşturulan MSKÜ Akademik Gelişim Programı'nın (AGEP) periyodik aralıklarla etkili şekilde gerçekleştiriliyor olması. Akademik personelin 21. Yüzyıl Becerilerine uygun olarak yetkinliklerinin geliştirilmesi amacı ile oluşturulan Eğitim Koordinatörlüğü eğitimlerinin yapılması. Doktora programlarından mezun öğrenci sayısında artış yaşanması. 108.133 mezun sayısına ulaşılması. Mezunların iş bulma durumuna yönelik incelenen YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporuna göre mezunlarımızın aylık olarak iş bulma süresinin azalması. Turizm, tarım, su ürünleri, sağlık eğitimi gibi pek çok alanında doğal laboratuvar ve uygulamalı eğitim imkanına sahip olan, ülkemizin kıyı şeridi uzunluğu açısından en uzun ili olan Muğla bölgesinde konumlanan tek yükseköğretim kurumu olması. Yapay Zeka Üst Komisyonu ile Dijital Dönüşümü ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kapsamında başlatılan Yapay Zeka Farkındalık ve Sorumlu kullanma Eğitimlerinin olması. Akademik araştırmaları teşvik eden Eğitim-Öğretim Ödül Yönergesi'nin hayata geçirilmesi.	Öğrenci işleri ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili süreçlerin idaresini sağlayan Öğrenci Bilgi Sistemi yazılımının yetersiz kalması. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının ve akademik birimlerdeki öğrenci işleri personellerinin artan öğrenci ve program sayısının ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde sayısının ve niteliğinin yetersiz olması. Lisansüstü eğitim öğrenci dağılımına göre Fen Bilimleri ve Teknoloji alanında program ve öğrenci sayısının giderek azalması. Lisansüstü ve ön lisans programlarının akreditasyonunun olmaması. Lisansüstü programlara girişte yabancı dil yeterliğinin kaldırılmış olması. Öğrenci öğrenim hareketliliğinin ve uluslararası öğrenci sayılarının azalması. Öğretim programlarının güncelleme çalışmalarının tüm akademik birimlerde yapılmaması. Uzaktan ve örgün eğitim ile ilgili performans göstergeleri standartlarının bulunmaması. Öğretim elemanları tarafından UZEM hizmetlerinin sadece uzaktan derslerle sınırlı görülmesi. Yüz yüze derslerde öğretimi destekleme amacıyla DYS ve öğretim teknolojilerinin kullanılması konusunda farkındalığın az olması. AGEP'in sadece son 3 yılda üniversite bünyesine katılan Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Araş. Gör. kadrosunda yer alan öğretim elemanlarını kapsaması. Katılımın isteğe bağlı olması ve belgelendirilebilir olmaması sebebiyle ilginin beklenenden az olması. Doktora programlarından mezunların istihdamına yönelik veri bulunmaması. Üniversitede mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısının hedeflenen düzeyin altında kalması. Mezun bilgi sisteminin etkin şekilde kullanılamaması.	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Paydaş görüşleri ve TÜBA tarafından yayınlanan "Türkiye Bilim Raporu" dikkate alınarak önlemler alınmalıdır. Lisansüstü programlarına kayıt yapan öğrencilere barınma, akademik iş kaynağı, burs/destek imkanlarıyla ilgili sürdürülebilir bir model oluşturulmalı ve bu modelin duyurulması için çeşitli iletişim kanalları kullanılmalıdır. Akreditasyonu olmayan ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının akreditasyon süreçleri başlatılmalı ve YÖK'ün bu konuda yürüttüğü çalışmalar yakından izlenmelidir. Program sayısı artmasına rağmen öğrenci sayısının azalmasının nedenlerinin (ekonomik sorunlar, vize sorunu vb.) araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek amacıyla akademik hareketliliğin sağlanması için öğretim elemanlarının ve lisansüstü öğrencilerin değişim programlarına katılması teşvik edilmelidir. Bu doğrultuda, lisansüstü öğrencilerin yabancı dil yetkinliklerini geliştirmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır gerekmektedir. Mevcut programların kalitesi artırılmalı ve yeni açılacak programlarda öncelikli alanlara yönelik ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalıdır. Program güncellemeye yönelik uzmanlığı olan fakültelerin ve akademik personelin rehberlik ettiği çalışmalar organize edilmelidir. Uzaktan eğitim ile ilgili değişen ihtiyaçlar ve mevzuat kapsamında gözden geçirilmesi gereken başlıklar ilgili birimlerce yapılmalıdır. Öğrenme analitiklerinin kullanılması aracılığıyla elektronik ölçme-değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinin başlatılmasına yönelik çalışmalar ilgili birimlerce yürütülmelidir. AGEP değişen gerekliliklere ve gelişmelere göre güncellenerek uygulanmalıdır. Programa katılım özendirilerek birimlere gerekli bilgilendirilme yapılmalıdır. Üniversite bünyesine yeni katılan tüm akademik personeli kapsayacak şekilde yeniden organize edilmelidir. Akademik personelin 21. Yüzyıl Becerilerine uygun olarak yetkinliklerinin geliştirilmesi amacı ile uzaktan ve yüz yüze eğitimler organize edilerek, katılımcılara belge sunulmalıdır (sertifika, katılım belgesi, bitirme belgesi, vb.). Doktora mezunlarının öğretim üyesi veya araştırmacı olarak istihdamının sağlanmasına yönelik yönlendirmeler yapılmalıdır Araştırma projelerinde

Temel-Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
			“doktora sonrası araştırmacı” olarak görev alma konusunda Kariyer ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü tarafından bilgilendirmeler yapılmalıdır. Bu konuda koçluk/mentörlük sistemi (eski mezunlar, öğretim elemanları, kamu ve özel sektör kuruluşları vb.) devreye alınmalıdır. Kurumsal aidiyet düzeyinin artırılması ve ilişki ağı ile daha güçlü bir Üniversite için ilgili paydaşların bir araya geldiği çalıştaylar sonucu kuruma özgü bir Mezunlarla İlişkiler Modeli kurgulanmalıdır. Mezun Bilgi Sistemi’nin bilinirliği artırılmalıdır Sistemin otomatizasyonunun sağlanması için paydaşlardan görüş alınmalı ve Mezun Bilgi Sisteminin dijital kariyer platformları ile senkronize çalışması sağlanarak verilerin güncel tutulması gerçekleştirilmelidir. Öğrenci Bilgi Sistemi’nin ihtiyaçlara ve çağın gereklerine uygun şekilde kullanımı güncellenmeli veya farklı bir üniversite bilgi sistemine geçilmelidir. Program kontenjanları, altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir.

Temel-Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Araştırma	Araştırma altyapısı, coğrafi konumu, nitelikli akademik kadrosu ve uzun yıllara dayanan kurumsal tecrübenin varlığı Akademik personelin dış kaynaklı projelere katılımını desteklemek amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi birimi vasıtasıyla araştırmacılara programlara (TÜBİTAK, Ufuk2020, TÜSEB, AB, GEKA, Bakanlıklar vs.) yönelik proje eğitimleri düzenleniyor olması. Uluslararası indekslere giren yayın sayısının artması. Bilimsel Araştırma ve Projeler Koordinatörlüğü'nün araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmesi. Kurumun araştırma hedeflerinin Stratejik Plan'daki hedeflere uygun olarak yürütülmesi Ar-Ge Üst Kurulu'nun bulunması. TTO ve Teknopark'ın varlığı Fikri Sınai Mülkiyet Hakları yönergesinin olması ve bu konuda eğitimlerin verilmesi. Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde çok sayıda araştırma ve uygulama merkezinin olması. Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin olması. Disiplinler arası Yüksek Lisans ve Doktora programları bulunması. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin Performans Programı ve Stratejik Plandaki ilgili göstergeler yolu ile periyodik olarak izlenmesi. Teknoloji Transfer Ofisi ve Teknopark faaliyetlerinin hayata geçirilerek araştırma kültürünün oluşturulması. Kalite Koordinasyon Birimi'nin kurulmuş olması. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik araştırma sayılarının artması.	Dış kaynaklı uluslararası ve disiplinlerarası projelerin yetersiz olması. Araştırma konularında sektör iş birliklerinin /sponsorluklarının yetersizliği. Merkezi bütçeden araştırma faaliyetlerine ve projelerine ayrılan bütçenin yetersiz olması. Dış fonlayıcı kaynaklara erişimde zorluklar yaşanması. Altyapının yetersiz olması. Coğrafi konum itibarı ile sanayi altyapısının düşük olması ve bu nedenle yapılan ortak araştırma projelerinin ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilme oranının düşük olması. Nicelik ve nitelik bakımından lisansüstü öğrencilerin yetersiz olması.	Akademik personelin güçlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması için nitelikli lisansüstü öğrenci yetiştirilmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Kurumun araştırma altyapı ve bütçe imkanlarının artırılmasına yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Sahada pratiğe yönelik ve üretime uygulanabilir araştırma odaklı değer üretme hedeflenmeli, araştırmacıların çalışmalarını kolaylaştırmak ve yönlendirmek amacıyla yeni yapılanma ve teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır. Proje teşviklerinde, bölgesel kalkınma ve öncelikli alan proje destekleri, disiplinler arası projelere verilmelidir. Üniversite ile Kamu, Özel Sektör, STK ve Meslek Odaları iş birliklerinin geliştirilmesini sağlamaya yönelik önlemler alınmalıdır. Üniversitemiz ev sahipliğinde kongre, çalıştay vb. bilimsel toplantıların düzenlenmesi teşvik edilmelidir. Lisansüstünde uluslararası öğrenci ve araştırmacı hareketliliği geliştirilmelidir. Araştırmacılara yönelik mevcut ödül ve teşvik mekanizmaları nitelik ve nicelik gözetilerek geliştirilmelidir. Akademik yükseltmelerde araştırma performansı daha fazla dikkate alınmalıdır. Genç araştırmacıların bilimsel araştırma ekosistemine katılımlarını destekleyecek mentörlük programları oluşturulmalıdır. Araştırma sonuçlarının toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesine yönelik projelerin üretilmesi süreçleri takip edilmelidir.

Girişimcilik	Güçlü akademik araştırma altyapısı ve disiplinler arası etkileşimin sağlanması.	Üretilen fikirlerin sistematik olarak değerlendirilip ticarileştirilmesi için yapılandırılmış süreçlerin bürokratik nedenlerden dolayı uzaması.	Girişimcilik kültürü geliştirilmelidir.
	Genç akademik personel kadrosuna sahip olması.	Fikirlerin iş dünyasıyla entegrasyonunun koordinasyon sorunları yaşanması.	Ortak dersler havuzunda bulunan “Proje Geliştirme” ve “Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları” yanında “Girişimcilik” dersi de verilmeli, başarılı girişimcilerin başarı hikayelerini öğrencilerle paylaşabilecekleri etkinlikler düzenlenmelidir.
	Üniversitemizde ARGE Üst Kurulu’nun bulunması ve çalıştay faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.	Dış paydaş ve sektör beklentileri ile fikirler arasında uyum sorunları yaşanması.	Girişimcilik konusunda öğrenci topluluklarının kuruluşu ve var olan topluluklar -faaliyetlerini etkinleştirmek açısından- desteklenmelidir.
	GEKA raporlarına göre Muğla’da girişimci sayısının artıyor olması.	Prototip geliştirme, pilot uygulamalar ve teknoloji transfer süreçlerinde finansal/teknik destek eksikliği yaşanması.	Başarılı girişimcileri, akademisyenler ve öğrencileri bir araya getiren mentorluk programları oluşturulmalıdır. Destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.
	Araştırma sonuçlarının BIGG, KOSGEB, BİDEB projeleri çerçevesinde ticarileşme potansiyeli olması.	Ticarileşen fikir ve proje sayısının yetersiz olması.	Akademik çalışmaların daha yüksek oranlarda ticarileştirilebilmesi için Teknoloji Transfer Ofisi daha etkin çalışması sağlanmalıdır.
	Üniversitenin BAP proje desteği ve TTO desteklerinin olması.	BIGG proje başvurularının yetersiz olması.	Üniversite ile sanayi iş birliğini sağlayabilecek ortak proje geliştirme motivasyonu artırılmalıdır.
	TTO Girişimcilik modülünün olması.	Teknopark işletmelerinin verimli ve katma değer yaratan faaliyetlerinin yetersiz olması.	Üniversite içerisinde patent ve fikri mülkiyet hakları konusunda öğrencilere ve akademisyenlere destek verilmeli, seminerler düzenlenerek bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
	TTO tarafından düzenlenen etkili konuk konuşmacıların birimleri ile iş birliği ve yer aldığı toplantıların organize edilmesi.	Teknopark işletmelerinin Üniversite birimleri ile koordinasyonun yetersiz olması.	Girişim projelerine yönelik burslar, hibeler ve ödüller verilmelidir.
	TTO tarafından, proje bilgilendirme e-postaları ve internet sitesi bilgilendirmeleri yapılması.	Üniversite içi girişimcilik ile ilgili faaliyetlerde koordinasyon ve yetki problemleri yaşanması.	Teknopark imkanları genişletilerek girişimci faaliyetler desteklenmelidir.
	Teknopark ile BIGG proje başvuru imkanının bulunması.	Sektör, paydaş ve Üniversite arasındaki koordinasyonun yetersiz olması.	TTO uygulamaları paralelinde finansal kaynak temini ile ileriye yönelik Kuluçka Merkezi oluşturulmalıdır.
	Teknopark bünyesinde şirket açma imkanı olması.	Sanayi, kamu ve özel sektör arasında iş birliği süreçlerinin zayıf olması.	İş birlikleri ve ilişkiler ağı oluşturulmalıdır.
	Mevcut girişimcilik destek programları ve bazı sektörlerle iş birlikleri kurulması.	Üniversitemizin patent ve faydalı model başvuru sayısının yetersiz olması.	Öğrencilerin KOBİ’lerde staj ve iş olanaklarına sahip olabilmeleri için özel sektör firmaları ile iş birliği yapılmalıdır.
	Dış paydaş anketi verilerine göre Üniversitemizin birimleri ile iş birliği yapılması için olumlu bir yaklaşımın olması.	Girişimcilik alanında dijital altyapı, veri yönetimi ve yeşil teknolojiler çerçevesinde üniversite içi entegrasyon ve uygulama süreçlerinin yeterince gelişmemiş olması.	İş dünyası profesyonellerinin öğrencilerle buluşmalarını sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir. Diğer üniversitelerle (Özellikle TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite endeksinde yer alanlarla) girişimcilik üzerinde tecrübe ve bilgi paylaşımları sağlanmalıdır.
	Yerel işletmelerle iş birliği ve etkileşim gelişimi açısından her ilçede Üniversitemizin en az bir akademik biriminin olması.	Girişimcilerin ihtiyaç duyduğu teknoloji transfer süreçlerinde desteklerin yetersiz olması ve finansman modellerinin belirsiz olması.	Ulusal girişimcilik ağları (TÜSİAD Girişimcilik Ekosistemi Çalışma Grubu, Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, vb. gibi) ile ilişkiler kurulmalıdır.
	Dijital ve yeşil girişimcilik başta olmak üzere farklı girişimcilik alanlarında proje geliştirme potansiyelinin olması.	İnovasyon kültürünü destekleyen akademik çalışmaların ve ARGE faaliyetlerinin yetersiz olması.	Ulusal girişimcilik ekosistemleri ile ilişkiler kurularak deneyim paylaşımları yapılmalıdır.
	Eğitim-öğretim süreçlerinde girişimcilik becerilerinin kazandırılmasına yönelik farkındalık eğitimlerinin artması.	Girişimcilerin ihtiyaç duyduğu teknoloji transfer süreçlerinde desteklerin yetersiz olması ve finansman modellerinin belirsiz olması.	Bu ilişkileri tesis edecek bir “Girişimcilik Ofisi” kurulmalı veya halihazırda kurulmuş bulunan “Girişimcilik ve Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi” daha aktif hale getirilmelidir.
	Eğitim Çalıştayları raporunda girişimcilik ve inovasyon temalı çözüm önerilerinin artırılması.	TTO ve inovasyon destek yapısının teşvik mekanizmaları bakımından yetersiz kalması.	Kaynak ve alt yapı sağlanmalıdır.
	Girişimcilik ile doğrudan ilgili Tezli Yüksek Lisans Programının olması.	Girişimcilik ekosisteminin yetersiz olması.	Girişimcilik için öğrenci ve akademisyenlerin ortak çalışabileceği alanlar ve laboratuvarlar kurulmalıdır.
		Öğretim programlarının girişimcilik kültürünü desteklemekte zayıf olması.	Girişim projelerinde kullanılan dijital teknolojiler geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.
		Öğretim programında Girişimcilik dersi olan bölümlerde dersin her dönem açılmaması.	Girişimcilikle ilgili veritabanlarına (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Girişimci Bilgi Sistemi, KOSGEB Veri Tabanı, Espacenet veri tabanları gibi) erişim sağlanmalıdır.
		Öğrenciler ve akademik personele yönelik girişimcilik konusunda uygulamalı eğitim eksikliği olması.	Yönetim ve örgütlenme yapıları oluşturulmalı ve desteklenmelidir.
		Üniversitemizde girişimcilik alanında lisansüstü tezlerin sayıca az olması ve	Girişimcilik ekosisteminin performansı düzenli olarak ölçülmeli ve sorunlar tespit edilerek geliştirilmelidir.
			Yukarıda ifade edilen faaliyetlerin koordinasyonu amacıyla bir “Girişimcilik Merkezi” kurulmalı ya da üniversite yönetimi, akademisyenler, öğrenciler ve sektör temsilcilerinden oluşan üst kurul niteliğinde bir “Girişimcilik Kurulu” yapılandırılmalıdır.

		çıktılarının yetersiz olması. Girişimcilik ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel yayınların yetersiz olması. Ortak dersler listesinde Girişimcilik kazanımlarını gerçekleştirmeye yönelik bir dersin olmaması. Üniversitemizin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksine göre ilk 50 üniversite arasında yer almaması.	Girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi teşvik edilmelidir.
--	--	---	--

Toplumsal Katkı	Üniversitemizde Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü biriminin kurulmuş olması.	YBS’de toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin etki düzeylerinin henüz sağlıklı bir biçimde ölçülemiyor olması.	Toplumsal Katkı Bilinci Yaygınlaştırılmalıdır.
	Topluma açık hizmet veren Disiplin Hekimliği Araştırma ve Uygulama Merkezi’nin bulunması.	Toplumsal katkı faaliyetleri için kurum genelinde yerleşik izleme mekanizmalarına işlerlik kazandırılmamış olması.	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından toplumsal katkı bilincinin yaygınlaştırılması için birim ziyaretleri sistematik bir şekilde sürdürülmelidir.
	Üniversitemiz toplumsal katkı politikası, hedefleri ve değerlendirme süreçlerinin tüm stratejisi doğrultusunda tüm birimlerde yeterince uygulanmaması.	Hizmetlere yönelik geri bildirim ve değerlendirme süreçlerinin tüm birimlerde yeterince uygulanmaması.	Toplumsal Katkı İhtiyaç Analizi Mekanizmaları Oluşturulmalıdır.
	Birimlerce yürütülen faaliyetlerin sayısının ve çeşitliliğinin yıldan yıla artması.	Akademik ve idari yöneticiler ile Kalite Komisyonu üyelerinin süreçte daha aktif katılımını sağlamak için farkındalık artırıcı faaliyetlerin yetersiz olması.	Bölgenin ve sektörün ihtiyaç duyduğu toplumsal katkı hizmetlerinin planlanabilmesi için Üniversite-Sektör, Üniversite-Yerel Yönetimler, Üniversite-Toplum arasında ihtiyaç analizi mekanizmaları oluşturulmalı ve işletilmelidir.
	Yönetim Bilgi Sisteminin (YBS) birimler tarafından daha önceki dönemlere göre etkin şekilde kullanılarak verilere daha etkili bir şekilde ulaşıyor olması.	Birimlerde toplumsal katkıya yönelik etkinlik sayısının yetersiz olması.	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü ve Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi iş birliği artırılmalıdır.
	Toplumsal katkıya yönelik bilimsel çalışmalara akademik yükseltmelerde ek puan verilerek özendirilmesi.	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetlerinin il genelinde duyurulmasına yönelik sorunlar yaşanması.	Toplumsal Katkı Değerlendirme ve Geri Bildirim Mekanizmaları Oluşturulmalıdır.
	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından il içindeki kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilen iş birliği protokollerinin artması.	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyet çıktılarının kalite güvence mekanizmaları kapsamında etkin düzeyde takip edilememesi.	Üniversite genelinde toplumsal katkıya yönelik olarak yapılan hizmetlerin (sağlık, eğitim, bilimsel çalışmalar, diğer etkinlikler) takip, değerlendirme ve iyileştirme süreçleri için mekanizmalar oluşturulmalıdır.
	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından; toplumun farklı kesimlerine, mesleki gelişim, hobi kursları, gençlere yönelik bilim, sanat, spor ve teknolojiye yönelik düzenlenen kursların sayısının artması.		Üniversite genelinde toplumsal katkıya yönelik olarak yapılan hizmetlerin (sağlık, eğitim, bilimsel çalışmalar, diğer etkinlikler) takibinde kullanılan yazılımların yerine diğer üniversitelerde görülen iyi örnekler Üniversitemize uyarlanmalıdır.
	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından açılan kurslarda kursiyerlere e-devlet doğrulamalı ve sorgulamalı sertifika/katılım belgesi veriliyor olması.		
	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından hizmete geçirilen dijital platform sayesinde ülke genelinde ulaşılan kursiyer sayısının yıldan yıla artması.		
	Yaşlılık Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü tarafından yürütülen 65 yaş üstü katılımcılara yönelik Tazelenme Üniversitesi faaliyetlerinin olması.		

3.10.YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

YÖK politikalarında kalite güvencesi, uluslararasılaşma, rekabetçilik ve bölgesel kalkınmaya katkı gibi temalar ön plana çıkmasıyla, bugün Türkiye yüksek öğretim sektöründe, 129 devlet, 75 vakıf üniversitesi ve 4 vakıf meslek yüksek okulu olmak üzere toplamda 208 yüksek öğretim kurumu faaliyetlerine devam etmektedir.

Yükseköğretim sektörünün içinde bulunduğu çevresel, ekonomik, politik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dinamikler kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğinde, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi özelinde yaratacağı fırsat ve tehditlerin ortaya konularak, yapılması gerekenleri belirlemek stratejik plan çalışmalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Burada sektörün genel eğilimleri ve üniversiteye yansıyan fırsatlar ile tehditler; rekabet ortamı, uluslararasılaşma, dijital dönüşüm, bütçe kısıtlamaları, akreditasyon süreçleri, yerel ve global dinamikler göz önünde bulundurularak incelenmiştir.

Analiz, özellikle PESTLE çerçevesinde yapılandırılmış olup, her bir etmenin üniversitenin stratejik konumlandırmasına, eğitim kalitesine ve rekabet gücüne etkileri detaylandırılmıştır. Örneğin, artan döviz kurları, ithal ürün tedarikinde yaşanan zorlukları beraberinde getirirken, aynı zamanda yerli üretim ve inovatif çözümler için yeni fırsatlar sunmaktadır. Benzer şekilde, yapılan sektörel yapı analizleri kapsamında rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici/denetleyici kuruluşlar ile ilgili etkenlerin Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi özelinde yaratacağı fırsatlar ve içerdiği tehditler ele alınmış, Muğla'nın turizm, tarım ve kültürel zenginlikleri, bölgenin potansiyel avantajları yanında, sınırlı tedarikçi ağı, doğrudan temin limitleri ve teknolojik altyapı eksiklikleri gibi unsurlar ise çeşitli tehditler olarak tanımlanmıştır.

Tablo 29. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Eğitim reformları, akreditasyon süreçleri, öğretim programlarında değişiklikler Tasarruf tedbirleri ve bütçe kısıtlamaları	Kalite ve akreditasyon süreçlerine başlayan akademik birimlerimizin bu süreçleri başarıyla tamamlamaları Üniversitemizde Döner Sermaye, İktisadi İşletme ve İnnova AŞ kapsamında gelir getirici hizmetlerin bulunması	Kalite ve akreditasyon çalışmalarına katılan akademik birim sayısının azlığı Uygulanan tasarruf tedbirleri akademik birimleri, araştırmaların finansmanını, laboratuvar imkanlarını ve öğretim elemanlarının akademik performansı ve motivasyonu olumsuz etkilemesi Uluslararası öğrencilerin sayısında azalma, öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrencilerin sayısında azalma	Tüm akademik birimlerde öğretim programları değişiklikleri, kalite ve akreditasyon çalışmaları başlatılmalıdır. Dış kaynaklı fon arayışları paralelinde projeler geliştirilmesi ve Döner Sermaye ile İktisadi İşletme hizmetlerinin artırılması sağlanan fonun ihtiyaç alanlarına kanalize edilmesi gereklidir. Uluslararası iş birliklerinin artırılması, öğrenci ve akademisyen değişim programları kapsamında daha fazla uluslararası anlaşma sağlanmalıdır.
	Uluslararası iş birlikleri, öğrenci ve akademisyen hareketliliği	Üniversitenin uluslararası nitelikteki öğrencilerin Muğla yöresini tercih etmelerini sağlayacak bir coğrafi konumda olması.		
	Dijitalleşme, çevrimiçi eğitim ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler	Dijitalleşme alanında üniversitenin güçlü altyapısı. Uzaktan eğitim konusunda öğrenci memnuniyeti yüksek olan bir üniversite olunması. Üniversite lisans ve lisansüstü programlarında dijitalleşen iş dünyasının aradığı nitelikli insan gücü yetiştirecek akademik birimlerin olması ve bu birimlerin kontenjanlarının tam dolması	Öğretim hizmetlerinde teknoloji destekli öğretim materyallerinin çeşitlendirilmesinde yaşanan sınırlılıklar ve adaptasyon zorlukları	Dijital öğretim materyallerinin geliştirilmesi için tüm akademik birimlerde çalışmalar başlatılarak yetkinlik artırılmalıdır.
	Toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık, erişilebilirlik ve eğitimde fırsat eşitliğini önceleyen sosyal politikalar.	Engelsiz kampüs uygulamaları ile dezavantajlı gruplara yönelik güçlü altyapı. Farklı ülkelerden öğrencilerin bir arada eğitim-öğretim hizmetlerinden yararlanması.	Toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve erişilebilirlik konularında düzenlenen etkinliklerin azlığı	Eğitim ve seminerler ile farklılık bilincinin üniversite genelinde yaygınlaşmasını sağlayarak yönetim süreçlerinde kapsayıcılık hakim kılınmalıdır.

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	YÖK'ün uluslararasılaşma politikaları, akademik personelin özlük hakları ve akademik teşvik sistemi	Üniversitenin doğal ve kültürel açıdan akademik personel için çekici bir coğrafyada bulunması.	Uluslararası araştırma projelerinde yeterince yer alamamak. Uluslararası kongre düzenleme konusunda yetersiz motivasyon ve yaşanan finansman sorunları, Akademisyen ücretlerinin ve özlük haklarının yetersizliği, Muğla yöresinin diğer yörelere göre ekonomik açıdan çekiciliğini olumsuz etkileyen daha pahalı bir yaşam maliyetine sahip olması.	Uluslararası anlaşmalarla öğrencilere çift diploma imkanını artırılması. Kurumsal politikalar, özellikle uluslararasılaşma alanında yükseköğretim sektörünün gelecek projeksiyonuna uyacak şekilde gözden geçirilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Akademik personelin lojman ve diğer özlük hakları geliştirilmelidir. Akademik teşvik sistemindeki ve akademik personelin ücretlerindeki yetersizliğin giderilmesi için YÖK ve ilgili bakanlık nezdinde girişimlerde bulunulmalı.
Ekonomik	Turizm Sektörünün Gücü	Muğla'nın turistik ilçelerinin, turizm sektöründe güçlü bir potansiyele sahip olması, Üniversitemizin turizm ve otelcilik programları için avantaj sağlaması.	Sezon başlangıç ve bitiş tarihlerinin akademik takvime uygun olmaması	Turizm uygulamalı eğitim programları geliştirilmeli, sektörel iş birlikleri artırılmalı ve öğrencilere staj imkânları sunulmalıdır.
	Mevsimsel Ekonomik Dalgalanmalar		Turizmin mevsimsel olması,yaz ayları dışında ekonomik durgunluğa yol açmaktadır. Bu durumun, yerel ekonomiyi ve istihdamı olumsuz etkileyebilmesi.	Alternatif turizm türleri (sağlık turizmi, kongre turizmi) alanlarında Üniversitemizin çalışmalar yaparak katkı sağlaması
	Dış Ticaret ve İhracat Fırsatları	Muğla yöresinin zeytin, narenciye, bal ve su ürünleri üretiminde öne çıkması, bu durumun Üniversitemiz için tarım ve su ürünleri ile ilgili iş birliği, araştırma ve eğitim fırsatları sunması		İhracata yönelik sektörlerle iş birliği yapılması, öğrencilere uygulamalı eğitimler ve projeler sunulması, dış ticaret ve lojistik ile ilgili programların geliştirilmesi, denizcilik ve lojistik alanlarında programlar ve sertifika kursları düzenlenmesi, sektörle iş birlikleri geliştirilmesi gereklidir.
	Barınma ve Yaşam Maliyetleri	Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Yükseköğretim Kredi Ve Yurtlar Kurumu yurtlarında kapasitenin artırılmış olması. Öğrencilere yarı zamanlı çalışma imkanı sunulması.	Artan öğrenci sayısı ile barınma ve yaşam maliyetlerinin yükselmesi	Uygun fiyatlı barınma olanaklarının artırılması, öğrencilerin barınma sorunlarını çözmeye yönelik projeler geliştirilmesi, öğrencilere ve personele yönelik burs ve destek programlarının geliştirilmesi, kampüs içi istihdam olanaklarının artırılması.
	İşsizlik riski ve kariyer beklentilerinin öğrenci ve mezunlar üzerindeki etkisi		Bazı lisans/lisansüstü programlardaki kontenjanların boş kalması, öğrenci sayılarındaki azalmaya bağlı olarak yeni	Geleneksel lisansüstü eğitim yerine kısa vadeli ve yetkinlik odaklı sertifika programlarının sunulması. Üniversitenin bulunduğu bölgedeki sektörlerle iş

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
			akademik kadro istihdam etmede güçlükler yaşanması, Üniversitelerin önemli göstergelerinden biri olan doktora mezun sayısının azalması	birliği yaparak proje bazlı burs/akademik pozisyonların oluşturulması
	Üniversitelere tahsis edilen bütçelerin düşmesi		Bütçenin yetersizliği sebebiyle eğitim ve ARGE altyapılarının oluşturulması, iyileştirilmesi ve sürdürülebilmesine yönelik yatırımların kısıtlı kalması	Üniversitemizin mali kaynak olanaklarının artırılmasına yönelik projeler geliştirilmesi
Sosyokültürel	Bölgenin tarihi ve kültürel mirası	Muğla'nın antik kentleri, Osmanlı mimarisi ve geleneksel yaşam tarzı, kültürel turizmi destekleyerek ekonomik ve akademik iş birliklerini artırabilir. Ayrıca kent araştırmacıları için araştırmaya açık bir yapı sunar.	Kültürel mirasın korunmasına yönelik yetersiz bilinç ve altyapı eksikliği, bu değerlerin zamanla yok olmasına neden olabilir. Ayrıca tarihsel ve kültürel mekanların araştırılması, izlenmesi ve gerektiğinde yenileme sürecinin bürokratik, yasal ve maddi yükü de bir tehdit unsurdur.	Üniversite, kültürel mirasın korunması için yerel yönetimler ve STK'larla ortak projeler geliştirmeli, restorasyon ve arkeolojik çalışmalara akademik destek sunmalıdır.
	Farklı kültürlerden öğrencilerin bir arada olması	Öğrencilerde farklılık bilincinin ve kültürel zekanın gelişmesi	Öğrenciler arası etkileşimden doğan bazı olumsuzlukların yaşanması (bulaşıcı hastalıklar, kültürel dejenerasyon vb.)	Öğrencilerin sosyokültürel açıdan etkileşimde bulunmalarının olumlu etkilerinin artırmaya yönelik farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi
Teknolojik	Dijital dönüşüm ve modern eğitim teknolojilerinde yatırım eksiklikleri; yenilikçi altyapı uygulamalarının yetersizliği ile eğitim ve araştırma süreçlerinde verimlilik kaybı, teknolojik rekabet dezavantajı	Yeni teknolojilerin eğitimde ve araştırmada avantaj sağlaması, teknolojinin işleri kolaylaştırması, süreçleri otomatikleştirmesi, denetlemeyi kolaylaştırması	Hızla değişen teknolojik trendler, donanımlı rakip üniversitelerin üstünlüğü, akademisyenlerin isteksizliği veya adaptasyon zorluğu, kullanım ve öğrenme için gerekli zamanın olmaması	Altyapı yatırımlarının artırılması, yeni ve ileri teknolojilerin entegre edilmesi ve siber güvenlik stratejilerinin güncellenmesi gerekmektedir.
	Teknolojik gelişmeler ışığında teknoloji destekli öğretim anlayışı kazandırılmaya çalışılmaktadır.	Üniversitemiz tarafından e-öğrenme hizmetlerine yapılan yatırımlar artmakta ve öğretim teknolojilerinin yüz yüze derslerde de kullanımı yaygınlaşması sağlanmaktadır.	Eğitim-öğretim hizmetlerinde teknolojik çözümlerin yeterince kullanılamaması, Z kuşağı öğrencilerine verimli ve etkin öğretim hizmeti sunamama riskini getirmektedir. Bu durum öğrenci memnuniyetinin azalmasına ve eğitim-öğretim kalitesinin düşmesine yol açabilir.	Üniversitenin sürdürülebilir ve güvenli bir dijital dönüşüm sürecini benimsemesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapılması gerekmektedir. Teknolojik altyapının geliştirilmesi için iç ve dış fon kaynaklarının artırılmalı, mevcut kaynaklar önceliklendirilerek kullanılmalıdır.
	Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından başlatılan "Yüksek Öğretim Büyük Veri" projesi ve "Dijital Dönüşüm" projesine yönelik çalışmalar üniversitemizde yürütülmektedir. Siber güvenlik ve kişisel verilerin korunması, teknolojinin ilerlemesiyle daha kritik bir hale gelmektedir.	Üniversitemiz Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yürütülen çalışmalarla bilgi güvenliği politikaları ve prosedürleri belirlenmiştir. Üniversitemiz ilgili kuruluş tarafından denetlenerek bilgi güvenliğine yönelik uluslararası bir standart olan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) Belgesi almıştır.	Dijital hizmetlerin kullanımının artmasıyla birlikte, üniversiteler siber saldırılara daha açık hale gelmektedir. Üniversitede siber savunma yatırımlarına ve dijital tehditlere karşı farkındalık artırıcı stratejilere ayrılan fonların yetersiz olması, güvenlik açıklarını artırabilir.	İnternet üzerinden yaşanabilecek siber tehditler ve güvenlik açıkları konusunda öğrencilerin bilinçlendirilmesi; teknolojik zorbalıkla ilgili farkındalık ve mücadele eğitimlerinin verilmesi sağlanmalıdır. Bilgi teknolojisi altyapısı gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik ilkeleri doğrultusunda güçlendirilmeli, Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) sürekli olarak güncel tutulmalıdır. Kişisel veri güvenliği, kurumsal sorumluluklar ve siber

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
				riskler hakkında oryantasyon programları düzenlenmeli ve bilgilendirme materyallerinin hazırlanmalıdır.
	Yapay zekâ ve benzeri ileri teknolojilerin yükseköğretimi dönüştürerek, öğrencilere ve öğretim elemanlarına etkin öğrenme ve araştırma imkânları sunması amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.	Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kurularak büyük veri analizi, yapay zeka destekli öğrenme sistemleri ve öğrenme analitiklerine dayalı olarak etkili öğretim hizmetlerinin sunulması gibi yenilikçi çözümler konusunda çalışmalara başlanmıştır.	Yapay zeka algoritmalarının etkin çalışabilmesi için yeterli ve güncel veri toplanamaması, bu alandaki araştırmaları sınırlandırabilir.	Yapay zeka, veri analizi, öğrenme analitikleri, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve 5G ile yeni nesil eğitim ve araştırma faaliyetlerine teşvik sağlanmalıdır.
	Akademik ve idari personelin teknolojik gelişmelere uyum sağlaması çalışmaları hız kazanmaktadır.	Akademik ve idari personelin teknolojik değişimlere adapte olabilmesi için Eğitim Koordinatörlüğü ve Uzaktan Eğitim Merkezi tarafından düzenli eğitimler verilmektedir.	Akademik ve idari personelin dijitalleşmeye uyum sağlamakta zorlanması, verimlilik kaybına neden olabilir. Akademik ve idari personelin sunulan eğitime katılım konusunda isteksiz olması.	Akademik ve idari personelin teknolojik değişimlerin iş süreçlerini dönüştürmesine yönelik farkındalığı artırılmalıdır.
	Teknolojik hizmetler, çağdaş uygulamaların verimliliğini artırmaktadır.	Yeni teknolojilerin eğitimde ve araştırmada avantaj sağlaması, teknolojinin işleri kolaylaştırması, süreçleri otomatikleştirmesi, denetlemeyi kolaylaştırması. Üniversitenin teknolojik materyallerin sahipliğine ilişkin verileri çevrimiçi ulaşılabilen Bilimsel Araştırma Projeleri Otomasyonu (e-bap.mu.edu.tr) aracılığıyla tutulmakta ve tüm personelin kullanımına sunulmaktadır. Uzaktan Eğitim Merkezi tarafından Açık ders platformu (acikders.mu.edu.tr) kurularak, açık erişimli ders materyalleri kullanıma sunulmuştur. Kampüs içi ve dışı kütüphane ve abone veri tabanlarına erişim sağlanmaktadır. Mezun Bilgi Sistemi aracılığıyla mezunların takip edilmesi.	Üniversitelerin teknolojik altyapı envanterinin düzenli takip edilmesinde yaşanan güncelleme sorunları, altyapının verimli kullanımı engellenebilir. Üniversitenin teknolojik altyapısının dijital teknolojilerin gelişimini yakalayamaması, rekabet gücünü düşürebilir	Tüm kampüslerde yüksek hızda, güvenli ve kesintisiz iletişim altyapısı kurulmalıdır. Üniversite kütüphanesinin elektronik kaynakları artırılmalı ve uzaktan erişim altyapısı güçlendirilmelidir. Eduroam sistemi iyileştirilmelidir. Mezunlar ve öğrenciler arasında etkin iş birliklerini artıracak teknolojik platformlar oluşturulmalıdır.
	Dijitalleşme çalışmaları, girişimcilik ve araştırma faaliyetlerinde olumlu etkiler yaratarak, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Teknopark aracılığıyla teknolojik gelişmelere katkı sağlamaktadır.	Teknoloji tabanlı girişimcilik faaliyetleri, akademik ve sektörel iş birliklerini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) aracılığıyla akademisyenler ve öğrenciler inovasyon ekosistemine dahil edilmektedir.	Bazı akademik birimler aktif iş birliği geliştirirken, bazı birimlerde iş birliği kurmanın daha zor olması, üniversite içinde eşitsiz gelişime yol açabilir.	Teknoloji tabanlı girişimcilik faaliyetleri, üniversitenin akademik ve bilimsel öncelikleriyle uyumlu şekilde yürütülmelidir. Akademisyenlerin ve mezunların TTO ve Teknopark ile iş birlikleri geliştirmesi için destek sağlanmalıdır.

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	YÖK Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği	Üniversitede ARGE Üst Kurulu kurularak üniversite içi teşviğin artırılma çabası ve yayın sayısının artması	YÖK Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği'nin nitelikten ziyade niceliği ön plana çıkarması ve bu nedenle akademisyenlerin sadece niceliği öncelenmesi.	Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği'ndeki puanlamada Q1 veya Q2 kategorisinde dergilerdeki yayınlara verilen puanlarla diğer yayınlara verilen puanlar arasındaki fark daha da artırılabilir veya teşvik sadece bu dergilerde yapılan yayınlarla sınırlanabilir. Ayrıca, MSKÜ kendi geliştireceği ödül yönetmeliğinde ödüllendirmeyi Q1 veya Q2 kategorisindeki dergilerde yapılan yayınlarla sınırlayabilir.
	Üniversitelerde uygulamaları düzenleyen yönetmelik ve yönergeler	YÖK tarafından ihtiyaçlar doğrultusunda yönetmelik ve yönerge hazırlama yetkisinin üniversitelere verilmesi	Eski yönetmeliklerin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmemesi	Yönetmelik ve yönergelerin ilgili birimlerce geliştirilmesi
	Ödül ve teşvik yönetmeliği çalışmaları	Niteliği ön plana alacak bir ödül yönetmeliği çalışması başlatılmış olması	Diğer üniversitelerin daha etkin ödül sistemleri geliştirmesi	Üniversitelerin ödül sistemlerinin karşılaştırması yapılarak ödül yönetmeliği geliştirilmesi
	UAK Doçentlik Başvuru Şartları/Atama ve Yükseltme Kriterleri	Üniversitenin kendi doçentlik atama ve yükseltme ölçütlerinde niteliği ön plana çıkarabilecek yetkiye sahip olması. Üniversitede doçentlik kadrolarına atamada doçentlik sözlü sınavı şartının olması	Doçentlik başvuru şartları puanlama sisteminin karmaşıklığı ve sadece niceliği öncelenmesi.	Üniversite tüm atama ve yükseltme kriterlerinde Q1 veya Q2 yayın zorunluluğu getirebilir. Doçentlik başvuru şartları sadeleştirilerek Q1 veya Q2 kategorisindeki dergilere odaklanabilir.
	YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği	Üniversitenin YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde kalarak usul ve esas belirleme yetkisinin olması.	Yüksek lisans ve doktora tezleri için niteliklerini belirleme konusunda standardın olmaması ve yurtdışı üniversitelerin farklı sistemleri kullanmaya başlamış olması.	Üniversitenin YÖK Çerçeve Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği içinde kalarak üniversite geneli enstitülerinde usul ve esasların standartlarının belirlenerek oluşturulması.
Çevresel	Orman yangınları riski (Muğla'nın yangına duyarlılığı yüksek bir bölge olması)	Üniversite birimleri tarafından yangın önleme sistemleri geliştirilmesi ve yeni projeler için yatırım fırsatları oluşturulması	Üniversite binaları ve çevresindeki yeşil alanların zarar görmesi ve/veya yok olması, hava ve su kalitesinin bozulması	Yangına dayanıklı bitki örtüsü oluşturulmalı, binaların erken uyarı sistemleri oluşturulmalı ve yangın tatbikatları düzenlenmeli
	Atık yönetimi ve geri dönüşümün artırılması	Sıfır atık projeleri geliştirme, üniversite içinde sürdürülebilirlik bilincini artırma fırsatı	Artan atık miktarı nedeniyle çevresel kirliliğinin artması	Geri dönüşüm noktaları artırılmalı, plastik kullanımını azaltan projeler başlatılmalı
	Su ve hava kirliliği (Turizm, sanayi ve kentleşme etkisiyle)	Yeşil ulaşım projeleri ve hava kalitesi izleme sistemleri geliştirme fırsatı	Öğrenci ve personelin sağlık problemleri yaşaması, kampüs içinde ekolojik dengenin bozulması	Bisiklet yolları yapılmalı, toplu taşıma teşvik edilmeli, hava kalitesi izleme sistemleri kurulmalı
	Üniversite-şehir etkileşimi ve çevresel baskılar	Yerel yönetimlerle iş birliği yaparak çevresel projelerde ortaklıklar kurma	Kampüsün şehirleşme baskısı altında kalması sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkilerin artması	Üniversite-şehir iş birlikleri artırılmalı, kampüs çevresinin korunmasına yönelik yasal düzenlemeler talep edilmeli
	Biyoçeşitlilik kaybı ve doğal ekosistemin zarar görmesi	Ekolojik tarım, doğa koruma ve çevre eğitime yönelik derslerin olması ve projeler geliştirme fırsatı	Kampüs çevresindeki doğal yaşam alanlarının yok olması,	Koruma alanları oluşturulmalı, tarım ve sanayi faaliyetleri izlenerek doğaya zarar vermeyen uygulamalar teşvik edilmeli
	Enerji tüketimi ve karbon ayak izine yönelik verilerin toplanmaya başlanması	Yenilenebilir enerji projeleri ve yeşil enerji kullanımı için destek alma fırsatı	Elektrik tüketimine yönelik sağlıklı veri toplanamaması, elektrik maliyetlerinin artması, karbon emisyonlarının üniversitenin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine zarar vermesi	Güneş panelleri ve enerji verimli sistemler kurulmalı, karbon nötr hedefleri belirlenmeli, otomasyon sistemleri kurulmalı

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
	Sürdürülebilir ulaşım eksikliği (Araç trafiği yoğunluğu ve karbon salınımı)	Kampüs içi bisiklet kullanımını teşvik etme fırsatı, elektrikli araç kullanımının Yeşil Kampüs sıralamalarına etkisi	Trafik yoğunluğunun artması nedeniyle hava kirliliği artışı ve kampüs içi ulaşım sorunları	Kampüs içi bisiklet yolları yapılmalı, üniversite bünyesinde kullanılan araçların elektrikli araca dönüşümü teşvik edilmeli, elektrikli araçlar için şarj istasyonlarının kurulması
	Su yönetimi projeleri ve akıllı sulama sistemleri geliştirme fırsatı	Su yönetimi projeleri ve akıllı sulama sistemleri geliştirme fırsatı	Artan kuraklık tehdidi, kampüs peyzajının zarar görmesi, su kesintileri nedeniyle öğrenci ve personelin olumsuz etkilenmesi	Su tasarrufu önlemleri artırılmalı, yağmur suyu toplama ve geri kazanım sistemleri kurulmalı
	İklim değişikliği ve artan sıcaklıklar	İklim araştırmalarında öncü olma, sürdürülebilirlik projeleri için fon bulma fırsatı	Su kaynaklarının azalması, aşırı sıcaklık nedeniyle akademik faaliyetlerin ve kampüs yaşamının olumsuz etkilenmesi	Su tasarrufu stratejileri geliştirilmeli, yenilenebilir enerji kullanımı artırılmalı, yeşil binalar ve gölgelendirme projeleri uygulanmalı, ilgili birimlerin yenileme çalışmalarında bu yönde stratejiler benimsemeli

Tablo 30. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Türkiye genelinde üniversite yoğunluğunun İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyükşehirlerde toplanması; bölgesel tanıtımın sınırlı olması	Bölgenin turizm, tarım ve dijital teknolojiler için uygunluğu	Büyükşehirlerdeki rakiplerin cazibesi, aday öğrenci kaybı	Yerel yönetimler, sivil toplum ve özel sektöre iş birliğini artırarak bölgesel tanıtım faaliyetlerini güçlendirmek ve Mevcudu küçük sınıflarda yüz yüze eğitim benimsenmesi
	Araştırma üniversitelerinin çoğalması.	Akademik standartların yükseltilmesi, güçlü Ar-Ge ve Ü-Ge projeleri oluşturabilmek için genç ve istekli akademisyenler.	Ulusal ve uluslararası sıralamalarda geride kalma ve rekabet dezavantajı, yüksek sıralamalı rakiplerin tercih avantajı, marka değeri ve uluslararası görünürükte geride kalma riski.	Marka stratejileri, akreditasyon çalışmaları ve kalite iyileştirme projeleri ile rekabetin güçlendirilmesi
	Vakıf üniversitelerinin geniş mali imkanları, burs ve destek programları	Uluslararası hibeler, özel sektör iş birliği fırsatları, sponsorluk anlaşmaları	Ekonomik dalgalanmalar, bütçe kısıtlamaları, kamu üniversitelerine sağlanan mali desteklerin sınırlı kalması ve nitelikli öğrencileri çekme ve kaliteli eğitim sunma konusunda finansal dezavantaj	Devlet desteklerinin artırılması, uluslararası fonlara erişim ve özel sektör iş birlikleriyle mali kaynakların çeşitlendirilmesi
	Öğrenci/öğretim üyesi oranlarında rakiplere göre avantajlı olmasına rağmen nitelikli öğrenci çekimi için sürekli iyileştirme gerekliliği; yabancı dil ve uluslararası program eksiklikleri Başarılı yüksek lisans öğrencileri ve doktora sonrası akademisyenlerin istihdamında rakiplerin ekonomik, sosyal ve kültürel çevre açısından avantajlı olması.	Güçlü ve genç akademik kadro, uygulamalı eğitim modelleri ve araştırma potansiyeli geliştirilmesinde avantajlar yaratmaktadır	Rakip üniversitelerin etkili burs imkanları, büyük şehirde olmaları, işletmelere yakınlık tercih sebebi olması ve uluslararasılaşma eksiklikleri	Eğitim programlarının güncellenmesi, yabancı dil ve uluslararası eğitim altyapısının güçlendirilmesi, yüksek lisans öğrencileri için ek burs ve destek mekanizmalarının oluşturulması
	Devlet, vakıf ve özel üniversiteler arasındaki yapısal farklılıklar, strateji uyumsuzlukları; bölgesel farklılıkların dezavantaja dönüşmesi ile Kurumsal kimlik ve stratejik konumlandırmada belirsizlik, rekabet dezavantajı.	Bölgesel liderlik, özgün program ve uygulama modelleri.	Büyükşehirlerdeki rakiplerin güçlü marka ve kaynak avantajı.	Kurumsal farklılıkların güçlü yön olarak vurgulanması, özgün eğitim ve araştırma modellerinin geliştirilmesi, marka ve kimlik çalışmalarının artırılması.
	Bürokratik işlemlerin fazlalığı, sistemlerin kurulu olmaması, yavaş karar alma, dijitalleşme eksikliği ve verimlilik kaybı, adaptasyon süresinin uzaması, stratejik esneklik eksikliği.	Modern yönetim sistemleri ile verimlilik artışı.	Yetersiz yönetim uygulamaları, bilgi eksiklikleri ve yanlış zamanlama, stratejik hatalar.	Yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, esnek, performansa dayalı idari yapıların kurulması ve sürekli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması.

Paydaşlar	Kamu desteği yetersizliği, özel sektörle işbirliği eksikliği, uluslararası fonlara erişimde zorluklar ile araştırma, eğitim ve inovasyon yatırımlarının sınırlandırılması; nitelikli öğrenci çekmede dezavantaj.	Uluslararası hibe ve fonların, özel sektör işbirliklerinin kurulması için yabancı dile hakim, genç akademisyenlerin olması	Özel sektör işbirlikleri, uluslararası finansman kaynaklarına erişim güçlüğü	Uluslararası hibe ve fonların, özel sektör işbirliklerinin artırılması, alternatif finansman modelleri ve kaynak çeşitliliğinin sağlanması.
	Diğer üniversitelere göre sınırlı uluslararası işbirlikleri, düşük global sıralamalar, uluslararası görünürlük eksikliği.	Dijitalleşme ve uzaktan eğitim modelleri ile global işbirlikleri ve uluslararası görünürlük artışı.	Uluslararası ve Ulusal sıralamalarında üst sırada yer alan rakiplerin tercih edilmesi.	Uluslararası ortaklıklar, değişim programları, konferanslar ve akreditasyon çalışmalarının artırılması; küresel işbirliklerinin desteklenmesi.
	Muğla bölgesi iş dünyasının eğitim ve danışmanlıkta farklı üniversiteleri tercih etmeleri	Farklı alanlarda akademik yetkinliği olan genç akademisyenler olması	Disarıdan gelen eğitmen ve danışmanların tecrübeleri ve marka olmaları	İş başı eğitim ve danışmanlık konularında iç eğitimlerin artırılması.
	Başka üniversitelerin bölgeye yerleşme açma olasılığı	Bölge tanınırlığının ve iş dünyasının ilgisinin artması	Vakıf üniversitelerinin cazip imkanlar ile yerleşke kurması, nitelikli akademisyen ve öğrenci kaybı	Yurtiçi ve yurtdışı üniversiteler ile işbirliğinin artırılması
	Rakiplerin uluslararasılaşma, ikili diploma anlaşmaları ve yabancı akademisyen istihdamında ilerde ve proaktif olmaları	Nitelikli yüksek lisans öğrencinin talebinin artması	Yönetimsel ve idari zorluklar	Uluslararası işbirliklerinin tanınırlığının artırılması
	Üniversitelerin doluluk oranlarının yüksek olması	Üniversite kontenjanlarının %98 oranında dolu olması	Barınma ve yaşam maliyetinin yüksekliği, şehir yaşam koşullarının pahalılığı	Barınma imkanlarının artırılması gerekiyor.
Paydaşlar	Sektörün mesleki eğitim ihtiyaçları	Yaşam boyu öğrenmeye yönelik kurumlardan ve halktan talebin artması	Özel sektörden karşılanması	Tanıtım faaliyetlerinin artırılarak işbirliklerinin güçlendirilmesi
	Öğrencilerin yapmış oldukları sosyokültürel faaliyetler	Öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinin yanı sıra öğrenci toplulukları üzerinden sosyokültürel etkinliklere etkili katılmaları	Toplulukların bütçe kısıtlarından dolayı yeterli etkinlik yapamaması	Topluluklar ile ilgili bütçe çalışmalarının geliştirilmesi
	Üniversite Sanayi işbirliği	Muğla ilinin turizm, su ürünleri üretimi, sağlık ve doğal taş-madencilik sektörleri bağlamında güçlü sektörel yapıya sahip olması	Özel ve vakıf üniversitelerinin iş birliği	Üniversite birimleri tarafından iş birliklerinin artırılması.
	Yerel Yönetimler ile işbirliği	Yerel yönetim unsurları ve kamu kuruluşları ile iş birliklerinin kurulmuş olması (belediye ile yapılan protokoller, İŞKUR İl Müdürlüğü ile yapılan çalışmalar vb.)	Üniversiteye ekonomik katkısının olmaması	Protokollerin yapılırken ekonomik katkısının göz önünde bulundurulması.
	Sağlık turizm ve özelleşmiş alanlarda hasta hizmetine sunulan ihtiyacın artması.	Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Sağlık Meslek Yüksek Okulu sayısının fazla olması	İdari personelin yabancı dil yetersizliği	Fiziki ve teknolojik altyapı yetersizliklerinin üniversite çapında tespitine bağlı iyileştirmeler yapılmalı

	Sektörel taleplerde yetkinlik ve becerilerin belgelendirilmesi ihtiyacının artması (sertifikalar ve yetkinlik belgeleri gibi).	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi	Diğer üniversitelerin online sertifika programları	Tanıtımın artırılması ve dış paydaşlarla iletişim imkanları artırılmalı
Tedarikçiler	Kamu ihale mevzuatının alım sürecine getirdiği kısıtlamalar	-	Makro iktisadi göstergelerden hareketle ürün ve hizmet alınan tedarikçilerin ihale sürecine girmekten kaçınmaları	İhale şartlarının, birçok farklı boyutu göz önünde bulundurularak titizlikle hazırlanması büyük önem taşır. Ayrıca, pazarın rekabetçi kalabilmesi ve tekelleşmenin önüne geçilebilmesi için, ihalelere çok çeşitli tedarikçilerin katılımının sağlanması gerekmektedir.
	Ürün ve hizmet alınan tedarikçilerin kamu üniversiteleri ile iş birliği yapma isteklerinin düşük olması		Muğla'da tedarikçi sayısının sınırlı olması ve doğrudan temin limitinin düşük seyretmesi, ihale sürecinde istenen hizmet kalitesine ulaşmayı zorlaştırmaktadır.	Muğla'da tedarikçi sayısının azlığı ve düşük doğrudan temin limitleri göz önünde bulundurularak, tedarikçi ağının genişletilmesi, limitlerin esnetilmesi ve alternatif ihale yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir.
	Artan döviz kurları nedeniyle ithal ürün tedarikinin zorlaşması	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi için yerli üretim ve inovatif çözümlerle fark yaratma fırsatını beraberinde getirmektedir.	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi için maliyet artışları ve dışa bağımlılık riskleri gibi tehditler barındırmaktadır.	Bu durumda, yerli üretim ve alternatif tedarik kaynaklarının araştırılması, döviz kurlarındaki dalgalanmalara karşı risk yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve uzun vadeli tedarik planlarının oluşturulması gerekmektedir.
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	YÖKAK ölçütlerinin kamu ve vakıf üniversiteleri için ayrılmamış olması	Üniversite Yönetiminin Kalite Süreçlerini Desteklemesi	Akreditasyon bedellerinin yüksekliği	Denetleyici Kuruluşların ölçütleri doğrultusunda birimlerde yapılması gereken iş ve işlemler için personeli özendirici politikalar geliştirilmeli
	Akreditasyon süreçleri	Akreditasyon çalışmaları sırasında eksikliklerinin giderilmesi	Akademik personelin akreditasyon süreçlerine karşı isteksizliği	Akreditasyon süreçleri için motivasyon ve teşvik çalışmalarının yapılması

3.11. GZFT ANALİZİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında, Stratejik Planlama Ekibi tarafından yapılan ön çalışmanın ardından 20 Mayıs 2025 tarihinde bir Stratejik Planlama Çalıştayı düzenlenmiştir. Üniversitemizin farklı akademik ve idari birimlerinden temsilcilerin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda, altı tematik masa etrafında GZFT analizi yapılmış ve strateji önerileri geliştirilmiştir. Aşağıda, çalıştay çıktıları doğrultusunda şekillenen GZFT tablosu (Tablo 30) yer almaktadır.

Tablo 31. GZFT Tablosu

İç Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler
Araştırma	
G1-Araştırma altyapısı, coğrafi konumu, nitelikli akademik kadrosu ve uzun yıllara dayanan kurumsal tecrübenin varlığı G2-Akademik personelin dış kaynaklı projelere katılımını desteklemek amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi birimi vasıtasıyla araştırmacılara programlara (TÜBİTAK, Ufuk2020, TÜSEB, AB, GEKA, Bakanlıklar vs.) yönelik proje eğitimleri düzenleniyor olması. G3-Uluslararası indekslere giren yayın sayısının artması. G4-Bilimsel Araştırma ve Projeler Koordinatörlüğü'nün araştırma ve geliştirme kaynaklarını araştırma stratejisi ve birimler arası dengeyi gözeterek yönetmesi. G5-Kurumun araştırma hedeflerinin Stratejik Plan'daki hedeflere uygun olarak yürütülmesi G-6-Ar-Ge Üst Kurulu'nun bulunması. G7-TTO ve Teknopark'ın varlığı G8-Fikri Sınai Mülkiyet Hakları yönergesinin olması ve bu konuda eğitimlerin verilmesi. G9-Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde çok sayıda araştırma ve uygulama merkezinin olması. G10-Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin olması. G11-Disiplinler arası Yüksek Lisans ve Doktora programları bulunması. G12-Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin Performans Programı ve Stratejik Plandaki ilgili göstergeler yolu ile periyodik olarak izlenmesi. G13-Teknoloji Transfer Ofisi ve Teknopark faaliyetlerinin hayata geçirilerek araştırma kültürünün oluşturulması. G14-Kalite Koordinasyon Birimi'nin kurulmuş olması. G15-Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik araştırma sayılarının artması.	Z1-Dış kaynaklı uluslararası ve disiplinler arası projelerin yetersiz olması. Z2-Araştırma konularında sektör iş birliklerinin /sponsorluklarının yetersizliği. Z3-Merkezi bütçeden araştırma faaliyetlerine ve projelerine ayrılan bütçenin yetersiz olması. Z4-Dış fonlayıcı kaynaklara erişimde zorluklar yaşanması. Z5-Altyapının yetersiz olması. Z6-Coğrafi konum itibari ile sanayi altyapısının düşük olması ve bu nedenle yapılan ortak araştırma projelerinin ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilme oranının düşük olması. Z7-Nicelik ve nitelik bakımından lisansüstü öğrencilerin yetersiz olması.
Eğitim	
G1-Lisansüstü eğitim öğrenci dağılımına göre Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde program ve öğrenci sayısının fazla olması. G2-Üniversitede öncülüğünü Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün yaptığı kalite güvence çalışmalarının, diğer enstitülere de örnek olacak şekilde yönetsel olarak öz değerlendirmeye tabi tutulması. G3-Akreditasyon süreçleri dışında kalan ön lisans, lisans ve lisansüstü programların en az bir defa özdeğerlendirme raporu yazarak değerlendirmeye tabi tutulması.	Z1-Öğrenci işleri ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili süreçlerin idaresini sağlayan Öğrenci Bilgi Sistemi yazılımının yetersiz kalması. Z2-Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının ve akademik birimlerdeki öğrenci işleri personellerinin artan öğrenci ve program sayısının ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde sayısının ve niteliğinin yetersiz olması. Z3-Lisansüstü eğitim öğrenci dağılımına göre Fen Bilimleri ve Teknoloji alanında program ve öğrenci sayısının giderek

G4- 48 lisans programının, program öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreci prosedürlerine bağlı kalarak Program Öz değerlendirme Çalışmalarını yürütmesi. G5- Üniversitemizde 3 Ön lisans programının akreditasyon başvurusu yapıp değerlendirme sürecinde olması. G6- Uluslararası değişim programları protokol sayısının artması. G7-Yabancı dilde öğretim hizmeti sunma potansiyeli olan akademik personel sayısının artması. G8- Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (UZEM) tarafından uzaktan ve yüz yüze derslerde Ders Yönetim Sistemi (DYS) ve öğretim teknolojileri kullanımı desteği sağlanması. G9-Akademik personelin kurum kültürüne ve öğretimsel süreçlere uyumunu sağlamak amacı ile oluşturulan MSKÜ Akademik Gelişim Programı'nın (AGEP) periyodik aralıklarla etkili şekilde gerçekleştiriliyor olması. G10-Akademik personelin 21. Yüzyıl Becerilerine uygun olarak yetkinliklerinin geliştirilmesi amacı ile oluşturulan Eğitim Koordinatörlüğü eğitimlerinin yapılması. G11-Doktora programlarından mezun öğrenci sayısında artış yaşanması. G12-108.133 mezun sayısına ulaşılması. G13-Mezunların iş bulma durumuna yönelik incelenen YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporuna göre mezunlarımızın aylık olarak iş bulma süresinin azalması. G14- Turizm, tarım, su ürünleri, sağlık eğitimi gibi pek çok alanında doğal laboratuvar ve uygulamalı eğitim imkanına sahip olan, ülkemizin kıyı şeridi uzunluğu açısından en uzun ili olan Muğla bölgesinde konumlanan tek yükseköğretim kurumu olması. G15-Yapay Zeka Üst Komisyonu ile Dijital Dönüşümü ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kapsamında başlatılan Yapay Zeka Farkındalık ve Sorumlu kullanma Eğitimlerinin olması. G16- Akademik araştırmaları teşvik eden Eğitim-Öğretim Ödül Yönergesi'nin hayata geçirilmesi.	azalması. Z4-Lisansüstü ve ön lisans programlarının akreditasyon olmaması. Z5-Lisansüstü programlara girişte yabancı dil yeterliğinin kaldırılmış olması. Z6-Öğrenci öğrenim hareketliliğinin ve uluslararası öğrenci sayılarının azalması. Z7-Öğretim programlarının güncelleme çalışmalarının tüm akademik birimlerde yapılmaması. Z8- Uzaktan ve örgün eğitim ile ilgili performans göstergeleri standartlarının bulunmaması. Z9-Öğretim elemanları tarafından UZEM hizmetlerinin sadece uzaktan derslerle sınırlı görülmesi. Z10-Yüz yüze derslerde öğretimi destekleme amacıyla DYS ve öğretim teknolojilerinin kullanılması konusunda farkındalığın az olması. Z11-AGEP'in sadece son 3 yılda üniversite bünyesine katılan Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Araş. Gör. kadrosunda yer alan öğretim elemanlarını kapsaması. Z12-Katılımın isteğe bağlı olması ve belgelendirilebilir olmaması sebebiyle ilginin beklenenden az olması. Z13-Doktora programlarından mezunların istihdamına yönelik veri bulunmaması. Z14-Üniversitede mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısının hedeflenen düzeyin altında kalması. Z15-Mezun bilgi sisteminin etkin şekilde kullanılamaması.
Girişimcilik	
G1-Güçlü akademik araştırma altyapısı ve disiplinler arası etkileşimin sağlanması. G2-Genç akademik personel kadrosuna sahip olması. G3-Üniversitemizde ARGE Üst Kurulu'nun bulunması ve çalıştay faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi. G4-GEKA raporlarına göre Muğla'da girişimci sayısının artıyor olması. G5-Araştırma sonuçlarının BIGG, KOSGEB, BİDEB projeleri çerçevesinde ticarileşme potansiyeli olması. G6-Üniversitenin BAP proje desteği ve TTO desteklerinin olması. G7-TTO Girişimcilik modülünün olması. G8-TTO tarafından düzenlenen etkili konuk konuşmacıların yer aldığı toplantıların organize edilmesi. G9-TTO tarafından, proje bilgilendirme e-postaları ve internet sitesi bilgilendirmeleri yapılması. G10-Teknopark ile BIGG proje başvuru imkanının bulunması. G11-Teknopark bünyesinde şirket açma imkânı olması. G12-Mevcut girişimcilik destek programları ve bazı sektörlerle iş birlikleri kurulması. G13-Dış paydaş anketi verilere göre üniversitemizin birimleri ile iş birliği yapılması için olumlu bir yaklaşımın olması.	Z1-Üretilen fikirlerin sistematik olarak değerlendirilip ticarileştirilmesi için yapılandırılmış süreçlerin bürokratik nedenlerden dolayı uzaması. Z2- Fikirlerin iş dünyasıyla entegrasyonu konusunda koordinasyon sorunları yaşanması. Z3- Dış paydaş ve sektör beklentileri ile fikirler arasında uyum sorunları yaşanması. Z4- Prototip geliştirme, pilot uygulama ve teknoloji transfer süreçlerinde finansal/teknik destek eksikliği yaşanması. Z5-Ticarileşen fikir ve proje sayısının yetersiz olması. Z6-BIGG proje başvurularının yetersiz olması. Z7-Teknopark işletmelerinin verimli ve katma değer yaratan faaliyetlerin yetersiz olması. Z8-Teknopark işletmelerinin Üniversite birimleri ile iş birliği ve koordinasyonun yetersiz olması. Z9-Üniversite içi girişimcilik ile ilgili faaliyetlerde koordinasyon ve yetki problemleri yaşanması. Z10-Sektör, paydaş ve Üniversite arasındaki koordinasyonun yetersiz olması. Z11-Sanayi, kamu ve özel sektör arasında iş birliği süreçlerinin zayıf olması. Z12-Üniversitemizin patent ve faydalı model başvuru sayısının yetersiz olması. Z13- Girişimcilik alanında dijital altyapı, veri yönetimi ve yeşil

G14-Yerel işletmelerle iş birliği ve etkileşim gelişimi açısından her ilçede üniversitemizin en az bir akademik biriminin olması. G15-Dijital ve yeşil girişimcilik başta olmak üzere farklı girişimcilik alanlarında proje geliştirme potansiyelinin olması. G16-Eğitim-öğretim süreçlerinde girişimcilik becerilerinin kazandırılmasına yönelik farkındalık eğitimlerinin artması. G17-Eğitim Çalıştayları raporunda girişimcilik ve inovasyon temalı çözüm önerilerinin artırılması. G18-Girişimcilik ile doğrudan ilgili Tezli Yüksek Lisans Programının olması.	teknolojiler çerçevesinde üniversite içi entegrasyon ve uygulama süreçlerinin yeterince gelişmemiş olması. Z14-Inovasyon kültürünü destekleyen akademik çalışmalarının ve ARGE faaliyetlerinin yetersiz olması. Z15-Girişimcilerin ihtiyaç duyduğu teknoloji transfer sürecinde desteklerin yetersiz olması ve finansman modellerinin belirsiz olması. Z16-TTO ve inovasyon destek yapısının teşvik mekanizmaları bakımından yetersiz kalması. Z17-Girişimcilik ekosisteminin yetersiz olması. Z18-Öğretim programlarının girişimcilik kültürünü desteklemekte zayıf olması. Z19-Öğretim programında Girişimcilik dersi olan bölümlerde dersin her dönem açılmaması. Z20-Öğrenciler ve akademik personele yönelik girişimcilik konusunda uygulamalı eğitim eksikliği olması. Z21-Üniversitemizde girişimcilik alanında lisansüstü tezlerin sayıca az olması ve çıktılarının yetersiz olması. Z22-Girişimcilik ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel yayınların yetersiz olması. Z23- Ortak dersler listesinde Girişimcilik kazanımlarını gerçekleştirmeye yönelik bir dersin olmaması. Z24- Üniversitemizin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksine göre ilk 50 üniversite arasında yer almaması.
Toplumsal Katkı	
G1-Üniversitemizde Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü biriminin kurulmuş olması. G2-Topluma açık hizmet veren Diş Hekimliği Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin bulunması. G3-Üniversitemiz toplumsal katkı politikası, hedefleri ve stratejisi doğrultusunda tüm birimlerce yürütülen faaliyetlerin sayısının ve çeşitliliğinin yıldan yıla artması. - Yönetim Bilgi Sisteminin (YBS) birimler tarafından daha önceki dönemlere göre etkin şekilde kullanılarak verilere daha etkili bir şekilde ulaşıyor olması. G4-Toplumsal katkıya yönelik bilimsel çalışmalara akademik yükseltmelerde ek puan verilerek özendirilmesi. G5-Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü tarafından il içindeki kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilen iş birliği protokollerinin artması. G6-Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından; toplumun farklı kesimlerine, mesleki gelişim, hobi kursları, gençlere yönelik bilim, sanat, spor ve teknolojiye yönelik düzenlenen kursların sayısının artması. G7-Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından açılan kurslarda kursiyerlere e-devlet doğrulamalı ve sorgulamalı sertifika/katılım belgesi veriliyor olması. G8-Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından hizmete geçirilen dijital platform sayesinde ülke genelinde ulaşılan kursiyer sayısının yıldan yıla artması. G9-Yaşlılık Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü tarafından yürütülen 65 yaş üstü katılımcılara yönelik Tazelenme Üniversitesi faaliyetlerinin olması.	Z1-YBS'de toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin etki düzeylerinin henüz sağlıklı bir biçimde ölçülemiyor olması. Z2-Toplumsal katkı faaliyetleri için kurum genelinde yerleşik izleme mekanizmalarına işlerlik kazandırılmamış olması. Z3-Hizmetlere yönelik geri bildirim ve değerlendirme süreçlerinin tüm birimlerde yeterince uygulanmaması. Z4-Akademik ve idari yöneticiler ile Kalite Komisyonu üyelerinin sürece daha aktif katılımını sağlamak için farkındalık artırıcı faaliyetlerin yetersiz olması. Z5-Birimlerde toplumsal katkıya yönelik etkinlik sayısının yetersiz olması. Z6-Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyetlerinin il genelinde duyurulmasına yönelik sorunlar yaşanması. Z7-Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyet çıktılarının kalite güvence mekanizmaları kapsamında etkin düzeyde takip edilememesi.

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
F1-Kalite ve akreditasyon süreçlerine başlayan akademik birimlerimizin bu süreçleri başarıyla tamamlamaları F2-Üniversitemizde Döner Sermaye, İktisadi İşletme ve İnova AŞ kapsamında gelir getirici hizmetlerin bulunması F3-Üniversitenin uluslararası nitelikteki öğrencilerin Muğla yöresini tercih etmelerini sağlayacak bir coğrafi konumda olması. F4-Dijitalleşme alanında üniversitenin güçlü altyapısı. Uzaktan eğitim konusunda öğrenci memnuniyeti yüksek olan bir üniversite olunması. Üniversite lisans ve lisansüstü programlarında dijitalleşen iş dünyasının aradığı nitelikli insan gücü yetiştirecek akademik birimlerin olması ve bu birimlerin kontenjanlarının tam dolması F5-Engelsiz kampüs uygulamaları ile dezavantajlı gruplara yönelik güçlü altyapı. Farklı ülkelerden öğrencilerin bir arada eğitim-öğretim hizmetlerinden yararlanması. F6-Üniversitenin doğal ve kültürel açıdan akademik personel için çekici bir coğrafyada bulunması. F7-Muğla'nın turistik ilçelerinin, turizm sektöründe güçlü bir potansiyele sahip olması, Üniversitemizin turizm ve otelcilik programları için avantaj sağlaması. F8-Muğla yöresinin zeytin, narenciye, bal ve su ürünleri üretiminde öne çıkması, bu durumun Üniversitemiz için tarım ve su ürünleri ile ilgili iş birliği, araştırma ve eğitim fırsatları sunması F9-Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Yükseköğretim Kredi Ve Yurtlar Kurumu yurtlarında kapasitenin artırılmış olması. F10-Öğrencilere yarı zamanlı çalışma imkanı sunulması. F11-Muğla'nın antik kentleri, Osmanlı mimarisi ve geleneksel yaşam tarzı, kültürel turizmi destekleyerek ekonomik ve akademik iş birliklerini artırabilir. Ayrıca kent araştırmacıları için araştırmaya açık bir yapı sunar. F12-Öğrencilerde farklılık bilincinin ve kültürel zekanın gelişmesi F13-Yeni teknolojilerin eğitimde ve araştırmada avantaj sağlaması, teknolojinin işleri kolaylaştırması, süreçleri otomatikleştirmesi, denetlemeyi kolaylaştırması F14-Üniversitemiz tarafından e-öğrenme hizmetlerine yapılan yatırımlar artmakta ve öğretim teknolojilerinin yüz yüze derslerde de kullanımı yaygınlaşması sağlanmaktadır. F15-Üniversitemiz Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yürütülen çalışmalarla bilgi güvenliği politikaları ve prosedürleri belirlenmiştir. Üniversitemiz ilgili kuruluş tarafından denetlenerek bilgi güvenliğine yönelik uluslararası bir standart olan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) Belgesi almıştır. F16-Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kurularak büyük veri analizi, yapay zeka destekli öğrenme sistemleri ve öğrenme analitiklerine dayalı olarak etkili öğretim hizmetlerinin sunulması gibi yenilikçi çözümler konusunda çalışmalara başlanmıştır. F17-Akademik ve idari personelin teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmesi için Eğitim Koordinatörlüğü ve Uzaktan Eğitim Merkezi tarafından düzenli eğitimler verilmektedir. F18-Yeni teknolojilerin eğitimde ve araştırmada avantaj	T1-Kalite ve akreditasyon çalışmalarına katılan akademik birim sayısının azlığı T2-Uygulanan tasarruf tedbirleri akademik birimleri, araştırmaların finansmanını, laboratuvar imkanlarını ve öğretim elemanlarının akademik performansı ve motivasyonu olumsuz etkilemesi T3-Uluslararası öğrencilerin sayısında azalma, öğrenci değişim programlarından faydalanan öğrencilerin sayısında azalma T4-Öğretim hizmetlerinde teknoloji destekli öğretim materyallerinin çeşitlendirilmesinde yaşanan sınırlılıklar ve adaptasyon zorlukları T5 Toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve erişilebilirlik konularında düzenlenen etkinliklerin azlığı T6-Uluslararası araştırma projelerinde yeterince yer alamamak. Uluslararası kongre düzenlenme konusunda yetersiz motivasyon ve yaşanan finansman sorunları, Akademisyen ücretlerinin ve özlük haklarının yetersizliği, Muğla yöresinin diğer yörelere göre ekonomik açıdan çekiciliğini olumsuz etkileyen daha pahalı bir yaşam maliyetine sahip olması. T7-Sezon başlangıç ve bitiş tarihlerinin akademik takvime uygun olmaması T8-Turizmin mevsimsel olması,yaz ayları dışında ekonomik durgunluğa yol açmaktadır. Bu durumun, yerel ekonomiyi ve istihdamı olumsuz etkileyebilmesi. T9-Artan öğrenci sayısı ile barınma ve yaşam maliyetlerinin yükselmesi T10-Bazı lisans/lisansüstü programlardaki kontenjanların boş kalması, öğrenci sayılarındaki azalmaya bağlı olarak yeni akademik kadro istihdam etmede güçlükler yaşanması, Üniversitelerin önemli göstergelerinden biri olan doktora mezun sayısının azalması T11-Bütçenin yetersizliği sebebiyle eğitim ve ARGE altyapılarının oluşturulması, iyileştirilmesi ve sürdürülebilmesine yönelik yatırımların kısıtlı kalmasıT12 Kültürel mirasın korunmasına yönelik yetersiz bilinç ve altyapı eksikliği, bu değerlerin zamanla yok olmasına neden olabilir. Ayrıca tarihsel ve kültürel mekanların araştırılması, izlenmesi ve gerektiğinde yenileme sürecinin bürokratik, yasal ve maddi yükü de bir tehdit unsurudur. T13-Öğrenciler arası etkileşimden doğan bazı olumsuzlukların yaşanması (bulaşıcı hastalıklar, kültürel dejenerasyon vb.) T14-Hızla değişen teknolojik trendler, donanımlı rakip üniversitelerin üstünlüğü, akademisyenlerin isteksizliği veya adaptasyon zorluğu, kullanım ve öğrenme için gerekli zamanın olmaması T15-Eğitim-öğretim hizmetlerinde teknolojik çözümlerin yeterince kullanılmaması, Z kuşağı öğrencilerine verimli ve etkin öğretim hizmeti sunamama riskini getirmektedir. Bu durum öğrenci memnuniyetinin azalmasına ve eğitim-öğretim kalitesinin düşmesine yol açabilir. T16-Dijital hizmetlerin kullanımının artmasıyla birlikte, üniversiteler siber saldırılara daha açık hale gelmektedir. Üniversitede siber savunma yatırımlarına ve dijital tehditlere karşı farkındalık artırıcı stratejilere ayrılan fonların yetersiz olması, güvenlik açıklarını artırabilir. T17-Yapay zeka algoritmalarının etkin çalışabilmesi için yeterli ve güncel veri toplanamaması, bu alandaki araştırmaları sınırlandırabilir. T18-Akademik ve idari personelin dijitalleşmeye uyum

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
sağlaması, teknolojinin işleri kolaylaştırması, süreçleri otomatikleştirmesi, denetlemeyi kolaylaştırması. Üniversitenin teknolojik materyallerin sahipliğine ilişkin verileri çevrimiçi ulaşılabilen Bilimsel Araştırma Projeleri Otomasyonu (e-bap.mu.edu.tr) aracılığıyla tutulmakta ve tüm personelin kullanımına sunulmaktadır. Uzaktan Eğitim Merkezi tarafından Açık ders platformu (acikders.mu.edu.tr) kurularak, açık erişimli ders materyalleri kullanıma sunulmuştur. F19-Kampüs içi ve dışı kütüphane ve abone veri tabanlarına erişim sağlanmaktadır. Mezun Bilgi Sistemi aracılığıyla mezunların takip edilmesi. F20-Teknoloji tabanlı girişimcilik faaliyetleri, akademik ve sektörel iş birliklerini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) aracılığıyla akademisyenler ve öğrenciler inovasyon ekosistemine dahil edilmektedir. F21-Üniversitede ARGE Üst Kurulu kurularak üniversite içi teşviğin artırılma çabası ve yayın sayısının artması F22-YÖK tarafından ihtiyaçlar doğrultusunda yönetmelik ve yönerge hazırlama yetkisinin üniversitelere verilmesi F23-Niteliği ön plana alacak bir ödül yönetmeliği çalışması başlatılmış olması F24-Üniversitenin kendi doçentlik atama ve yükseltme ölçütlerinde niteliği ön plana çıkarabilecek yetkiye sahip olması. F25-Üniversitede doçentlik kadrolarına atamada doçentlik sözlü sınavı şartının olması F26-Üniversitenin YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde kalarak usul ve esas belirleme yetkisinin olması. F27 Üniversite birimleri tarafından yangın önleme sistemleri geliştirilmesi ve yeni projeler için yatırım fırsatları oluşturulması F28-Sıfır atık projeleri geliştirme, üniversite içinde sürdürülebilirlik bilincini artırma fırsatı F29-Yeşil ulaşım projeleri ve hava kalitesi izleme sistemleri geliştirme fırsatı F30-Yerel yönetimlerle iş birliği yaparak çevresel projelerde ortaklıklar kurma F31-Ekolojik tarım, doğa koruma ve çevre eğitime yönelik derslerin olması ve projeler geliştirme fırsatı F32-Yenilenebilir enerji projeleri ve yeşil enerji kullanımı için destek alma fırsatı F33-Kampüs içi bisiklet kullanımını teşvik etme fırsatı, elektrikli araç kullanımının Yeşil Kampüs sıralamalarına etkisi F34-Su yönetimi projeleri ve akıllı sulama sistemleri geliştirme fırsatı F35-İklim araştırmalarında öncü olma, sürdürülebilirlik projeleri için fon bulma fırsatı	sağlamakta zorlanması, verimlilik kaybına neden olabilir. Akademik ve idari personelin sunulan eğitime katılım konusunda isteksiz olması. T19-Üniversitelerin teknolojik altyapı envanterinin düzenli takip edilmesinde yaşanan güncelleme sorunları, altyapının verimli kullanımını engelleyebilir. Üniversitenin teknolojik altyapısının dijital teknolojilerin gelişimini yakalayamaması, rekabet gücünü düşürebilir T20-Bazı akademik birimler aktif iş birliği geliştirirken, bazı birimlerde iş birliği kurmanın daha zor olması, üniversite içinde eşitsiz gelişime yol açabilir. T21-YÖK Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği'nin nitelikten ziyade niceliği ön plana çıkarması ve bu nedenle akademisyenlerin sadece niceliği önelemesi. T22-Eski yönetmeliklerin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmemesi T23-Diğer üniversitelerin daha etkin ödül sistemleri geliştirilmesi T24-Doçentlik başvuru şartları puanlama sisteminin karmaşıklığı ve sadece niceliği önelemesi. T25-Yüksek lisans ve doktora tezleri için niteliklerini belirleme konusunda standardın olmaması ve yurtdışı üniversitelerin farklı sistemleri kullanmaya başlamış olması. T26-Üniversite binaları ve çevresindeki yeşil alanların zarar görmesi ve/veya yok olması, hava ve su kalitesinin bozulması T27-Artan atık miktarı nedeniyle çevresel kirliliğinin artması T28-Öğrenci ve personelin sağlık problemleri yaşaması, kampüs içinde ekolojik dengenin bozulması T29-Kampüsün şehirleşme baskısı altında kalması sonucunda ortaya çıkan olumsuz etkilerin artması T30-Kampüs çevresindeki doğal yaşam alanlarının yok olması, T31-Elektrik tüketimine yönelik sağlıklı veri toplanamaması, elektrik maliyetlerinin artması, karbon emisyonlarının üniversitenin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine zarar vermesi T32-Trafik yoğunluğunun artması nedeniyle hava kirliliği artışı ve kampüs içi ulaşım sorunları T33-Artan kuraklık tehdidi, kampüs peyzajının zarar görmesi, su kesintileri nedeniyle öğrenci ve personelin olumsuz etkilenmesi T34-Su kaynaklarının azalması, aşırı sıcaklık nedeniyle akademik faaliyetlerin ve kampüs yaşamının olumsuz etkilenmesi

Tablo 32. GZFT Stratejileri

	Güçlü Yön-Fırsat	Strateji
AR-GE	G4-F13	Yeni teknolojilerin avantajlarını kullanarak bilimsel araştırma ve projeler koordinatörlüğünü mevcut kaynaklarının verimli ve dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlamak
	G16-F20	Fikri Sınai Mülkiyet Hakları konusunda sahip olunan kurumsal altyapı ve eğitimler aracılığıyla, Teknopark ve TTO'nun sunduğu girişimcilik fırsatlarını destekleyerek akademisyen ve öğrencilerin teknoloji tabanlı inovasyon projelerine katılımını artırmak ve üniversitenin ulusal ve uluslararası girişimcilik ekosistemindeki görünürliğini güçlendirmek
	G15-F36	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik artan araştırma kapasitesini, sıfır atık projeleri, yeşil ulaşım, çevre iş birlikleri, yenilenebilir enerji ve iklim araştırmaları gibi alanlarda fon ve proje fırsatlarına dönüştürerek üniversitemizi çevre dostu, sürdürülebilir ve toplumsal etki yaratan bir araştırma ve eğitim üssüne dönüştürmek).
	G1-F8	Üniversitenin güçlü akademik kadrosu ve araştırma altyapısı , bölgesel tarım ürünlerine dayalı uygulamalı projeler geliştirerek kırsal kalkınmaya katkı sağlayacak şekilde değerlendirmek.
	G2-F20	Proje yazma ve fikri haklar eğitimleri, TTO aracılığıyla teknoloji tabanlı girişimcilik kültürü ile öğrenci ve akademisyenlerin inovasyon süreçlerine yatkınlığı kullanılarak öğrencilere yönelik hızlandırıcı ve mentorluk programları geliştirmek, spin-off destekleri vermek
	G3-F14	Üniversitemizin e-öğrenme hizmetlerine olan yatırım artışının kullanılarak, uluslararası iş birlikli yayınların oranını artırmak
	G1-F37	Üniversitemizin güçlü araştırma altyapısı, nitelikli akademik kadrosu ve kurumsal deneyiminden yararlanarak; dijitalleşme ve yenilikçi teknolojilere dayalı büyük veri, yapay zekâ ve e-öğrenme uygulamalarını araştırma ve eğitim süreçlerine entegre etmek, böylece dijital çağa uygun bilimsel üretim kapasitesini artırmak ve eğitimde kaliteyi güçlendirmek.
	G1-F3	Uluslararası öğrencilerin tercih etme eğilimi ile kurumsal araştırma, altyapı ve tecrübesini birleştirerek uluslararası öğrenci ve araştırma projeleri yapmak.
	G6-G7-G13-F20-F21	Ar-Ge Üst Kurulu, BAP ve TTO iş birliğiyle odak araştırma alanlarında mükemmeliyet merkezleri kurulmalı, yayın ve girişimcilik çıktıları desteklenmelidir.
	G1-F7-F11	Üniversitenin güçlü akademik altyapısı ve Muğla'nın turizm ile kültürel miras potansiyeli birleştirilerek; turizmin sürdürülebilir gelişimi, kültürel koruma ve yerel kalkınma odaklı disiplinler arası araştırma projeleri geliştirilerek, bu projeler kamu ve özel sektör iş birlikleriyle sahada uygulamak.
	G1-G9-F7-F8	Su ürünleri endüstrisi ihtiyacını karşılayabilecek akredite analiz laboratuvarlarının kurulması sağlanarak üretici iş birliklerini artırmak ve bölge sürdürülebilir su ürünleri yetiştiriciliğini desteklemek için alternatif türlerin geliştirilmesine yönelik arge faaliyetleri düzenlemek
	G1-G9-F8-F3-F34-F35	Üniversitenin güçlü akademik altyapısı ve Muğla'nın turizm ile kültürel miras potansiyeli birleştirilerek; sürdürülebilir turizm, kültürel koruma ve yerel kalkınma odaklı disiplinler arası araştırma projeleri geliştirilmeli, bu projeler kamu ve özel sektör iş birlikleriyle sahada uygulanmalı.
	G1-F36	Araştırma altyapısı, coğrafi konum avantajı, güçlü akademik kadro ve kurumsal deneyimden yararlanarak; Avrupa ve Türkiye'deki yaşanan nüfusun artan sağlık hizmeti ihtiyacını karşılayacak araştırma ve uygulama merkezleri kurulmalı
	G1-F36	Araştırma altyapısı, coğrafi konum avantajı, güçlü akademik kadro ve kurumsal deneyimden yararlanarak; dünya genelinde yükselen medikal estetik ve iyi oluş taleplerine odaklanarak uluslararası düzeyde yüksek standartlarda medikal ve estetik hizmetler sunan araştırma ve uygulama merkezleri kurulmalı
Eğitim	G8-F16	UZEM'in ders yönetim sistemleri desteğini, yapay zeka ve büyük veri analizlerine dayalı öğrenme sistemleri ile bütünleştirerek öğrenme analitiklerini geliştirmek.
	G11-F4	Doktora mezun sayısındaki artışı, dijitalleşen iş dünyasına yönelik nitelikli insan kaynağı yetiştirme fırsatlarıyla destekleyerek stratejik alanlarda doktora programları açmak.
	G1-F3	Lisansüstü sosyal bilimler programlarındaki yoğunluğu, üniversitenin uluslararası öğrenci çekme potansiyeline sahip coğrafi konumuyla birleştirerek bu programları uluslararasılaştırmak.
	G8-F4	UZEM'in sunduğu öğretim teknolojileri desteğini, dijitalleşme konusundaki güçlü altyapı ile birleştirerek hem uzaktan hem yüz yüze eğitimde hibrit modelleri yaygınlaştırmak.

	G10-F17	Eğitim Koordinatörlüğü tarafından yürütülen öğretim üyelerine yönelik eğitimleri, dijital dönüşüm eğitimleriyle entegre ederek teknolojiye adaptasyon süreçlerini hızlandırmak.
	G1-F3	+1 Uygulamalı eğitim modelini sektörle iş birlikleri ile sürekli iyileştirmek ve yaygınlaştırmak.
	G8-F14-F19-F13	Ders Yönetim Sistemleri ve e-öğrenme yatırımları ile dijitalleşen öğretim ortamlarının güçlendirilerek eğitim kalitesini artırmak.
	G15-F16	Yapay zekâ farkındalık eğitimlerini dijital dönüşüm koordinatörlüğü çalışmalarıyla bütünleştirilerek yaygınlaştırmak.
	G14-F7, F8, F11, F31, F34	Muğla'nın sürdürülebilir kalkınma alanında (turizm, tarım, su ürünleri, sağlık ve çevre) gelişen potansiyeli, kenti doğal bir laboratuvara dönüştürmekte; bu durum Ar-Ge kapasitesinin artırılması ve sektörle iş birliğinin güçlendirilmesi için önemli bir fırsat sunmaktadır.
	G6-F4, F3	Yabancı dilde eğitimin niteliğinin ve kapasitesinin artırılması
	G10-F17	Eğitim Koordinatörlüğü eğitimleri ile akademik-idari personelin teknolojik değişimlere uyumunu sağlamak.
	G11-F21	ARGE Üst Kurulu teşvik mekanizmaları ile birlikte doktora mezun sayısı ile doktoradan üretilen yayın sayısını ve niteliğini artırmak.
	G16-F21, F23	Nitelikli yayın ve öğretimi destekleyen Eğitim-Öğretim Ödül Yönergesi ile yeni ödül yönetmeliği çalışmalarını entegre etmek.
	G9-F18	MSKÜ Akademik Gelişim Programı kapsamında öğretim üyelerinin açık ders materyali geliştirmek ve yaygınlaştırmak.
	G7-F12	Yabancı dilde eğitim yapılan program sayısını artırmak
	G14-F28	Doğal laboratuvar ortamları kullanılarak sıfır atık ve sürdürülebilirlik eğitimleri kampüs genelinde yaygınlaştırmak.
	G13-F19	Mezunların iş bulma sürelerinin azalmasını Mezun Bilgi Sistemi ile izleyerek tanıtım faaliyetlerinde kullanmak.
	G12-F11	Mezunlarla akademik ve sektörel işbirliği geliştirmek.
	G5-F1	Akreditasyon sürecindeki ön lisans programları kalite süreçlerindeki başarıyla desteklenerek yaygınlaştırmak.
Girişimcilik	G3-F1	Fakültelerde kalite ve akreditasyon süreçlerine katkı sağlayacak derslerin sayıca artırılması, yaygınlaştırılması Akreditasyon süreçlerine başlamayan akademik birimlerin süreçlerini hızlandırmak ve kolaylaştırmak adına AR-GE üst kurulu tarafından belirlenecek modüllerin geliştirilmesi ve eğitim süreçlerine dahil edilmesi
	G 12- F8	Yerel/kırsal kalkınma kooperatifleriyle iş birliği yürüterek eğitim ve girişimcilik süreçlerine katkı sağlayacak çalıştaylar düzenlemek Yerel ürünlerin görünürlüğünü artırmak ve markalaşma süreçlerine katkı sağlamak Yöresel ürünlerle girdi/çıktı ilişkisi bulunan araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin artırılması ve sektörle ortak çalışmaların gerçekleştirilmesi
	G13-F30	Su kaynaklarının yönetimi, dijital altyapının geliştirilmesi, sürdürülebilir enerji, iklim değişikliğiyle mücadele/adaptasyon, kıyı alanlarının korunması, yerel/coğrafi işaretli ürünlerin geliştirilmesi süreçlerine katkı sağlayıcı araştırmaları/altyapıyı/süreçleri kurgulamak
	G15-F13	Kente çeşitli sebeplerle gelmiş dijital göçebe gibi sosyal kapitali zengin bireylerin araştırma ve proje geliştirme potansiyelinin Üniversite'ye aktarılmasını sağlamak Teknokent ve TTO aracılığıyla dönemsel ve yerel girişimciliğe katkı sağlayacak dijital ve yeşil girişimcilik çağrılarının oluşturulması, inkübasyon süreçlerinin tasarlanması
Toplumsal Katkı	G1-F1,F10,F22	Kendi yönergesini hazırlayarak kalite ve akreditasyon süreçlerine katkı sağlamak ve öğrencilere destek olmak.
	G2-F6F7	Diş Hekimliği Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin sağlık turizmi potansiyeli arz etmesi.
	G3-F20,F28: F35	İş ve Çevreci ekosistem geliştirici potansiyeli olması.
	G4-F21,F23:F26	Akademik personelin niteliğinin artırılmasına yönelik şeffaf politikaların olması.
	G5-F7,F8,F11,F20,F28:F35	Bölgenin ihtiyaçlarına yönelik tüm paydaşlarla iş birliklerinin artırılması.

	G6-F1,F2,F8,F9,F11,F12	Toplumsal talepleri doğrultusunda gelir getirici hizmetin sunulması
	G7-F2,F13,F14,F15	Toplumsal gereksinimleri olan eğitimlerin sonunda güvenli bir şekilde belgelendirilmesi.
	G8-F13:F18	E-öğrenme uygulamalarının takibinin yapılması ve niteliğinin artırılması.
	G9-F5,F6,F36	Bölgedeki yaşlı nüfusun topluma etkin katılımının sağlanması
	Güçlü Yön – Tehdit	Strateji
AR-GE	G3-T6	Uluslararası indeksli yayın üretimindeki artışı, üniversitenin uluslararası görünürliğini artıracak bir kaldıraç olarak kullanarak; araştırmacıların uluslararası projelere katılımını teşvik edecek destek mekanizmalarını güçlendirmek ve uluslararası kongre organizasyonları için kaynak ve motivasyon artırıcı modeller geliştirmek. Uluslararası indeksli yayınların sayısı ve niteliği artırılarak üniversitenin akademik görünürlüğü güçlendirilmeli; bu görünürlük uluslararası proje ve kongre iş birliklerine dönüştürülerek, dış kaynaklı araştırma fonlarına erişim teşvik edilmelidir.
	G14-T19	Bilimsel Araştırma ve Projeler Koordinatörlüğü'nün, araştırma ve geliştirme kaynaklarını üniversitenin araştırma stratejisiyle uyumlu ve dengeli bir şekilde yönetme becerisi, teknolojik altyapı envanterinin güncel tutulmasını sağlayarak altyapının verimli kullanımının önündeki engelleri ortadan kaldırmak ve üniversitenin gelişen teknolojilere ayak uydurarak rekabet gücünü korumasına katkıda bulunmak
	G5-T2	Araştırma hedeflerinin Stratejik Plan ile uyumlu biçimde yürütülmesi gücünden yararlanılarak, tasarruf tedbirlerinin olumsuz etkilerine karşı uzun vadeli ve önceliklendirici bir kaynak kullanım politikası geliştirmek; bu yolla akademik performans ve motivasyonu korumak.
	G16-(T6 ve T11)	Uluslararası araştırma projelerine katılımın sınırlı olması ve araştırma yatırımlarındaki bütçe kısıtlarının, üniversitenin dış kaynaklı projelere yönelik eğitimler sunan ve araştırma kaynaklarını stratejik biçimde yöneten güçlü araştırma koordinasyon yapısı kullanılarak karşılamak
	G17-(T6 ve T11)	Eğitim ve AR-GE altyapılarına yönelik yatırım kısıtları ile uluslararası projelerdeki düşük katılım gibi tehditlerin, üniversitemizin sahip olduğu ileri düzey laboratuvar kapasitesi ve disiplinler arası araştırma altyapısı kullanılarak karşılamak
	G1-T2	Araştırma altyapısı, coğrafi konumu, nitelikli akademik kadrosu ve uzun yıllara dayanan kurumsal tecrübeden yararlanarak; kaynakların daha etkin kullanımı ve dış finansman olanaklarının artırılması yoluyla, tasarruf tedbirlerinin akademik birimler, araştırma faaliyetleri, laboratuvar imkanları ve öğretim elemanlarının motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek
	G12-(T21, 22 ve 24)	Akademik değerlendirme ve teşvik sistemlerinde niteliğin geri planda kalması ile güncellenmeyen mevzuatın akademik ilerlemeyi sınırlaması gibi tehditlerin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik plan göstergelerine dayalı olarak periyodik biçimde izlenmesini sağlayan kurumsal yapı aracılığıyla önceden tespit edilerek tedbir alınması ve planlamanın buna yönelik güncellenmesi.
	G14-(T4, 10, 15)	Öğrenci sayılarındaki azalma, kontenjanların dolmaması ve teknolojiyle uyumlu öğretim süreçlerinin yetersiz kalması gibi tehditlerin, eğitim ve öğretim kalitesini izlemeye ve iyileştirmeye odaklı Kalite Koordinasyon Birimi aracılığıyla önceden tespit edilerek tedbir alınması ve planlamanın buna yönelik güncellenmesi.
	G5-G14-T1	Kalite Koordinasyon Birimi aracılığıyla tüm akademik birimlere yönelik kalite odaklı rehberlik ve izleme sistemi kurulmalı, stratejik plana uygun araştırma çıktıları teşvik edilmelidir.
	G7-G13-T35	TTO ve Teknopark aracılığıyla bölgesel sektörlerle hedefli iş birlikleri kurulmalı, ticarileşme potansiyeli yüksek projelere özel destek sağlanmalıdır.
	G5-G11-T10	Stratejik plana uygun şekilde geliştirilen disiplinler arası lisansüstü programlar, dijital ve açık ders altyapısıyla desteklenerek öğrenci çekiciliği artırılmalı; bu programlar ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılarak kontenjan dolulukları yükseltilmeli, böylece akademik kadro ihtiyacının sürekliliği sağlanmalıdır.
	G11-T3-T4-T10-T15	Lisansüstü programlar dijital içeriklerle desteklenerek açık erişimli hale getirilmeli; bu programlar uluslararası öğrencilere ve dijital çağın beklentilerine hitap edecek biçimde yapılandırılmalı, böylece öğrenci çekiciliği artırılarak kontenjan dolulukları sağlanmalı ve eğitim kalitesi yükseltilmelidir.

Eğitim	G8-T4	UZEM desteğiyle mevcut öğretim materyali çeşitliliğini artırarak teknolojiye adaptasyon zorluklarını azaltmak.
	G8-T14	DYS kullanımını ve öğretim teknolojilerini hızla değişen teknolojik trendlerle uyumlu hale getirerek üniversitenin rekabet gücünü artırmak.
	G10-T18	EK tarafından verilen eğitimlerin kurum dışı, alanında yetkinliğini kanıtlamış profesyonellerle desteklenmesi 21. yüzyıl becerilerine yönelik eğitimlerle dijitalleşmeye uyum sağlamakta zorlanan personele destek sağlamak.
	G10-F17	Akademik personelin teknopedagojik becerilerini geliştirmek için alana özel uygulamalı eğitimler ve atölye çalışmaları düzenlenmesi
	G3-T5	Güçlü iş birlikleri sayesinde öğrencilere sunulan kariyer geliştirme fırsatları ile mezunların iş bulma kaygılarını ve yaşadıkları zorlukları azaltmak.
	G8-T15	UZEM destekli ders yönetim sistemleri ile Z kuşağının beklentilerine uygun öğretim ortamları oluşturarak memnuniyet kaybını önlemek.
	G6-T3	Artan uluslararası iş birliği protokolleri ile öğrenci değişim programlarını yaygınlaştırmak ve uluslararası öğrenci sayısındaki azalmayı önlemek.
	G15-T17	Yapay zekâ farkındalık eğitimleri ile veri okuryazarlığını geliştirmek.
	G2-T22	Kalite güvence sistemini kullanarak eski yönetmeliklerin güncellenmesini teşvik etmek.
	G16-T21	Nitelikli yayınları teşvik eden ödül sistemi ile akademik yayın teşviklerinde kalite odaklı yaklaşımı desteklemek.
	G14-T29	Doğal laboratuvar altyapısını kullanarak şehirleşme baskısına karşı çevre bilincini güçlendiren eğitim projeleri geliştirmek.
	G13-T10	Mezunların işe yerleşme sürelerinin kısa olmasının avantajını kullanarak kontenjanların doluluk oranlarını artırmak.
	G11-T25	Doktora mezun sayısındaki artışı, tez kalitesine yönelik standartlar geliştirerek desteklemek.
	G9-T14	Akademik gelişim programlarıyla hızlı teknolojik değişimlere uyumu artırmak.
	G4-T1	Program öz-değerlendirme süreçleri sayesinde kalite-akreditasyon çalışmalarının tüm birimlere yaygınlaştırılmasını sağlamak.
	G5-T11	Akreditasyon sürecindeki programları kaynak önceliği verilen altyapı yatırımları ile desteklemek.
Girişimcilik	G5-T6	Ulusal desteklerle geliştirilen projelerin uluslararası ticarileşme ve proje ortaklıkları için kullanılmasını sağlayarak küresel iş birliği kanalları oluşturmak.
	G8-T5	TTO'nun mevcut organizasyon gücü ve etkili konuşmacı bağlantılarını kullanarak, toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık ve erişilebilirlik temalı konuşmacı serileri ve paneller düzenlemek.
	G10-T8	Turizme bağımlılığı azaltmak ve mevsim dışı istihdamı desteklemek amacıyla, BIGG programı çerçevesinde yerel ihtiyaçlara yönelik dijital, tarım teknolojisi veya yaratıcı endüstriler alanlarında girişimlerin desteklenmesi
	G16-T3	Girişimcilik temalı uluslararası yaz okulları, sertifika programları ve kış akademileri tasarlanarak hem girişimcilik eğitimi markası oluşturulmalı hem de uluslararası öğrenci çekimi artırılmalı.
Toplumsal Katkı	G4-T21	Bilimsel çalışmalarda niteliği artırmak üzere toplumsal katkı unsurunun ön plana çıkarılması.
	G5-T7,T12,T29	Turizm sezonu düşünülerek eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişinin uygun hale getirilmesi. Üniversitenin toplumla iş birliğinin artırılmasıyla sosyal kültürel ve çevresel olumsuzlukların azaltılması.
	G3-T5	Üniversite toplumsal katkı politikası içerisine toplumsal cinsiyet eşitlik kavramının eklenmesi
	G6-T8	Turizm sezonu dışında turizm istihdamına yönelik toplumsal katkı faaliyetlerini düzenlenmesi

	Fırsat- Zayıf Yön	Strateji
AR-GE	F21-Z1	Üniversite AR-GE üst Kurulu vasıtasıyla (F21), Uluslararasılaşma ve disiplinler arası iş birliği odaklı kurumsal araştırma kültürünü güçlendirmek amacıyla; dış kaynaklı proje başvurularını teşvik eden, yönlendiren ve teknik destek sağlayan birimlerin etkinliğini artırmak, disiplinler arası proje ekiplerinin oluşumunu destekleyecek yapısal ve yönetsel mekanizmalar geliştirmek.
	Z1-(F20 ve F35)	TTO ve Teknopark faaliyetlerinden ve sürdürülebilirlik temelli fon fırsatlarından yararlanarak, üniversitenin dış kaynaklı ve disiplinler arası proje üretme kapasitesinin artırılması
	Z2-F20	Araştırma faaliyetlerinin ekonomik ve toplumsal katma değere dönüşümünü desteklemek amacıyla; üniversite-sektör iş birliklerini ve sponsorluk temelli araştırma desteklerini artıracak yapısal mekanizmalar geliştirmek, yerel ve ulusal ölçekte sanayi kuruluşlarıyla sürdürülebilir iş birliği modelleri kurmak ve proje geliştirme süreçlerinde sektör temsilcilerinin daha aktif katılımını sağlayacak platformlar oluşturmak.”
	Z7-(F4, 14, 16)	Üniversitenin dijital altyapısı, uzaktan eğitimdeki memnuniyet seviyesi ve dijital yetkinlik odaklı programlarının sunduğu avantajlardan yararlanarak, lisansüstü programlara ulusal ve uluslararası öğrenci talebinin artırılması ve nicelik-nitelik açısından güçlendirilmesi.
	Z8-(F2, 20, 21, 35)	Araştırmaların finansman yetersizliği ve fon kaynaklarına erişim eksikliği nedeniyle kurumsal araştırma kapasitesinin sınırlı kalması gibi zayıflıkların, üniversite bünyesinde yürütülen gelir getirici faaliyetler, araştırma-temelli iş birlikleri ve sürdürülebilirlik odaklı dış fon olanaklarından yararlanılarak giderilmesi.
	Z5-F13	Üniversitenin güçlü dijital altyapısı, uzaktan eğitimdeki başarıları ve dijital becerilere odaklı programları telafi etme potansiyeli, yeni teknolojiler sayesinde süreçlerin otomasyonu, erişim kolaylığı ve denetim imkânlarıyla (Z5) altyapıyı iyileştirmek
	F3+F22+F26-Z7	Üniversitenin cazip coğrafi konumu ve yönetmelik geliştirme yetkisi kullanılarak, uluslararası standartlara uyumlu, disiplinler arası ve uygulamalı lisansüstü programlar tasarlanmalı; başvuru koşulları, eğitim dili ve modüler yapı gibi unsurlar esnekleştirilerek nitelikli öğrenci başvuruları artırılmalıdır.
	F20+F30-Z1	TTO tarafından düzenlenen proje yazma ve teknoloji temelli iş birliği eğitimleri yaygınlaştırılarak öğretim elemanlarının uluslararası ve disiplinler arası proje üretme kapasitesi artırmak
	F8+F20-Z2	Bölgenin öncelikli sektörlerinde (tarım, su ürünleri, turizm vb.) uygulamalı araştırma projeleri geliştirilerek, Teknopark ve TTO aracılığıyla sektörel ortaklarla üniversite arasında sürdürülebilir iş birlikleri kurmak
	F13+F18-Z3	Dijitalleşme olanakları kullanılarak araştırma süreçleri otomatikleştirilmeli, açık erişimli kaynaklarla maliyetler azaltılmalı, bütçe kısıtlarına rağmen araştırma üretkenliği korumak
Eğitim	F4-Z10	Yüz yüze derslerde öğretim teknolojisi kullanım farkındalığını, e-öğrenme yatırımları ve açık ders platformu fırsatlarıyla artırmak. Dijitalleşme yatırımlarını öğretim teknolojilerinin yüz yüze derslerde kullanımına yönelik eğitimlerle desteklemek.
	F4-Z10	Üniversitenin dijitalleşme ve uzaktan eğitim altyapısındaki güçlü yönünü, yüz yüze derslerde DYS'nin ve öğretim teknolojilerinin öğretimi destekleme amacıyla kullanımını desteklemede ve öğretim elemanlarının farkındalığını artırmada kullanılması.
	F23-Z12	Üniversite tarafından verilen kurumsal mesleki gelişim programlarında katılımın (AGEP, vb.) atama-yükseltme ve ödül kriterlerinde karşılık bulması.
	F13-Z3	Artan doktora mezunu sayısını yeni teknolojilerin kullanımı ile ilişkilendirerek yüksek lisans/doktora araştırmalarında yenilikçi teknoloji uygulamalarını teşvik etmek.
	F17-Z11	Dijitalleşmeye yönelik eğitimleri tüm öğretim elemanlarını kapsayacak şekilde yaygınlaştırmak.
	F16-Z8	Dijital dönüşüm kapsamında uzaktan ve örgün eğitim süreçleri için ölçülebilir performans göstergeleri belirlemek.
	F13-Z1	Yeni nesil teknolojilerle Öğrenci Bilgi Sistemi yazılımını güncelleyerek süreç yönetimini iyileştirmek.
	F26-Z5	Üniversitenin sahip olduğu yetkiyle lisansüstü programlara girişte kaliteyi gözetken alternatif ölçütler geliştirmek.
	F7-Z7	Turizm potansiyelinden yararlanarak öğretim programı içeriklerini yerel sektör ihtiyaçlarına göre güncellemek.
	F2-Z3	Üniversitenin Ar-Ge altyapısını sektör iş birlikleri ile güçlendirmek.

	F1-Z4	Kalite süreçlerini teşvik ederek lisansüstü ve ön lisans programlarında akreditasyon sürecini yaygınlaştırmak.
	F3-Z6	Değişim programlarının sayısını artırmak ve uluslararası öğrenci hareketliliği desteklemek.
Girişimcilik	F7-F8-Z2	Muğla'nın turizm ve tarım temelli ekonomik potansiyelinden yararlanarak, üniversite programlarının iş dünyasıyla bütünleşmesini sağlayacak tematik uygulama ve iş birliği alanları oluşturmak.
	F28-F35-Z4	Sürdürülebilirlik temalı çevresel projeleri, prototipleme ve teknoloji transferine dönüştürmek amacıyla yerel yönetimlerle iş birliğini güçlendirmek ve dış fon kaynaklarını etkin kullanarak finansal/teknik destek altyapısını oluşturmak.
	F13-F26-Z13	Girişimcilik ekosistemini dijital altyapı, büyük veri ve yeşil teknoloji temelli çözümlerle entegre ederek, e-öğrenme, yapay zekâ ve bilgi güvenliği standartlarını içeren sürdürülebilir bir dijital dönüşüm modeli geliştirmek.
	F17-Z14	İnovasyon kültürünü güçlendirmek amacıyla akademik personelin Ar-Ge ve yenilik odaklı yetkinliklerini artıracak, teknolojik gelişmelere entegre sürekli eğitim ve mentorluk programları oluşturmak.
Toplumsal Katkı	F1,F4,F13,F15,F16,F18-Z1,Z2,Z7	Toplumsal katkı alanında yapılan faaliyetlerin üniversitemiz kalite güvence sistemine alınarak ve teknoloji entegrasyonu yapılarak izleme sistemlerinin geliştirilmesi.
	F22, F23-Z3	Tüm birimlerde tek bir uygulamaya yönelik üniversite bünyesinde yapılması
	F17-Z4	Üniversite bünyesinde çevrimiçi ve yüz yüze eğitimlerle farkındalığın artırılması
	F6:F8,F11,F23-Z5	Bölgenin arz kaynaklarına yönelik etkinliklerin planlanması ve iyi uygulamaların ödüllendirilmesi.
	F4,F5-Z6	Dijital olanakların toplumsal katkıya yönelik etkinliklerin duyurulmasına yönelik kullanılması
	Tehdit-Zayıf Yön	Strateji
AR-GE	T6-Z1	TTO bünyesinde bir "Uluslararası Proje Danışma Birimi" kurulmalı; akademisyenlerin Horizon Europe, Erasmus+, COST gibi programlara proje yazım ve konsorsiyum bulma süreçleri danışmanlıkla desteklenmelidir. Başvuran her birim için danışman ataması ve maddi teşvikler sağlanmalıdır. TTO ve Ar-Ge Kurulu iş birliğiyle proje yazma ve fon bulma eğitimleri yaygınlaştırılmalı, öncelikli alanlarda proje mentorluk mekanizması kurmak
	T8-Z6	Üniversite-sanayi iş birlikleri "turizm dışı sezonlar"a odaklanarak desteklenmeli; yaz-kış projeleri planlanmalıdır. Tarım, enerji, sağlık, dijitalleşme gibi sektörlerle çok paydaşlı projeler tasarlanarak üniversiteye katma değer sağlanmalıdır.
	T14-Z5	Laboratuvar envanteri dijital olarak güncellenmeli, her yıl için "öncelikli yatırım listesi" çıkarılmalı ve GEKA, TÜBİTAK 1003 gibi altyapı destek çağrılarına başvurulmalıdır. Yeni nesil cihaz yatırımları için akademisyenlerin iş birliğiyle konsorsiyum oluşturması teşvik edilmelidir.
	T15-Z1	Ders içerikleri ve araştırma projeleri "problem çözme" temelli hale getirilmeli; öğrenciler uluslararası araştırma projelerine doğrudan dahil edilmelidir. Bu amaçla lisansüstü tez konuları uluslararası temalara odaklandırılmalıdır.
	T26-Z5	Üniversite kampüs altyapısının yeşil ve dayanıklı mimari prensiplerine göre revizyonu için "Yeşil Altyapı Eylem Planı" hazırlanmalıdır. Altyapı güçlendirme projeleri için İller Bankası, belediyeler ve çevre fonlarından destek alınmalıdır.
	T2-Z3	Dijital sistemler ve açık kaynak kullanımı yaygınlaştırılmalı; düşük maliyetli, etki odaklı araştırma modelleri desteklemek
	T3+T9-Z7	Uluslararası ve lisansüstü öğrencilerin tercih edebileceği disiplinler arası, uzaktan ve hibrit programlar iyileştirmek; barınma desteği, burs olanakları ve yaşam rehberliği hizmetleri artırılarak hem öğrenci memnuniyeti hem de program dolulukları yükseltmek
Eğitim	T15-Z10	DYS ve öğretim teknolojilerinin yüz yüze eğitimde kullanımına yönelik farkındalığı artırmak için dijital pedagojik eğitim modülleri uygulamak ve katılımı ödüllendirmek. Yüz yüze derslerde öğretim teknolojilerinin kullanımını artırarak Z kuşağının beklentilerine uygun eğitim ortamları oluşturmak

	T10-Z3	BAP destekleri ve proje bazlı lisansüstü öğrenci sayısının ve devamının artırılması Öğrenci kontenjanı düşen programların rekabet gücünü artırmak ve yeni öğrenci alımını desteklemek amacıyla çalışmalar gerçekleştirmek.
	T4-Z1	Teknolojik ve fiziksel alt yapıların güçlendirilebilmesi için bölgesel ve sektörel girişimleri hızlandırmak.
	T3-Z6	Uluslararası öğrenci sayısında nitelikli artış sağlamak üzere uluslararası tanıtım faaliyetlerini artırmak.
	T11-Z4	Akreditasyonu teşvik ederek program kalitelerini artırmak.
	T14-Z9	UZEM hizmetlerini sadece uzaktan eğitimle sınırlı görmeyen farkındalık kampanyaları düzenlemek ve öğretim üyelerini eğitim almaya teşvik etmek.
	T2-Z2	Tasarruf tedbirlerinin personel iş gücünü düşürmesini önlemek için öğrenci işleri süreçlerini dijitalleştirmek ve iş gücünü yeniden yapılandırmak.
	T17-Z8	Yapay zekâ destekli sistemlerle uzaktan ve örgün eğitimde performans ölçümünü standart hale getirmek.
	T13-Z14	Öğrenci etkileşimini güçlendirecek kariyer etkinliklerinin sayısını artırmak ve mezun etkinlikleri ile aidiyet duygusunu geliştirmek.
Girişimcilik	T7-Z8	Turizm sezonunun başlangıç-bitiş tarihlerini ve akademik takvimi eşleştirmek için “Girişimcilik ve Kariyer Uygulama Merkezi” çatısı altında her yıl akademik yıl öncesinde akademik birimlerle Teknopark yöneticilerinin katıldığı “Sezon & Akademi Senkronizasyon Atölyesi” buluşması yapılması. Firma, öğrenci ve akademisyen eşleşmesinin yapılmasını sağlayan Dijital bir “Sezon-Akademi Eşleştirme Portalı” kurulması, turizm sezonu, akademik takvim ve Teknopark programlarının (proje ihtiyaçları) tek bir platformda görünür ve eşleşebilir hale getirilmesi. Çeyreklik “Girişimcilik Senkronizasyon Raporu”nda, Teknopark faaliyet takvimi ve akademik dönem aşamaları birlikte izlenerek, eşzamanlı proje ve etkinlik koordinasyonu için aksiyonlar hızla alınsın.
	T1-Z10	Her fakülteye bir “Akreditasyon Sorumlusu” atayarak, akreditasyon gerekliliklerini sektör ilişkileriyle eşleştiren koordinasyon kurulması ve seminer, mentorluk programları tasarlanması. Dijital bir “Akreditasyon-Girişimcilik Portalı” oluşturarak; akreditasyon adımları, sektör iş birliği fırsatları, öğrenci toplulukları ve seminer takvimlerini tek merkezde görünür kılınması, şeffaflık ve eşgüdümün artırılması.
	T13-Z14	Öğrenci topluluklarını, dönemlik “İnovasyon Maratonu” etkinlikleri düzenleyecek şekilde finanse edilmesi; bu sayede “akran grubu” enerjisi pozitif AR-GE çıktıları üretmeye kanalize edilir ve olumsuz davranış riskleri azaltılması. Üniversite bünyesinde “Açık İnovasyon Laboratuvarları” tesis ederek, haftalık kontrollü Ar-Ge atölyeleri planlanması; öğrencilerin yapılandırılmış yenilik projelerinde yer alması. “Kuluçka Merkezi” giriş koşullarına, sürdürülebilir AR-GE projelerine ek olarak, proje ekiplerinde davranış ve sağlık rollerini izleyen “Sosyal Sorumluluk Görevlisi” tanımı eklenmesi
	T16-Z22	Üniversite-sanayi iş birliğinde, sektör paydaşlarının sponsorluğunda düzenlenecek “Güvenlik ve Yayın Ödülleri” yarışmaları ile hem siber savunma inovasyonlarını hem de girişimcilik alanındaki yayın sayısını teşvik edilmesi. TTO ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı iş birliğiyle “Girişimcilik İçin Güvenli Platform” projesi başlatılması, üniversite dijital altyapısını güçlendirirken proje sürecindeki akademik çıktıların da yayın kalitesini yükseltilmesi. Teknopark üniversite iş birliği ile “Siber Dayanıklı Kuluçka Merkezi” açılması; burada barındırılan girişimci ekipler hem güvenlik sertifikasyon süreçlerinden geçecek hem de her proje için en az bir bilimsel makale üretme zorunluluğuyla getirilmesi.
Toplumsal Katkı	T11-Z5	Bütçe yetersizliğinin yaşandığı durumlarda toplumsal katkıya yönelik etkinliklerin mevcut olanaklar kullanılarak ek olanakların planlanması.

3.12. TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Tablo 33. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi” amacı ile ilişkili hedeflerde sınırlı ilerleme, Proje destek biriminin faaliyetlerinin bulunmaması, BAP bursiyer öğrenci sayısının azalması, Eğitimde Uluslararası Perspektifi Geliştirmek” hedefi kapsamında uluslararası öğrenci sayılarında düşüş, İdari ve akademik personel aidiyetindeki düşüş, Üniversitede mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısının hedeflenen düzeyin altında kalması, Kurum çapında toplumsal katkı faaliyetlerinin çerçevesi konusunda farkındalık eksikliği, Toplumsal Katkı çerçevesinde değerlendirilen Kamu ve özel sektör iş birliği ile gerçekleştirilen araştırma proje sayılarının 2024 Yılında hedefin oldukça altında kalması, Engelli erişimi açısından düzenlenmesi tamamlanan fiziki mekanların oranının bütçe kısıtlarından dolayı 2024 Yılında hedefin altında kalması, Su tasarruf programı hedefi ile ilgili sağlıklı bir izleme yapılamaması,	İnovasyon ile ilgili yapılanma, girdi ve süreçlerin gözden geçirilmesi gerekliliği, Proje destek biriminin yenilenen yeniden aktif hale getirilmesi, Proje üretme kültürünü geliştirme ve yaygınlaştırma hedefinin başarımı için yapı ve kaynaklarının gözden geçirilerek harekete geçirilmesi, Araştırma projelerinin etkileri daha yakından izlemeli, öğrenciler projelere dahil edilmeye devam edilmeli, önümüzdeki yıllarda mevcut durumun sürdürülmesi ve farklı türden dış fon kaynaklı projelerin de alınabilmesi için destek artırmalı, Araştırma faaliyetlerinin yönetimi ile ilişkili BAP, Teknoloji Transfer Ofisi gibi merkezi yapılarının koordinasyonunu güçlendirmesi ve MUĞLA TEKNOPARK işbirliğini artırarak çabalarını Ar-Ge’nin ticarileşmesi yönünde yoğunlaştırması gerektiği, Programların niteliğinin artırılması, kalite politikası ve Üst Kuruluşların politikaları kapsamında programlarını istihdam edilebilirlik ilkesi çerçevesinde geliştirmesi, Yeni program açma ve yatay genişleme kararlarının, kurumun stratejik planına uygun olarak ve Eğitim Komisyonu tarafından belirlenen ölçütler doğrultusunda daha titiz bir değerlendirme süreci içerisinde ele alınması gerekliliği, Uzaktan Eğitim ile ilgili performans göstergeleri çerçevesinde standart tanımlara bağlı bir izleme sisteminin kurulması gerekliliği, Uzaktan Eğitim ile ilgili değişen ihtiyaçlar ve mevzuat kapsamında hedeflerin gözden geçirilmesi, Uluslararası öğrenci sayılarındaki düşüşün nedenlerinin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması ve buna paralel olarak uluslararası değişim programları çerçevesinde gelen/giden öğrenci sayıları açısından da benzer önlemlerin alınması, Personel aidiyetinin artırılması kapsamında çalışmalar gerçekleştirilmesi, Kurumsal aidiyet düzeyinin artırılması ve ilişki ağı ile daha güçlü bir Üniversite için ilgili paydaşların bir araya geldiği çalıştaylar sonucu kuruma özgü bir Mezunlarla İlişkiler Modelinin kurgulanması, Kurumsal Tanınırlığın Artırılması ve Kurumsal Kimliğin Geliştirilmesi” hedefi (hedef 3.2) kapsamında tanıtıma dönük (öğrenci, kamu vb.) daha fazla faaliyet gerçekleştirmesi ve tanıtıma dönük faaliyetlerin sonuçlarını izlenmesi,

		Toplumsal Katkı amacı çerçevesinde topluma sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyleri hizmetleri sunan birimler tarafından ölçülmeli, dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler artırılmalı, Kamu-özel sektör iş birliği projelerinin artırılması amacı ile Üniversite-Sanayi İş birliği Koordinatörlüğü (TTO çatısı altında bulunan) ve BAP tarafından projelerin takibi için standart işlem geliştirilmesi gerekliliği, Engelli erişimi düzenlemelerinin tamamlanabilmesi için mali kaynak planlaması yapılmalı, Su tasarruf programı hedefi ile ilgili sağlıklı bir izleme yapılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması.
Mevzuat Analizi	Stratejik alanlarda yeni programlara ihtiyaç duyulmaktadır Ders içeriklerinin büyük bölümü hâlâ geleneksel yöntemlere dayalı sunulmaktadır. Kariyer desteği ve mezun iletişim ağı yeterlidir. Bilimsel araştırma ve yayınların nitelik ve nicelik olarak artırılması gereklidir. Üniversitenin inovasyon kapasitesini artırmak için çalışmaları hızlandırması gerekmektedir. Topluma hizmet noktasında sürdürülen faaliyetler ile Üniversite çapında farkındalığın geliştirilmesi gereklidir. Kalite güvence sistemin Üniversitenin tüm birimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması gereklidir.	Bölgesel kalkınma açısından stratejik önemi olan sektörel alanlar göz önünde bulundurularak yeni programlar açılması Etkileşimli içerik tasarımı ve aktif öğrenme yaklaşımlarını destekleyecek rehber materyallerin geliştirilmesi Kariyer danışmanlığı ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi Mezun iletişim ağı geliştirilmesi Araştırmacı insan gücü sayısının ve niteliğinin artırılması Başarıya dayalı ödül / tanıma ve destek sisteminin geliştirilmesi Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin artırılması Fikri mülkiyet hakları konusunda farkındalık yaratmak için hukuk firmaları, ticaret odaları ve teknoloji transfer ofisleri ile ortaklıklar geliştirilmesi Topluma hizmet çalışmalarının özendirilmesi ve ödül mekanizmalarının geliştirilmesi. Yaşam boyu öğrenme kapsamında faaliyetlerin artırılması Toplumsal hizmet kapsamında ürün ve hizmete dönüşebilecek faaliyet alanlarının paydaşlarla birlikte tespit edilmesi Kalite kültürünün kurumun tüm birimlerinde yerleşmesi için tabana yayılım faaliyetlerinin artırılması
Üst Politika Belgeleri Analizi		On İkinci Kalkınma Planından gelen ulusal sorumluluklar ve uluslararasılaşma çerçevesinde hedef, amaç ve stratejilerin belirlenmesi.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Akademik personel sayısının yıllar içerisinde kurum içi yükselmelerle sınırlı kalması, Öğretim üyesi ve elemanı başına düşen öğrenci sayıları akademik birimler bazında adil dağılmamaktadır. Akademik personele yönelik olarak yürütülen memnuniyet ve paydaş görüş analizi raporuna (2023) göre Üniversitemizde en düşük memnuniyet oranına sahip akademik kadro araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olmuştur. Akademik personele yönelik olarak yürütülen	Güncel ihtiyaçlar ile birlikte geleceğe yönelik hedefler doğrultusunda kadro planlamalarında ideal olana ulaşmaya yönelik çok boyutlu değerlendirmeye ihtiyaç bulunmaktadır. Üniversitemizin akademik personel sayısının belirlenmesinde, öğrenci yoğunlukları da göz önünde bulundurularak niceliksel planlama yapılması ve adil bir dağılıma ulaşılması gerekmektedir. Ayrıca akademik personelin görevde yükselme konusunda teşvik edilmesi önem arz etmektedir.

	memnuniyet ve paydaş görüş analizi raporuna (2023) göre Üniversitemizde genel memnuniyet oranı %50'nin altında çıkmıştır. Akademik personele yönelik olarak yürütülen memnuniyet ve paydaş görüş analizi raporuna (2023) göre en düşük memnuniyet yüzdesine sahip alan "araştırma faaliyetlerine ilişkin memnuniyet durumu" olmuştur.	Akademik personelden alınan görüşlerin de göz önünde bulundurularak memnuniyet oranının artırılmasına yönelik hedeflerin yer alması önemlidir. Bu hususta öncelikli olarak akademik kadroda atama ve yükseltirme kriterlerinin şeffaflaştırılması, kadro sayılarının artırılmasına yönelik hedeflerin oluşturulabilmesi için tüm birimlerden görüşlerin talep edilmesi ve araştırma olanaklarının teşvik edilmesi önem arz etmektedir.
Fiziki Kaynak Analizi	Yapısal risklerin tespiti ve iyileştirme çalışmaları için net bir plan ve ekibin bulunmaması, Eski binalarda enerji verimliliği, erişilebilirlik ve güvenlik standartlarına uyumsuzluk.	Eski binaların modern standartlara uygun hale getirilmesi için iyileştirme çalışmaları yapılması, Eski binalar için deprem dayanıklılık analizleri yapılması, yapısal risklerin belirlenip onarılması, Yangın algılama ve söndürme sistemlerinin yönetmeliklere uygun şekilde yenilenmesi ve projelendirilmesi, Elektrik sistemlerinin yenilenmesi ve ruhsatlandırılması, iş sağlığı ve güvenliği açısından önceliklendirilmesi, Üniversitemiz İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü bünyesinde, "İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği" hükümleri doğrultusunda, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı personelinin de dahil olacağı bir "Risk Değerlendirme Ekibinin" oluşturulması, Kamu kaynaklarının verimli ve doğru bir şekilde kullanımının sağlanması ve yapılan çalışmalardan sağlıklı bir sonuç alınabilmesi için, Risk Değerlendirme Ekibi tarafından sorunlara makro düzeyden yaklaşılarak çözüm üretilmeye çalışılması,
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Konteyner veri merkezi ihtiyacı, Felaket kurtarma planları kapsamında kampüs dışı veri yedekleme çözümlerinin sınırlılığı (yalnızca Fethiye'de yedekleme sunucusu).	Enerji sürekliliği sorunlarını giderecek şekilde konteyner veri merkezi altyapısının tamamlanması, Kampüs dışı veri yedekleme noktalarının artırılması ve çeşitlendirilmesi
Mali Kaynak Analizi	Harcamaların genellikle başlangıç hedef ödeneklerini aşması, ödenek-gerçekleşme dengesizliğinin oluşması.	Gerçekçi ödenek tahminleriyle harcama-plan uyumunun sağlanması.
Akademik Faaliyetler Analizi	Araştırma altyapısı, coğrafi konumu, nitelikli akademik kadrosu ve uzun yıllara dayanan kurumsal tecrübenin varlığı Uluslararası indekslere giren yayın sayısının artması. Genç akademik personel kadrosuna sahip olması. Akademik araştırmaları teşvik eden Eğitim-Öğretim Ödül Yönergesi'nin hayata geçirilmesi.	Akademik personelin güçlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması için nitelikli lisansüstü öğrenci yetiştirilmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Proje teşviklerinde, bölgesel kalkınma ve öncelikli alan proje destekleri, disiplinler arası projelere verilmelidir. Program kontenjanları, altyapı olanakları ve ülke ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir.
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Teknolojik gelişmeler ışığında teknoloji destekli öğretim anlayışı kazandırılmaya çalışılmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından başlatılan "Yüksek Öğretim Büyük Veri" projesi ve "Dijital Dönüşüm" projesine yönelik çalışmalar üniversitemizde yürütülmektedir. Siber güvenlik ve kişisel verilerin korunması, teknolojinin ilerlemesiyle daha kritik bir hale gelmektedir. Yapay zekâ ve benzeri ileri teknolojilerin yükseköğretimi dönüştürerek, öğrencilere ve öğretim elemanlarına etkin öğrenme ve araştırma imkânları sunması amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.	Üniversitenin sürdürülebilir ve güvenli bir dijital dönüşüm sürecini benimsemesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapılması gerekmektedir. Teknolojik altyapının geliştirilmesi için iç ve dış fon kaynaklarının artırılmalı, mevcut kaynaklar önceliklendirilerek kullanılmalıdır.

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin Misyonu; Bilginin teknolojik ürüne ve toplumsal faydaya dönüşümünü önceleyen araştırma ve projeler yapmak; sunduğu nitelikli eğitim-öğretimle mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılmış yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmektir.

4.2. Vizyon

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin vizyonu; Uluslararası standartlarda gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olmaktır

4.3. Temel Değerler

- Öğrenci Merkezilik
- Bölgenin Problemlerine Duyarlılık
- Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik
- Akademik Özgürlük
- Toplumsal Sorumluluk
- Çevre Bilinci (Çevreye Duyarlılık)
- Sürekli Gelişme (Gelişime ve Yeniliklere Açık)

4.4. Politikalar

Tablo 34. Politikalar

Politika	Amaç (Özet)	Tüm Politika Erişim Bağlantısı
Ar-Ge Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, yenilikçi eğitim-öğretim öncülüğünde, öğrenci merkezli ve çok katılımlı bir yönetim anlayışıyla hareket etmektedir. Bu noktadan hareketle nitelikli, katma değeri yüksek, inovasyona dönük araştırma ile teknoloji geliştirme faaliyetlerinin, disiplinler ve çok disiplinli ulusal ve uluslararası proje çıktılarına dönüştürülmesi amaçlanmaktadır.	Bağlantı
Eğitim-Öğretim Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi; Ulusal ve uluslararası standartlarda, sürekli ve kaliteli öğrenci merkezli eğitim anlayışı doğrultusunda alanlarında mesleki yeterliliğe ve yetkinliğe sahip, yenilikçi ve girişimci, bilgi çağının gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilen, karşılaştıkları konuları sorgulayıp analiz edebilen, problem çözebilen, sonuç üretebilen; çevreye duyarlı, toplumsal, sosyal, kültürel konularda bilgili, iletişimi yüksek ve tercih edilen vizyon sahibi seçkin mezunlar yetiştirmeyi amaçlar.	Bağlantı
Uzaktan Eğitim Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi; açık ve uzaktan öğrenmenin hem kurumsal bir eğitim faaliyeti olarak hem de yaşam boyu öğrenme kültürünün bir bileşeni olarak öneminin bilincindedir.	Bağlantı
Toplumsal Katkı Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma geliştirme faaliyetleri ve projeler ile yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası, insani, sosyo-kültürel, ekonomik ve ekolojik sorunlarının çözümüne destek olmayı, toplumsal sorumluluk kapsamında üstlendiği tüm görevlerde öncü olmayı, sosyal sorumluluk bilinciyle yürüteceği çalışmalarla toplumsal refahın artmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.	Bağlantı
Kalite Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim ile ilgili hedeflerine ulaşmayı güvence altına almak için ihtiyaç duyulan sistem ve süreçleri kurgulayan, insan kaynağı başta olmak üzere tüm kapasite ve kaynakların etkili ve verimli kullanılması sağlayan ve ortak akıl yolu ile çıktıların niteliğinde sürekli gelişimi amaçlayan bir kurumsal yönetimi benimsemiştir.	Bağlantı
Uluslararasılaşma Politikası	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, nihai hedef olarak uluslararası bir üniversite olmayı amaçlarken, bu kapsamda eğitim-öğretim ve kampüs yaşamı anlamında uluslararası tanınırlığı yüksek bir yükseköğretim kurumu olabilmek amacıyla, iş, sanat ve bilim dünyasında uluslararası alanda rekabet edebilirliği yüksek, kültürlerarası yetkinliğe sahip bireyler yetiştirmeyi, uluslararasılaşma politikasının temel hareket noktasına koyar.	Bağlantı
Sürdürülebilir Yeşil Kampüs Politikası	Üniversitemiz, Sürdürülebilir Kampüs hedefi doğrultusunda, Talloires Deklarasyonu (1990), Kyoto Protokolü (2005) ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni (2016) esas alarak çevre dostu ve yaşam kalitesi yüksek bir kampüs oluşturmayı ve bu konuda topluma öncülük etmeyi taahhüt etmektedir. Bu amaçla, enerji ve su tüketiminin azaltılması, atıkların etkin yönetimi ile sürdürülebilir ulaşım ve çevre yönetimi alanlarında yenilikçi politikalar geliştirilmiştir.	Bağlantı

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Türkiye yükseköğretim sisteminin kitleselleşme sürecini büyük ölçüde tamamladığı günümüzde, kalite ve etki odaklı dönüşüm ihtiyacı her zamankinden daha kritik hale gelmiştir. Yükseköğretim Kurulu'nun 2024-2028 stratejik planı çerçevesinde şekillenen yeni paradigma, üniversiteleri geleneksel yaygın eğitim modelinden öteye taşıyarak, istihdama duyarlı programlar, mezun niteliklerinin geliştirilmesi, uluslararasılaşma, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm eksenlerinde stratejik konumlanma yapmaya yönlendirmektedir.

Yaygın bir eğitim kuruluşu olan Üniversitemiz de Yükseköğretim ekosisteminin gelmiş olduğu rekabetçi noktada kısıtlı kaynakları etkin kullanabilme adına kurumun yetkinlikleri ve potansiyeli ile uyumlu olacak şekilde Strateji Geliştirme Kurulunun veriye dayalı çalışmaları neticesinde stratejik tercihlerini yansıttığı farklılaşma stratejisini oluşturmuştur.

Üniversitemiz, **eğitim odaklı** yaklaşımı benimseyerek, bölgesel dinamikleri ve küresel eğilimleri harmanlayan özgün bir model geliştirme kararlılığındadır. 1992 yılında kurulan Üniversitemiz, 30 yılı aşan deneyimi ile yaygın eğitim kuruluşu kimliğini korurken, değişen dünya şartları ve ulusal hedefler doğrultusunda **kalite, etki ve istihdam edilebilirlik** odaklı bir eğitim kurumu olma vizyonuna odaklanmıştır.

Bu bağlamda farklılaşma stratejimiz, **istihdam odaklı ve disiplinler arası program geliştirme, uluslararası standartlarda eğitim kalitesi, dijital ve yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip mezun profili ile sürdürülebilir kampüs modeli** oluşturma ana eksenleri etrafında şekillenmektedir. Coğrafi konumumuzun sağladığı turizm, sağlık, tarım ve hayvancılık alanlarındaki avantajları, küresel rekabet gücü yüksek sektörel uzmanlık alanlarına dönüştürerek, mezunlarımızın hem yerel hem de uluslararası iş piyasalarında tercih edilen bireyler olmasını hedefliyoruz.

Üniversitemizin farklılaşma stratejisi, bilimsel çıktı odaklı bir yaklaşıma ek olarak toplumsal dönüşüme katkı sağlayan, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu, dijital çağın gerekliliklerini karşılayan ve öğrenci merkezli yaklaşımla şekillenen bütüncül bir eğitim ekosistemi kurgulamaktadır. Bu vizyon doğrultusunda, eğitim odaklı farklılaşma stratejimiz, Üniversitemizi Türkiye'nin gelecek nesil yükseköğretim kurumları arasında öncü bir konuma taşıyacak dönüşümün yol haritasını sunmaktadır.

Paydaş perspektiflerini de içeren durum analizleri ışığında Strateji Geliştirme Kurulunun sürdürmüş olduğu çalışmalar sonucu Üniversite konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerini belirlemiştir.

5.1.Konum Tercihi

Üniversitemiz 1992 Yılında Türkiye'deki üniversitelerin birçoğu gibi yaygın eğitim kuruluşu olarak kurulmuştur. 2025 itibarı ile 40.000'i aşan öğrencisi bulunmakta olup öğrencilerin %62'si lisans, %32'si ön lisans ve %6'sı lisansüstü programlara kayıtlı bulunmaktadır. Üniversitemiz, öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı baz alındığında (2024 Yılı itibarı ile web of science verileri ile 0.54) Türkiye ortalamasında bir yayın performansı göstermekte, üniversiteleri bilimsel üretkenliklerine göre sıralayan URAP sıralaması dikkate alındığında (2024/25 sıralamasına göre 190 üniversite arasında 60.) ilk 3'te 1'lik dilimde yer almaktadır. Bu kıyaslamalı bilgiler Üniversitemizin temel görevlerine ilişkin faaliyetlerine verdiği ağırlık konusunda fikir vermektedir.

40.000'i aşan öğrencisi, tüm lisans programlarının 3'te 1'inde akreditasyon tecrübesi bulunması ve eğitim kalitesinin geliştirilmesi ile ilgili çabasını tüm programlarına yayma iradesi Üniversitemizi Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu **nitelikli insan gücü** yetiştirme misyonunda stratejik bir aktör haline getirmektedir. Eğitimde kaliteyi tüm üniversiteye yaymak hedefi ile kalite hedefleri ön lisans programlarını da içerecek şekilde genişletilecektir. Ayrıca geleceğin Türkiye'sini şekillendirecek beceri ve yetkinlikleri kazandıracak yeni bölümlerin açılması hedeflenmektedir.

Üniversitemiz; ağır sanayiden çok turizm, tarım ve hayvancılığın öne çıktığı, yaşam kalitesi yüksek ve coğrafi olarak cazip bir bölgede faaliyet göstermektedir. Bu gerçeklikten hareketle, bölgenin ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunmanın, öğrencilerin istihdam edilebilirliğini artırmanın yolunun, tüm hizmet alanlarında yüksek kaliteye ve güçlü etki değerine sahip çıktılar üretmekten geçtiğinin bilinciyle hareket eder ve çalışmalarını bu doğrultuda şekillendirir.

Bu kapsamda, Üniversitemiz güçlü ve zayıf yanları ile bölgesel dinamikleri de göz önünde bulundurarak **eğitim odaklı bir kurum** olarak konumlandırılmıştır. Faaliyetlerin ve kaynakların önceliklendirilmesinde de bu çerçeveye dikkate alınacaktır.

Bununla birlikte, eğitim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin birbirini tamamlayan ve ayrılmaz unsurlar olduğu kabul edilmektedir. Rekabetçi bir araştırma altyapısı bulunmadığında, eğitimde ve topluma hizmet alanında da istenilen kalite düzeyine ulaşmak mümkün görülmemektedir. Üniversitelerin temel itici gücü araştırmadır; yenilikçi araştırma kapasitesini geliştiremeyen bir üniversitenin diğer alanlarda rekabet üstünlüğü sağlaması da oldukça güçtür. Tüm bu unsurlar dikkate alındığında, araştırma altyapısının güçlendirilmesi, üretilen çıktılarının niteliğinin artırılması ve toplumsal katkının yaygınlaştırılması, Üniversitemizin kaynak tahsisinde ikinci ve üçüncü öncelikli görevleri olarak belirlenmiştir

5.2.Başarı Bölgesi Tercihi

Bölgenin sektörel yapısı, sosyo-ekonomik ihtiyaçları ile Üniversitemizin Eğitim-Öğretim ve Araştırma alanındaki kapasite ve yetkinlikleri değerlendirilerek Strateji Geliştirme Kurulunda sürdürülen farklılaşma stratejisi üzerine yapılan oturumlar sonucunda eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı görevlerinin kesişiminde 3 temel alanı başarı bölgesi tercihi olarak belirlemiştir. Üniversitemizin başarı bölgesi tercihi şu şekilde özetlenmektedir:

1. Sürdürülebilir Turizm

- Ekoturizm, Çevre, Kültürel Miras, Arkeoloji, Turizm İşletmeciliği vb.

2. Bölgesel Sağlık

- Sağlık Turizmi, Yaşlı Sağlığı vb.

3. Girişimcilik Ekosistemi

- Kırsal Ekonomi, Su Ürünleri, Madencilik, Arıcılık, Zeytincilik, Tarım ve Hayvancılık

5.3.Değer Sunumu Tercih

Üniversitemizin, yukarıda belirlenen konum ve başarı bölgesi tercihlerini hayata geçirmek için geliştirileceği veya öne çıkaracağı faktörler ile hizmet seti, Değer Sunumu Tercih (Tablo 34) tablosunda ifade edilmektedir.

Tablo 35. Değer Sunumu Belirleme

FAKTÖRLER/TERCİH	ARTIR	YENİLİK YAP	AZALT	YOK ET
DIŞ FON KAYNAKLI PROJELER	✓	-	-	-
TEMATİK ALAN PROJELERİ/ DİSİPLİNLER ARASI ORTAK ÇALIŞMALAR	✓	✓	-	-
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİ SAYISI	✓	✓	-	-
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERE SAĞLANAN DESTEK	✓	✓	-	-
ULUSLARARASI ÖĞRENCİ SAYISI	✓	✓	-	-
DOKTORA SONRASI ARAŞTIRMACI SAYISI	✓	✓	-	-
UYGULAMAYA DÖNÜK HİZMETLER (TOPLUMSAL HİZMETLER)	✓	✓	-	-
KURUMSAL KİMLİK, TANITIM VE MARKALAŞMA	✓	✓	-	-
AKREDİTE PROGRAMLAR (LİSANS/LİSANSÜSTÜ)	✓	-	-	-
ŞEHİRLE ENTEGRASYON/ PAYDAŞ İLİŞKİLERİ	✓	✓	-	-
STRATEJİK HEDEFLERE KATKISI OLMAYAN KAYNAK KULLANIMI	-	-	✓	✓
AKADEMİK PERSONELİN DİJİTAL YETKİNLİKLERİ	✓	✓	-	-
AKADEMİK PERSONELİN ARAŞTIRMA YETKİNLİĞİ	✓	-	-	-
EĞİTİM YÖNTEMLERİ	✓	✓	-	-
ZORUNLU STAJ UYGULAMASI OLAN BÖLÜM SAYISI	✓	✓	-	-
YAŞAM BOYU EĞİTİM FAALİYETLERİ	✓	✓	-	-
NİTELİKLİ YAYIN SAYISI	✓	-	-	-
ULUSLARARASI ARAŞTIRMA PROJELERİ	✓	✓	-	-
PATENT/İNOVASYON	✓	✓	-	-
ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİĞİ	✓	✓	-	-
DİJİTALLEŞME VE VERİMLİLİK	✓	✓	-	-
KURUMLAR ARASI İŞ BİRLİĞİ	✓	✓	-	-
MEZUNLARLA İLETİŞİM	✓	✓	-	-
İLETİŞİM	✓	✓	-	-
ULUSLARARASI ÖĞRETİM ELEMANI SAYISI	✓	✓	-	-
KURUMSALLAŞMAYA DÖNÜK FAALİYETLER	✓	✓	-	-

5.4.Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitenin seçmiş olduğu konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu olarak belirlemiş olduğu **temel yetkinlikler** şunlardır:

- Eğitimde yeni teknolojiler, yapay zeka uygulamaları ile yeniliğe gitmek,
- Çok Disiplinli ve Uygulamalı Eğitim Yetkinliği
- Yaşam boyu öğrenme ve dijital dönüşüm, dijital yetkinlikler
- Uygulamalı Eğitim ve Saha Temelli Öğretim Altyapısı
- Uluslararasılaşma ve Çok Dilli Eğitim Yetkinliği
- Disiplinler arası İş Birliği Yetkinliği
- Yönetimsel Esneklik
- Araştırma ve Girişimciliği entegre etme yetkinliği
- Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm Alanlarında Akademik ve Uygulamalı Yetkinlik
- Araştırma-Geliştirme ve Proje Yönetimi Yetkinliği (dış fon kaynağı elde edebilme)
- Yerel ve Bölgesel Kalkınma İçin Paydaşlarla İş Birliği Yetkinliği
- Agro-turizm ve Kırsal Kalkınma Entegrasyonu
- Turizmde Yenilikçi Eğitim ve Deneyim Tasarımı Yetkinliği
- Dijital Tarım ve Sürdürülebilir Tarım Uygulamaları

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1. Amaç ve Hedefler

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı çerçevesinde 4 amaç, 20 hedef, 84 performans göstergesi belirlemiştir.

Amaçlar ve Hedefler
Amaç1 : Eğitim ve Öğretim Kalitesi Artırılarak Öğrenme Süreçlerinin Güçlendirilmesi ve Çağın Gereksinimlerine Uygun Yetkin Mezunlar Yetiştirilmesi
H.1.1: Stratejik alanlarda disiplinler veya disiplinlerarası programlar açmak
H.1.2: Derslerde etkileşimli dijital içerik ve teknolojilerin kullanım oranını artırmak
H.1.3: Yabancı dilde eğitimin niteliğini ve kapasitesini artırmak
H.1.4: Öğrencilere sunulan kariyer desteğini ve mezunlarla iletişim ağını geliştirmek
H.1.5: Eğitimde uluslararasılaşmanın niteliğini artırmak
Amaç 2: Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile ilgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması
H.2.1: Ulusal ve Uluslararası proje geliştirme kültürünü yaygınlaştırmak
H.2.2: Disiplinlerarası, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik ve üniversite-sanayi iş birliği proje sayısını artırmak
H.2.3: Ar-Ge proje sayılarını artırmak
H.2.4: Bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması
H.2.5: Fikri mülkiyet hakları, teknolojik ürün geliştirme ve ticarileşme süreçlerini destekleyerek Üniversitenin Ulusal ve Uluslararası düzeyde inovasyon kapasitesini artırmak
Amaç 3: Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi
H.3.1: Toplumsal ihtiyaçlar ve bunlara yönelik çözümlerin belirlenmesine dönük farkındalık ve eğitim faaliyetlerinin sayısını artırmak
H.3.2: Sosyal yaşama sağlanan katkıyı artırmak için sürdürülen etkinlik ve proje sayılarını artırmak
H.3.3: BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında bilimsel çalışma ve etkinlikleri artırmak
H.3.4: Toplumun farklı kesimlerine yönelik yaşam boyu öğrenme programlarını geliştirmek
H.3.5: Kurum dışına sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını geliştirmek
Amaç 4: Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi
H.4.1: Kurumsal aidiyet ve tanınırlık düzeylerini geliştirmek
H.4.2: Kalite Güvence Sistemini tüm kurumsal yapıyı kapsayacak şekilde geliştirmek ve yaygınlaştırmak
H.4.3: İş süreçlerini dijitalleştirmek
H.4.4: Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak
H.4.5: Üniversitemizin fiziki alt yapı, eğitim, sosyo-kültürel ve internet ortamlarında var olan erişilebilirliğini artırmak

6.2. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

BİRİMLER	AMAÇ 1					AMAÇ 2					AMAÇ 3					AMAÇ 4				
	H.1.1	H.1.2	H.1.3	H.1.4	H.1.5	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4	H.2.5	H.3.1	H.3.2	H.3.3	H.3.4	H.3.5	H.4.1	H.4.2	H.4.3	H.4.4	H.4.5
Tüm Akademik Birimler	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i		i	i		
Tüm Araştırma ve Uyg. Merkezleri												i			i		i			
Tüm İdari Birimler													i				i	i		
Fen Bilimleri Enstitüsü	S																			
Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü															S					
Ar-Ge Üst Kurulu							i			i									i	
Atık Yönetimi Koordinatörlüğü																				
Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü											i	i				i				
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi						i	S	S	S	i			i							
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı		i																i		
Çevre Sorunları Uyg.ve Araştırma Merkezi																			i	
Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü		i							i									S		
Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü															i					
Eğitim Komisyonu	i	i																		
Engelsiz Kampüs Birimi												i								S
Genel Sekreterlik				i																
İdari ve Mali İşler Daire Başk.				i																
Kalite Koordinasyon Ofisi																i	i	i		
Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koord.				S												i				
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.																				i
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	i	i	S	i	i	i	i							i		i				i
Personel Daire Başkanlığı			i							i						S				
Protokol Müdürlüğü																i				
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başk.				i	i		i										i			i
Strateji Geliştirme Daire Başk.				i				i									S			
Sürdürülebilir Yeşil Kampüs Koordinatörlüğü													S						i	
Teknoloji Transfer Ofisi						S	i	i	i		S	S	i							
Toplumsal Katkı Koord.											S	S	i							
Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi				i										i						
Uluslararası İlişkiler Koord.			i		S															
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi		S																		i
Üniversite Kalite Komisyonu																	i			
Yabancı Diller Yüksek Okulu			i																	
Yapay Zekâ Üst Komisyonu ve Çalışma Grubu																		i		
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başk.																			S	i
Yaşam Boyu Öğrenme Uyg. Ve Araş. Merkezi			i	S										S						

6.3. Hedef Kartları

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi						
Hedef (H1.1)	Stratejik alanlarda disiplinler veya disiplinlerarası programlar açmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	YÜKSEKÖĞRETİM/ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.1.1 Bölge açısından stratejik önemi olan sektörlerle yönelik yeni açılan program sayısı ¹	40	0	1	2	3	4	5
PG1.1.2 Disiplinlerarası lisansüstü program sayısı ¹	30	19	20	21	22	23	24
PG1.1.3 Uluslararası ortak lisansüstü program sayısı ¹	15	1	2	2	3	3	4
PG1.1.4 Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki payı (%)	15	6	6	6	6	6	6
Sorumlu Birim	Fen Bilimleri Enstitüsü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Eğitim Komisyonu - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	- Stratejik alanlarda yeterli öğretim elemanı bulunmaması nedeniyle programların açılmasında gecikme yaşanması - Öğrenci ilgisinin düşük olması nedeniyle açılan programların sürdürülebilirliğinin sağlanamaması - Üniversite-sektör iş birliğinin zayıf kalması nedeniyle bölgesel ihtiyaçlara cevap verememe riski - Uluslararası ortaklıkların kurulamaması nedeniyle programların rekabet gücünün azalması						
Stratejiler	- Lisansüstü programlar rekabetçi hale getirilecektir. - Stratejik alanlarda lisansüstü programları açılacaktır. - Disiplinlerarası ve/veya uluslararası ortak lisansüstü programlar oluşturulacaktır. - Lisansüstü programlarda yenilikçi teknoloji kullanımı teşvik edilecektir. - Proje tabanlı burs modelleri geliştirilecek; lisansüstü öğrenci sayısı korunacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.513.364.885 TL						
Tespitler	- Disiplinlerarası programların azlığı - Lisansüstü programlara kayıt olan ve devam eden öğrenci sayısının azalması - Bölge açısından stratejik önemi olan sektörlerle yönelik lisansüstü program sayısının azlığı						
İhtiyaçlar	- Üniversite-sektör iş birliğinin geliştirilmesi - Uluslararası akademik iş birliklerinin geliştirilmesi - Disiplinlerarası ve/veya uluslararası ders verecek öğretim elemanı sayısının artırılması						

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi						
Hedef (H1.2)	Derslerde etkileşimli dijital içerik ve teknolojilerin kullanım oranını artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	YÜKSEKÖĞRETİM/ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.2.1 Dijital içerik kullanılan ders sayısının toplam ders sayısına oranı (%)	30	50	60	70	75	80	85
PG1.2.2 Dijital pedagojiler konusunda verilen eğitim sayısı ¹	15	4	6	8	10	12	14
PG1.2.3 Öğrenci memnuniyet anketlerinde "derslerde teknoloji kullanımı" memnuniyet puanı (5'li likert)	20	3,0	3,2	3,6	4,0	4,3	4,5
PG1.2.4 Öğretim elemanlarının DYS aktif kullanım oranı (%)	25	70	75	80	83	86	89
PG1.2.5 Eğitim teknolojileri destek talebi sayısı ²	10	2700	2500	2300	2100	1900	1700
Sorumlu Birim	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Eğitim Komisyonu • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü						
Riskler	• Dijital içerik üretimi için gerekli teknik ve pedagojik bilgi eksikliği • Öğretim elemanlarının dijital dönüşüme direnç göstermesi • DYS altyapısının yetersizliği nedeniyle sistemsel aksaklıklar yaşanması • Öğrencilerin teknolojiye erişim düzeyindeki eşitsizlikler nedeniyle öğrenme süreçlerinin olumsuz etkilenmesi						
Stratejiler	• Kullanımı kolay, rehberli platformlar ve araçlar tercih edilerek öğretim elemanlarına uygulamalı eğitimler verilecektir. • Öğretim elemanlarının dijital yetkinlikleri ölçülecek ve geliştirilecektir. • Pedagojik senaryolarla desteklenmiş örnek dijital içerikler paylaşılacaktır. • Dijital pedagojilere ilişkin eğitimler bölüm bazlı ve disiplin temelli olarak tasarlanacaktır. • Başarılı uygulama örnekleri görünür hale getirilecek; ödül mekanizmalarıyla teşvik sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	3.026.729.771 TL						

Tespitler	• Eğitim ortamlarının dijitalleştirilmesine yönelik yatırımlar yapılmış ancak öğretim elemanlarının bu teknolojileri etkin kullanımı sınırlı kalmıştır. • Ders içeriklerinin büyük bölümü hâlâ geleneksel yöntemlere dayalı sunulmaktadır. • Uzaktan eğitim sistem altyapısı mevcuttur, ancak entegrasyon ve sürdürülebilirlik yönünden geliştirme ihtiyacı vardır. • DYS aktif kullanılmakla birlikte, birçok öğretim elemanı sadece temel düzeyde (ders materyali yükleme, duyuru yapma) kullanmaktadır. • Teknoloji destekli öğretim materyallerinin niteliği (etkileşim, görsel kalite, pedagojik senaryo) düşük kalmaktadır.
İhtiyaçlar	• Öğretim elemanları için sürekli teknoloji kullanım eğitimi ve desteği sağlanması. • DYS destek birimlerinin güçlendirilmesi. • Öğretim elemanlarına dijital pedagojiler konusunda hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi. • Etkileşimli içerik tasarımı ve aktif öğrenme yaklaşımlarını destekleyecek rehber materyallerin geliştirilmesi. • E-ölçme değerlendirme araçları ve geçerli ve güvenilir değerlendirmeyi sağlayacak uygulamaların yaygınlaştırılması.

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi						
Hedef (H1.3)	Yabancı dilde eğitimin niteliğini ve kapasitesini artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	YÜKSEKÖĞRETİM/ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.3.1 Yabancı dilde açılan yeni ders sayısı ¹	25	0	5	10	15	20	25
PG1.3.2 Yabancı dilde ders verebilecek öğretim elemanı sayısı (YDYO hariç) ¹	25	313	320	330	340	350	360
PG1.3.3 Yabancı dilde eğitim veren program sayısı (%30 dil dahil) ¹	25	42	43	44	45	46	47
PG1.3.4 Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı ¹	25	6	7	8	9	10	10
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Yabancı Diller Yüksekokulu • Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü • Personel Daire Başkanlığı • Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi						
Riskler	• Yabancı dilde ders verecek nitelikli akademik personel bulunamaması • Kadro tahsis süreçlerinde yaşanabilecek gecikmeler nedeniyle öğretim elemanı istihdamının aksaması • Öğrencilerin yabancı dil yeterliliğinin düşük olması nedeniyle programlara katılımın sınırlı kalması						
Stratejiler	• Yabancı dilde eğitim yapılan program sayısı artırılabilecektir. • Hazırlık programları uluslararası standartlara göre yapılandırılacaktır. • Yabancı dil destekli sertifika ve program sayısı artırılabilecektir. • Yabancı dilde ders verecek akademik personel yetiştirilecek ve istihdamı teşvik edilecektir. • Post-Doc süreçleri desteklenerek bu kapsamda deneyimi olan akademisyenlerin sayısı artırılabilecektir.						
Maliyet Tahmini	2.017.819.847 TL						
Tespitler	• Yabancı dilde eğitim veren program ve öğretim elemanı sayısı yetersizdir. • Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısının yetersizdir. • Hazırlık programında farklı dil seçeneklerinin bulunmaması.						
İhtiyaçlar	• Yabancı dil laboratuvarlarının kurulması ve çevrimiçi yabancı dil kaynaklarına erişim sağlanması • Yabancı dil destekli öğrenme platformlarının geliştirilmesi • Yabancı dilde nitelikli eğitim veren program sayısının artması için çalışmalar yapılması • Yabancı dilde eğitim veren programların ihtiyaç ve nitelikleri gözetilerek yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdamının sağlanması • Yabancı dilde nitelikli eğitim veren programların akademik kadro ihtiyaçlarının giderilmesi						

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi						
Hedef (H1.4)	Öğrencilere sunulan kariyer desteğini ve mezunlarla iletişim ağını geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.4.1 Kariyer etkinliklerinin sayısı ²	20	30	35	40	45	50	55
PG1.4.2 Kariyer danışmanlığı için başvuran öğrenci sayısı ²	40	5	20	40	60	80	100
PG1.4.3 Ulusal staj programına başvuran öğrenci sayısı ²	20	3523	4500	5500	5500	6000	6500
PG1.4.4 Mezun Bilgi Sistemine kayıtlı mezun sayısı ²	20	34682	36500	37500	38500	39500	40500
Sorumlu Birim	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Genel Sekreterlik • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı • Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı • İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	• Öğrenci Katılımı ve Motivasyonunun Düşük Olması • Yeterli Düzeyde Uzman Personel Bulunamaması • Mezunlarla Sürdürülebilir İletişim Kurulamaması						
Stratejiler	• Akademik Birimler bünyesinde her dönem kariyer etkinlikleri ve mezun buluşma günleri düzenlenerek öğrenci-mezun etkileşimi artırılacaktır. • Dijital “Mezun ve Kariyer Portalı” tasarlanarak mezun bilgileri güncel tutulacak, kariyer danışmanlığı oturumları ve staj fırsatları tek merkezden paylaşılacaktır. • Her akademik birime “Mezun Elçisi” atanacak, mezun ağını güçlendiren mentorluk ve staj eşleştirme süreçleri koordine edilecektir. • Yıllık “Kariyer ve Mezun Zirvesi” düzenlenerek sektör temsilcileri, öğrenciler ve mezunlar için ortak proje olanağı ve istihdam fırsatları sağlanacaktır. • Yıllık “Kariyer-Mezun Performans Raporu” yayımlanacak; etkinlik katılımı, danışmanlık başvuruları ve mezun portalı kayıt verileri analiz edilecek ve iyileştirme aksiyonları belirlenecektir.						
Maliyet Tahmini	1.513.364.885 TL						
Tespitler	• Üniversitenin toplum ve sektörle iş birliği konusunda tanımlanmış strateji ve politikasının yetersiz olması. • Kurum çapında toplumsal katkı faaliyetlerinin çerçevesi konusunda farkındalık eksikliğinin olması. • Mevcut kariyer etkinliklerinin sayısının hedeflerin altında kalması. • Kariyer danışmanlığı hizmetine başvuran öğrenci sayısının düşük olması.						

	• Ulusal staj programına başvuru sayısının istenen düzeyin oldukça altında kalması. • Mezun Bilgi Sistemi kayıtlı mezun sayısının %50'nin altında olması.
İhtiyaçlar	• Mezun aşamasındaki öğrencilere kariyer danışmanlığı yapmak üzere birim bünyesine alanında uzman (Kariyer uzmanı/Kişisel gelişim uzmanı) kişilerin alınması. • Öğrencilerimizin kariyer planlarına danışmanlık yapmak ve sektörle daha çok bir araya gelmelerini sağlamak için yapılacak etkinliklerin (kariyer günleri ve fuarları, başarı hikayeleri vb.) artırılması. • Kariyer danışmanlığı başvurularını özendirecek dijital platformlara gereksinim • Öğrencilerin ulusal staj programlarına erişimini kolaylaştıracak mekanizmaların eksik olması • Mezun verilerinin güncel tutulması ve iletişimin sürdürülebilir kılınması için portal ihtiyacı

Amaç (A1)	Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi						
Hedef (H1.5)	Eğitimde uluslararasılaşmanın niteliğini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	YÜKSEKÖĞRETİM/ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.5.1 Uluslararası Öğrenci Oranı (%)	20	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,0
PG1.5.2 Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Giden ve Gelen Öğretim Elemanı Sayısı ²	20	51	53	55	57	59	62
PG1.5.3 Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Giden ve Gelen Öğrenci Sayısı ²	20	91	95	98	102	106	110
PG1.5.4 Uluslararası Değişim Programları ve Akademik İş Birliği Altında Mevcut İkili Anlaşma ve Protokol Sayısı ¹	20	221	225	229	233	237	240
PG1.5.5 Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Öğrenci Değişiminden Faydalanan Farklı Lisans ve Lisansüstü Program Sayısı ²	20	45	48	51	54	57	60
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						
Riskler	- Uluslararası iş birliği protokollerinin etkin şekilde işletilememesi - Erasmus ve benzeri programlarda ülke hibe paylarının azalması - Yabancı öğrenci kabul süreçlerindeki merkezi değişiklikler nedeniyle belirsizlik yaşanması - Gelen öğrenciler için barınma ve ders havuzu imkanlarının yetersiz kalması						
Stratejiler	- Uluslararası iş birliği protokolleri artırılarak öğrenci değişim programları yaygınlaştırılacaktır - Değişim programlarının sayısı artırılacak; uluslararası öğrenci hareketliliği desteklenecektir. - Uluslararası tanıtım faaliyetleri artırılarak nitelikli uluslararası öğrenci artışı sağlanacaktır. - Uluslararası akademik iş birliklerinin niteliği ve niceliği artırılacaktır. - Değişim programları kapsamında gelen öğrenciler için uygun ders havuzu ve barınma olanakları geliştirilecektir; yabancı dilde ders ve program sayısı artırılacaktır.						

Maliyet Tahmini	2.017.819.847 TL
Tespitler	• Üniversitenin uluslararası tanınırlığının yeterli olmaması • Yurt dışı üniversitelerle yürütülen ortak diploma programlarının olmaması • Değişim programları kapsamında gelen öğrenciler için program ve/veya ders sayısının yetersiz olması • Uluslararası akademik iş birliği protokollerin coğrafi çeşitliliğinin yetersizliği, var olanların yeterli derece işletilememesi. • Yabancı dilde eğitim veren program sayısının yetersiz olması.
İhtiyaçlar	• Uluslararası öğrenci kalitesinin artırılması amacıyla, uluslararası öğrenci kabul şartlarının gözden geçirilmesi, yabancı dilde nitelikli eğitim veren program sayısının artırılması • Üniversitenin uluslararası tanınırlığını güçlendirmek amacıyla, uluslararası tanıtım faaliyetlerine katılım için finansal kaynak sağlanması • Üniversitenin küresel akademik ağının genişletilmesi amacıyla, uluslararası akademik iş birliklerinin etkili şekilde işletilmesinin teşvik edilmesi ve ortak diploma programları için çalışmalar gerçekleştirilmesi • Değişim programlarının niteliğinin artırılması amacıyla, Türkçe eğitim veren bölümlerde yabancı dilde verilebilecek ders havuzlarının oluşturulması ve gelen öğrenciler için barınma olanaklarının, öğrenci sayısı ile orantılı olarak artırılması • Uluslararası akademik hareketliliğin desteklenmesi amacıyla, bilimsel çalışma için gelen uluslararası akademisyenlere konaklama olanaklarının sağlanması ve Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'nün insan kaynağı açısından güçlendirilmesi

Amaç (A2)	Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması						
Hedef (H2.1)	Ulusal ve Uluslararası Proje Geliştirme Kültürünü Yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.1.1 TTO, BAP ve Akademik Birimler tarafından düzenlenen proje kültürünü geliştirmeye yönelik etkinliklerin sayısı ²	20	12	12	12	12	12	12
PG2.1.2 TTO, BAP ve Akademik Birimler tarafından düzenlenen proje kültürünü geliştirmeye yönelik etkinliklere katılan akademik, idari personel ve öğrenci sayıları ²	30	400	420	440	460	480	500
PG2.1.3 Yıllık toplam AR-GE proje başvuru sayısı ²	30	195	200	205	210	215	220
PG2.1.4 Proje geliştirmeye yönelik verilen derslere kayıtlı öğrenci sayısı ²	10	238	260	280	300	320	340
PG2.1.5 Genç araştırmacıların yer aldığı proje sayısı ²	10	14	20	25	30	35	40
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	• Etkinliklere düşük katılımın proje kültürünün yaygınlaşmasını engellemesi • Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayısının azlığından kaynaklı olarak araştırma projelerinin insan kaynağı açısından sürdürülebilirliğinin sağlanamaması • Akademik personelin proje üretme motivasyonunda düşüş gerçekleşmesi						
Stratejiler	• Lisans ve lisansüstü düzeyde proje odaklı müfredat uygulamaları gerçekleştirilecektir. • Proje kültürünü güçlendirme atölyeleri ve mentorluk programları oluşturulacaktır. • Proje geliştirme eğitimlerine katılım sağlanacak ve proje yapmaya yönelik teşvik sistemi kurulacaktır.						
Maliyet Tahmini	840.758.270 TL						

Tespitler	• Proje geliştirme kültüründe etkinliklerin sadece TTO üzerinden yapılması • Etkinliklere katılım sayılarının yetersizliği • Disiplinlerarası çalışmaların yetersizliği • Lisansüstü öğrenci ve bursiyer öğrenci sayısının azlığı • Proje desteklerinin yetersizliği
İhtiyaçlar	• Proje geliştirme kültürünün yaygınlaşması için tüm akademik birimler tarafından da etkinlikler düzenlenmesi • Etkinliklere katılım sayılarının ölçülerek teşvik edilmesi • Disiplinlerarası çalışmaların teşvik edilmesi • Disiplinlerarası lisansüstü program sayılarının artırılması • Proje desteğinin artırılması

Amaç (A2)	Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması						
Hedef (H2.2)	Disiplinlerarası, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik ve üniversite-sanayi iş birliği proje sayısını artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.2.1 Disiplinlerarası proje sayısı ²	30	93	95	100	101	102	103
PG2.2.2 Sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik proje sayısı ²	30	161	164	175	180	190	201
PG2.2.3 Üniversite-sanayi iş birliği proje sayısı ²	30	1	2	2	3	4	5
PG2.2.4 Lisansüstü tez projesi (YLTP) sayısı (Disiplinlerarası/ Sürdürülebilir Kalkınma/Bölgesel Kalkınma) ²	10	5	6	7	8	9	10
Sorumlu Birim	• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü • Ar-Ge Üst Kurulu • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı (Öğrenci Toplulukları)						
Riskler	• Akademik personelin sadece kendi uzmanlık alanında proje üretmesi nedeni ile disiplinlerarası iş birliğinin sınırlı kalması • Disiplinlerarası araştırma konularında farkındalık eksikliği • Fakülteler arası iş birliği ağlarının zayıf olması nedeni ile ortak proje geliştirme süreçlerinde koordinasyon sorunları • Ortak platformların eksikliği, proje fikirlerinin paylaşımı ve eşleştirilmesinde yaşanan zorluklar						
Stratejiler	• Tematik çağrılar düzenlenecektir. • Teşvik mekanizmaları oluşturulacaktır. • Eğitim ve mentorluk sağlanacaktır. • İyi uygulama örnekleri yaygınlaştırılacaktır. • Proje pazarı oluşturularak araştırma motivasyonu artırılabilecektir.						
Maliyet Tahmini	840.758.270 TL						
Tespitler	• Üniversitelerde multidisipliner proje oranı, toplam projelere göre oldukça düşüktür. • Akademik personelin büyük çoğunluğu sadece kendi ana alanında proje üretmektedir. • Disiplinlerarası araştırma konularında farkındalık ve bilgi eksikliği mevcuttur. • Fakülteler arası iş birliği ağı (network) zayıf; ortak proje geliştirme platformları						

	yetersizdir.
İhtiyaçlar	• Disiplinlerarası iş birliği platformlar ve ekosisteme ihtiyaç vardır. • İyi örneklerden oluşan eğitimlerin verilmesi • Multidisipliner çalışmalar için bir teşvik mekanizmasının oluşturulması • Verilerin açık erişim platformunda paylaşıma açık olması • Dış fon kaynaklarına eşit müracaat imkânı verilerek projelerin kurul tarafından değerlendirilerek gönderilmesi

Amaç (A2)	Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması						
Hedef (H2.3)	Ar-Ge Proje sayılarını artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.3.1 Yıllık toplam AR-GE proje kabul sayısı ²	20	95	97	99	101	103	105
PG2.3.2 Ulusal AR-GE proje sayısı (devam eden TÜBİTAK, Kalkınma Ajansı, Sanayi Bakanlığı vb.) ²	20	58	61	64	67	70	73
PG2.3.3 Uluslararası AR-GE proje sayısı (devam eden, AB, Horizon Europe, Erasmus+, COST, NATO, UN vb.) ²	30	6	8	10	12	14	16
PG2.3.4 Üniversite destekli devam eden iç fon (BAP vb.) AR-GE proje sayısı ²	10	79	80	81	82	83	84
PG2.3.5 AR-GE projesi için alınan fon (MSKÜ bütçesi) (Milyon TL)* ²	20	110	113	116	119	122	125
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
Riskler	• Sanayi iş birliği projelerinin azlığının üniversitenin uygulamalı araştırma kapasitesini ve dış paydaşlarla etkileşimini sınırlaması • Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayısının yetersizliği ile projelerin yürütülmesinde insan kaynağı eksikliği • Akademik personelin proje başvuru süreçlerinde yeterli rehberlik alamaması. • Teknik personel ve uzman eksikliği nedeniyle projelerin teknik kalitesinin sağlanamaması ve zamanında tamamlanamaması						
Stratejiler	• Ulusal ve uluslararası fonlara uygun proje yazımı eğitimi verilecek; danışmanlık mekanizması kurulacaktır. • AR-GE başvuru teşvik sistemi oluşturulacaktır. • Üniversite iç fonları (BAP vb.) hedef odaklı olarak yeniden yapılandırılacaktır. • Proje veri takip ve raporlama sistemi dijitalleştirilecektir. • Uluslararası ortaklık ağları geliştirilecek						
Maliyet Tahmini	1.681.516.539 TL						
Tespitler	• Özellikle sanayi iş birliği ile yapılan proje sayısının azlığı • Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayılarının azlığı • Proje destek ve koordinasyon ofisinin aktif olmaması						

	• Teknik personel ve uzman istihdam edilememesi • Disiplinlerarası tematik alan laboratuvarlarının mevcut olması
İhtiyaçlar	• Ar-Ge teşvik sistemi kurulmalı • Başarıya dayalı primler, ödüller ve destekler artırılmalı • Proje destek ve koordinasyon ofisinin aktif hale getirilerek, birebir danışmanlık hizmeti vermesi ve proje yazma ve yürütme konularında periyodik eğitim faaliyetleri düzenlemesi • Araştırmacı insan gücü sayısının ve niteliğinin artırılması • Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin artırılması

Bu kapsamda belirtilen performans göstergelerine ilişkin değerler Stratejik Plan değerlendirmelerinde yıl sonu itibarı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen yeniden değerlendirme oranına (ydo) göre hesap edilecektir. (Örnek: Gösterge (1+YDO))

Amaç (A2)	Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması						
Hedef (H2.4)	Bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.4.1 WOS Core Collection (SCI, SSCI, AHCI) kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı ²	20	494	500	505	510	515	520
PG2.4.2 Q1 kategorisindeki dergilerde yayınlanan yayın sayısı ²	20	115	120	125	130	135	140
PG2.4.3 Son 5 yıldaki yayınlar için yayın başına düşen atıf sayısı (SCI, SSCI, AHCI)	20	6	7	7	8	8	9
PG2.4.4 Uluslararası ortak yazarlı yayın sayısı (SCI, SSCI, AHCI) ²	20	130	132	134	136	138	140
PG2.4.5 Doktora Sonrası Araştırması İçin Son 5 Yılda Görevlendirilen Akademik Personel Sayısı ²	20	15	16	18	21	25	30
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü						
Riskler	- Yayın teşvik ve performans politikalarının yetersiz kalması - Kaliteli dergilere ulaşımın zorluğundan dolayı sürecin yavaşlaması - Doktora öğrencisi, post-doc araştırmacı, proje uzmanı gibi destek unsurların eksik kalması						
Stratejiler	- Yayın teşvik ve performans destek programı geliştirilecektir. - Yüksek etkili yayınlara yönelik akademik yazım destek birimi kurulacaktır. - Atıf sayısını artırmaya yönelik stratejik yayın politikası geliştirilecektir. - Uluslararası ortak yayınlar teşvik edilecektir. - Yayın performansına dayalı akademik kariyer teşvik sistemi uygulanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.681.516.539 TL						
Tespitler	- Araştırma görevlisi sayısının yetersizliği - Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayılarının azlığı - Araştırma projelerine verilen desteğin yetersizliği - Uluslararası iş birliğine dayalı projelerin mevcut olması - Araştırma altyapısının (laboratuvar, yazılım, veri erişimi vb.) bazı alanlarda						

	güncel ihtiyaçlarda yetersizliği
İhtiyaçlar	• Araştırma görevlisi olmayan bölümlere araştırma görevlisi kadrolarının verilmesi • Araştırma projelerine verilen desteğin artırılması • Yayın teşvik sistemi yeniden yapılandırılarak yayın sayısı ve kalitesine dayalı ödül sisteminin geliştirilmesi • Lisansüstü öğrenci ve proje bursiyerlerinin sayılarını artırmak amacıyla yeni burs programlarının oluşturulması

Amaç (A2)	Akademik Gelişim ve Üretkenlik ile İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması						
Hedef (H2.5)	Fikri mülkiyet hakları, teknolojik ürün geliştirme ve ticarileşme süreçlerini destekleyerek Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde inovasyon kapasitesini artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.5.1 FSMH alanında düzenlenen eğitim ve seminer sayısı ²	20	5	5	5	5	5	5
PG2.5.2 FSMH eğitimi alan akademisyen ve öğrenci sayısı ²	20	100	120	140	160	180	200
PG2.5.3 Tescil edilen patent/faydalı model/endüstriyel tasarım ¹	20	5	6	7	8	9	10
PG2.5.4 Ticarileşen ürün/prototip ¹	20	0	0	0	1	1	2
PG52.5.5 Teknoparklarda şirketi bulunan öğretim üyesi sayısı ²	20	14	15	15	17	18	19
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • ARGE Üst Kurulu • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Personel Daire Başkanlığı (Eğitim Koordinatörlüğü) • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Muğla Teknopark A.Ş.						
Riskler	• Üniversite-Sektör etkileşiminin zayıf kalması • FSMH farkındalığının düşük olması • Ticarileşme süreçlerinde kurumsal desteğin yetersiz kalması						
Stratejiler	• Akademik ve teknik eğitim programları düzenlenecektir. • Patent, faydalı model ve tasarım başvurularını destekleyecek danışmanlık hizmetleri sunulacaktır. • FSMH eğitimleri lisans ve lisansüstü düzeyde müfredata dahil edilecektir. • FSMH başvuru ve ticarileştirme süreçlerinde üniversite içi mentor havuzu oluşturulacaktır. • Ticarileşme potansiyeli taşıyan projeler için erken aşama fon desteği sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	560.505.513 TL						

Tespitler	• Araştırma sonuçlarının toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürölmesine yönelik projeler üretilmesi süreçleri takip edilmelidir. • Ticarileşen fikir ve proje sayısı yetersizdir. • Ticarileşen proje başvuru sayısı çok zayıftır. • Sanayi projeleri azdır. • Az sayıda kuluçka öğrenci projeleri bulunmaktadır.
İhtiyaçlar	• Eğitim programlarının sürdürülebilirliği için bütçe desteği (eğitmen ücretleri, materyaller, platformlar) • Fikri mülkiyet hakları konusunda farkındalık yaratmak için hukuk firmaları, ticaret odaları ve teknoloji transfer ofisleri ile ortaklıklar geliştirilmesi • Finansman modeli desteği • Prototip laboratuvarı • Uzman-Mentor desteği ile sektör odaklı proje ofisleri

Amaç (A3)	Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi						
Hedef (H3.1)	Toplumsal İhtiyaçlar ve Bunlara Yönelik Çözümlerin Belirlenmesine Dönük Farkındalık ve Eğitim Faaliyetlerinin Sayısını Artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.1.1 Üniversite tarafından düzenlenen toplumsal katkı çalıştay sayısı ²	35	2	2	2	2	2	2
PG3.1.2 İç/dış paydaşlarla yapılan yeni iş birliği protokolü sayısı ¹	30	0	2	4	6	8	10
PG3.1.3 Toplumsal katkı eğitim ve bilgilendirme toplantısı sayısı ¹	35	8	14	20	26	32	38
Sorumlu Birim	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü						
Riskler	- Ortak bir tanım eksikliğinden dolayı oluşan farkındalığın bütüncül fayda sağlamaması - Akademik personelin diğer kurum görevleri ile karşılaştırıldığında toplumsal katkı ile ilgili görev/sorumluluk algılarının düşük olması - İş birliği protokollerinin etkin işletilmemesi						
Stratejiler	- Her akademik birimde toplumsal katkı sorumluları belirlenecek; kurumsal bir ağ oluşturulacaktır. - Akademik birimlerde toplumsal katkı temalı bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları (çalıştay, eğitim, sunum vb.) düzenlenecektir. - Öğrenci toplulukları ile ortak etkinlik planlamaları yapılacak; bu etkinlikler toplumsal katkı stratejisiyle uyumlu hale getirilecektir. - Paydaş analizi yapılarak ihtiyaç temelli toplumsal katkı projeleri geliştirilecektir. - Toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünü artırmak amacıyla düzenli kamuoyu bilgilendirme etkinlikleri (sergi, bülten, sosyal medya paylaşımları vb.) gerçekleştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	504.454.962 TL						
Tespitler	- Akademik birimlerdeki toplumsal katkı faaliyetleri tanımına ilişkin farkındalık düzeyinin düşük olması - Faaliyetlerin genellikle bireysel düzeyde yürütülmesi, kurumsal çerçeve eksikliği - Koordinatörlük ve akademik birimler arasında yeterli etkileşim sağlanamaması						
İhtiyaçlar	- Toplumsal katkı tanımı konusunda kurum genelinde ortak bir anlayış geliştirilmesi - Kurumsal düzeyde planlanmış ve koordine edilen projeler - Birim düzeyinde toplumsal katkı temsilcileri/komisyonları oluşturulması						

Amaç (A3)	Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi						
Hedef (H3.2)	Sosyal yaşama sağlanan katkıyı artırmak için sürdürülen etkinlik ve proje sayılarını artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.2.1 Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı ¹	30	104	134	164	194	224	254
PG3.2.2 Tamamlanan sosyal sorumluluk projeleri sayısı ²	30	42	45	48	51	54	57
PG3.2.3 Topluma açık şekilde gerçekleştirilen bilim, sanat, spor ve kültür etkinliklerinin oranı (%)	30	32	33	33	34	34	35
PG3.2.4 Sosyal hizmetlerin erişilebilirliğini artıran faaliyet sayısı ¹	10	0	1	2	3	4	5
Sorumlu Birim	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı • Engelsiz Kampüs Birimi • Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü • Tüm Akademik Birimler • Tüm Araştırma ve Uygulama Merkezleri						
Riskler	• Toplumsal katkı çalışmalarına öğrencilerin katılımını artıracak mekanizmaların yeterli olmaması, öğrenci odaklı sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaşmaması ve toplumsal etkileşimin düşük kalması • Sistematik bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının kurulmaması nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerinin planlı ve sürdürülebilir biçimde yürütülememesi • Topluma hizmet çalışmalarının özendirilmemesi ve ödül mekanizmalarının geliştirilmemesi kaynaklı akademik ve idari personelin bu faaliyetlere katılımının sınırlı kalması						
Stratejiler	• Dezavantajlı gruplara yönelik projelere katılımı artırmak amacıyla kampanyalar ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir. • Engelliler için danışma hattı açılması, kadın sığınma evleriyle iş birliği yapılması, yaşlı bakım evlerine gönüllü destek verilmesi, madde bağımlılığı ile ilgili farkındalık seminerlerinin sürdürülmesi, dezavantajlı gruplara yönelik ücretsiz kurslar, Kırsal bölgelerde sağlık taraması yapılması vb. temalar üzerinden sosyal hizmetlerin erişilebilirliği ile ilgili faaliyetler sürdürülecektir. • Projelerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak için farklı finansman kaynaklarına başvurulacak; kamu ve özel sektör iş birlikleri geliştirilecektir. • Projelerin izlenmesi için güçlü veri toplama sistemleri kurulacak; etkileri						

	düzenli olarak değerlendirilecektir. • Kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile daha fazla iş birliği yapılarak projelerin etkinliği artırılacaktır.
Maliyet Tahmini	504.454.962 TL
Tespitler	• Topluma sunulan etkinliklerin izlenmesinin ve değerlendirilmesinin etkili bir sistemle yapılamaması • Toplumsal katkı çalışmalarına öğrencilerin katılımını artıracak mekanizmaların yeterli olmaması
İhtiyaçlar	• Toplumsal katkı faaliyetleri için sistematik bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulması • Topluma hizmet çalışmalarının özendirilmesi ve ödül mekanizmalarının geliştirilmesi.

Amaç (A3)	Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi						
Hedef (H3.3)	BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bilimsel Çalışma ve Etkinlikleri Artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme Ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma Ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG.3.3.1. BM Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ilişkin yayın sayısı ²	40	280	300	320	340	360	380
PG.3.3.2. BM Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik kurum çağrılı proje sayısı ¹	30	0	2	4	6	8	10
PG3.3.3 Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili etkinlik sayısı ²	20	13	14	15	16	17	18
PG3.3.4 Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yeni açılan ders sayısı ¹	10	0	4	8	12	16	20
Sorumlu Birim	Sürdürülebilir Yeşil Kampüs Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Tüm Akademik birimler • Tüm İdari Birimler						
Riskler	• Liderlik-sahiplenme eksikliği • Kaynak (mali ve insan kaynağı) bulunamaması, tahsis edilememesi • Ölçüm ve raporlama için tanımların netleştirilememesi						
Stratejiler	• Sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle ilgili projeler desteklenecektir. • Toplumsal katkıya yönelik iç ve dış paydaşların buluşturulacağı; sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda etkinlikler planlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	672.606.616 TL						
Tespitler	• Sürdürülebilirlik ile ilgili hedeflerin üst politika belgelerinde açıkça yer alması, • Sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlara Üniversitelerin daha fazla etki sağlaması gerekliliği • Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının toplumun tüm kesimleri ile birlikte ele alınması gerekliliği • Üniversitenin yeşil dönüşümü bilinir hale getirmede sahip olduğu tecrübesi ve insan kaynaklarına sahip olması						
İhtiyaçlar	• Yeşil dönüşüm faaliyetlerine yönelik ihtiyaç analizlerinin yapılması • Kamu ve özel sektör ve yerel yönetimlerle birlikte yeşil dönüşüm iş birliklerinin artırılması • Yeşil dönüşüm konusunda kariyer planlaması içinde olanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılması • İklim değişikliğiyle mücadelede kapasite ve toplumsal bilincin artırılması						

	• Gençlerin yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve üretkenliklerinin desteklenmesi için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı programların geliştirilmesi
--	--

Amaç (A3)	Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi						
Hedef (H3.4)	Toplumun farklı kesimlerine yönelik yaşam boyu öğrenme programlarını geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.4.1 Yaşam boyu öğrenme kapsamında verilen farklı kurs sayısı ²	20	14	17	20	23	26	29
PG3.4.2 Yaşam boyu öğrenme kapsamında açılan sertifika programı sayısı ¹	40	6	8	10	12	14	16
PG3.4.3 Yaşam boyu öğrenme kapsamında verilen sertifika sayısı ²	40	160	200	240	280	320	360
Sorumlu Birim	Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi • Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	• Sertifika programlarına yönelik talebin düşük kalması • Dijital altyapının yetersizliği nedeniyle eğitimlerin erişilebilirliğinin sınırlandırılması						
Stratejiler	• Sertifika programları oluşturulacaktır. • Modüler eğitim yapıları TYYÇ ve mesleki yeterlik çerçevesinde geliştirilecektir. • İş dünyası ile iş birliği yapılarak talep odaklı programlar tasarlanacaktır. • Mesleki Yeterlilik Kurumu ile iş birliği geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	840.758.270 TL						
Tespitler	• İş yaşamında ve toplumda yeni beceri ihtiyaçlarının hızla değişmesi • Öğrencilerin örgün eğitime ek olarak kısa zamanda farklı yetkinlikler geliştirme talebi • Örgün eğitim dışında meslek edindirmeye yönelik eğitimlerin artan bir ihtiyaç olması • Özel ve kamu kurumlarının personeline yönelik yetkinlik geliştirmeye ihtiyacının olması						
İhtiyaçlar	• Dijital Eğitim platformlarının güncellenmesi • Mikro yeterlilik çerçevesinin oluşturulması ve uygulama süreçlerinin net bir şekilde tanımlanması. • Eğitimlere yönelik fiziksel ve teknolojik imkanların iyileştirilmesi						

Amaç (A3)	Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi						
Hedef (H3.5)	Kurum dışına sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun Tüm Kesimlerine İhtiyaç Duyduğu Alanlarda Eğitimler Verilmesi, Kamu Kurum ve Kuruluşları, Özel Sektör ve Uluslararası Kuruluşlarla İşbirliğinin Gelişmesine Katkıda Bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.5.1 Araştırma ve Uygulama Merkezleri tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin sayısı ²	25	145	150	155	160	165	170
PG3.5.2 Araştırma ve Uygulama Merkezleri tarafından sunulan eğitim ve danışmanlıkların sayısı ²	25	4	6	8	10	12	14
PG3.5.3 Öğretim elemanları tarafından sunulan eğitim ve danışmanlıkların sayısı ²	25	7	9	11	13	15	17
PG3.5.4 Kurumun Eğitim-Danışmanlık ve Hizmetler Üzerinden Sağladığı Gelir Toplamı (Milyon TL)* ²	25	31	32	33	34	35	36
Sorumlu Birim	Araştırma Laboratuvarları Merkezi Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Araştırma ve Uygulama Merkezleri Tüm Akademik Birimler Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü						
Riskler	- Hedef kitle ve ihtiyaçların doğru tespit edilememesi - Ürün ve hizmet sunum süreçlerinin kurumsallaştırılamaması						
Stratejiler	- Öncelikli alanlarda uygulamaya dönük hizmetlerin geliştirilebilmesi için gerekli alt yapının tamamlanmasına öncelik verilecektir. - Hizmet sunan ve ürün sağlayan tüm birimlerin hizmetlerinin niteliği izlenecek, tanımlı süreçler üzerinden sunulan hizmetlerin iyileştirmesi sağlanacaktır. - Üniversitenin, sunulan ürün ve hizmetlerinin etkin tanıtımı yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	840.758.270 TL						
Tespitler	- Üniversitenin potansiyelini yakalayamamış olması - Sektörler/Toplumsal ihtiyaçları tespit ile ilgili yerleşmiş süreçlerin eksikliği - Uygulamaya dönük hizmetlerin sınırlı kalması - Mevcut kaynakların etkili kullanılmaması - Hizmet sunan ve ürün sağlayan birimler için başarı ölçütlerinin olarak belirli olmaması (mali, toplumsal gelişime katkı, tanıtıma katkı vb.)						
İhtiyaçlar	- Toplumsal hizmet kapsamında ürün ve hizmete dönüşebilecek faaliyet alanlarının tespit edilerek gerekli mali / altyapı desteğinin verilmesi - Hizmet kalitesinin geliştirilmesi - Üniversitenin topluma hizmet kapsamında paydaşları ile ilişkileri geliştirerek daha etkin bir tanıtım yapması						

Bu kapsamda belirtilen performans göstergelerine ilişkin değerler Stratejik Plan değerlendirmelerinde yıl sonu itibarı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen yeniden değerlendirme oranına (ydo) göre hesap edilecektir. (Örnek: Gösterge (1+YDO))

Amaç (A4)	Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi						
Hedef (H4.1)	Kurumsal Aidiyet ve Tanınırlık Düzeylerini Geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.1.1 İdarin Personelin Aidiyet Düzeyi %	20	34	36	38	40	42	44
PG4.1.2 Akademik Personelin Aidiyet Düzeyi %	20	43	45	47	49	51	53
PG4.1.3 Öğrenci Genel Memnuniyet Düzeyi %	20	64,5	65	66	67	68	70
PG4.1.4 Mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısı ¹	20	89	94	99	104	109	114
PG4.1.5 Üniversitenin kamuoyunda tanınma düzeyi % (dış paydaş)	20	79	80	81	82	83	84
Sorumlu Birim	Personel Dairesi Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü • Protokol Müdürlüğü • Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü • Kalite Koordinasyon Ofisi • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	• Aidiyeti geliştirmek için atılması gereken adımların net olmaması, sonuca dönük eylem eksikliği						
Stratejiler	• Birim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için eğitimler verilecektir. • İdari personele ilişkin takdir ve teşvik mekanizmaları geliştirilecektir. • Çalışanlar için sosyal etkinlikler artırılabacaktır. • Sosyal medya hesapları üzerinden etkileşim güçlendirilerek tanıtıma ağırlık verilecektir. • Dış paydaşlarla yüz yüze toplantıların içeriği geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	504.454.962 TL						
Tespitler	• Üniversitenin yeterince tanınmaması • Üniversitenin bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak potansiyelini kullanabilmesinin ön plana çıkan alanlar ile ürün ve hizmetler dahil tüm yönleri ile daha iyi bir kurumsal tanıtıma bağlı olması • Kurumsal itibarın geliştirilmesi gereği						
İhtiyaçlar	• Kurumsal Kimliğin ve kurumsal değerlerin tüm çalışanlara anlatılması • Tüm paydaşlar için etkili iletişim kanallarının geliştirilmesi						

Amaç (A4)	Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi						
Hedef (H4.2)	Kalite Güvence Sistemini Tüm Kurumsal Yapıyı Kapsayacak Şekilde Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.2.1 Akredite lisans program sayısı (ref:YKS Kılavuzu) ¹	20	21	23	25	27	29	30
PG4.2.2 Akredite ön-lisans program sayısı ¹	20	0	2	4	6	8	10
PG4.2.3 YÖKAK (KEP-KEÇ) eğitimini tamamlayarak kalite elçisi olan öğrenci sayısı ¹	20	5	8	11	14	17	20
PG4.2.4 Geri Bildirim Sonucu Gerçekleştirilen İyileştirme Sayısı ¹	20	183	233	283	333	383	433
PG4.2.5 Kalite Kültürünü Yaygınlaştırma Amacıyla Düzenlenen Faaliyet Sayısı ¹	20	56	64	72	80	88	96
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Tüm İdari Birimler • Üniversite Kalite Komisyonu • Tüm Birim Kalite Komisyonları • Kalite Koordinasyon Ofisi • Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı (Genç Kalite Topluluğu)						
Riskler	• Kalite Güvencesi süreçleri ile ilgili yaygın farkındalığın oluşmaması • Süreçlerin tüm birim yöneticileri ve personeli tarafından sahiplenilmemesi						
Stratejiler	• Üniversitedeki tüm kalite komisyonları güçlendirilerek çalışmaları hızlandırılacaktır. • Kurum/Birim İç Değerlendirme Çalışmalarının dijitalleştirilmesi sağlanarak kanıta dayalı kalite güvence sistemi geliştirilecektir. • Kalite çalışmalarına öğrenci katılım düzeyi artırılacaktır. • Program düzeyinde kalite güvence çalışmalarının sonuçları izlenerek sürdürülebilirliği sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	336.303.308 TL						
Tespitler	• Kalite kültürünün kurumun tüm birimlerinde yerleşmemiş olması • Birim yöneticilerinin kalite çalışmalarını tam olarak sahiplenmemesi • Personelin kalite çalışmalarına zaman ayırmada gönülsüz olmaları						
İhtiyaçlar	• Top yekûn kalite inancı						

	• Kalite standartlarının tüm akademik ve idari süreçler içine entegre edilmesi • Akademik/İdari personel (değerlendirici eğitimi almış vb.) ve öğrenci bağlamında (kalite elçisi vb.) çalışmalara hız kazandırabilecek yeterli insan kaynağının bulundurulması
--	--

Amaç (A4)	Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi						
Hedef (H4.3)	İş Süreçlerini Dijitalleştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.3.1 Dijital dönüşümün tamamlandığı iş süreci sayısı ¹	30	0	2	4	6	8	10
PG4.3.2 Personelin dijital becerilerini geliştirmeye yönelik etkinlik ve bilgilendirme toplantı sayısı ¹	20	0	2	4	6	8	10
PG4.3.3 Dijital Dönüşüm Eylem Planındaki Eylemlerin Tamamlanma Oranı	50	0	10	30	50	75	100
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Tüm İdari Birimler • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Kalite Koordinasyon Ofisi • Yapay Zekâ Üst Komisyonu ve Çalışma Grubu						
Riskler	• İhtiyaç ve önceliklerin doğru belirlenmemesi • Bütçe ve insan kaynağının yetersiz kalması						
Stratejiler	• Kurumun stratejik planı çerçevesindeki süreçleri doğrudan destekleyen makro süreçlerin dijitalleşmesine öncelik verilecektir. • Dijital dönüşüm kapsamında birim ihtiyaçları analiz edilecektir. • Siber güvenlik alanında yetkin personel istihdamı sağlanacak ya da kurum içinde yetiştirilecektir. • Dijital Dönüşüm Eylem Planı Oluşturulacaktır						
Maliyet Tahmini	672.606.616 TL						
Tespitler	• MSKÜ’de dijital dönüşüm süreci yavaş ilerlemektedir. • Dijital dönüşüm ile ilgili öncelikler ve yol haritası oluşmamıştır						
İhtiyaçlar	• İş Süreçlerinin dijitalleşmenin yarattığı fırsatlar çerçevesinden gözden geçirilmesi • Personelin dijital becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin artırılması gerekmektedir.						

Amaç (A4)	Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi						
Hedef (H4.4)	Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.4.1 Atık Yönetimi kapsamında geri dönüşüm programı uygulanan fiziki mekanların oranı (%)	10	10	10	12	13	14	15
PG4.4.2 Su tasarruf programı ile tasarruf edilen suyun toplam kullanım miktarına oranı	40	0	2	4	6	8	10
PG4.4.3 Enerji ve su tüketimi dijital izleme kapsamındaki bina oranı (%)	20	0	1	3	5	7	10
PG4.4.4 Enerji verimliliği uygulanan bina oranı (%) – LED aydınlatma, otomasyon, yalıtım, vb	30	0	1	2	3	5	10
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Sürdürülebilir Yeşil Kampüs Koordinatörlüğü • Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi • Atık Yönetimi Koordinatörlüğü						
Riskler	• Gereken düzenlemeleri gerçekleştirmek için mali kaynakların bulunamaması • İlgili mevzuat ve yönetmeliklerin değişmesi ile mevcut yapıların revizyonlarının gerekliliği						
Stratejiler	• Enerji Yönetim Sisteminin sürdürülmesi, kurum içerisinde içselleştirilmesi ve bu süreçte eğitimler ile desteklenmesi, Üniversitemiz Enerji Yönetim Sisteminin yerleştirilmesi ve yayılımının sağlanması. • Üniversite Atık Yönetimi sisteminin ilgili mevzuat ve yönetmeliklere uygun olarak geliştirilmesi için yapısal imalatların artırılması. • Binada su tasarrufu için yapısal imalatların yapılması. • Enerji ve su tüketimlerinin izlenmesi için gerekli yapısal imalatların yapılması. • Enerji tasarrufu ve yenilenebilir enerji için projelerin oluşturulması ve yapısal imalatların yapılması.						
Maliyet Tahmini	840.758.270 TL						
Tespitler	• Enerji Yönetim Sistemi ISO 50001:2018 kurularak belgelendirilmiştir. • Yaz aylarında artan klima kullanımı enerji tüketimini önemli ölçüde artırmaktadır. • Mevcut enerji sistemlerinde dijital izleme altyapısı eksiktir. • Güneş enerjisi sistemleri için projelere başlanmış ancak uygulama aşamasına geçilememiştir.						

	• Isı kayıplarının büyük kısmı yalıtımsız pencere, çatı ve duvar sistemlerinden kaynaklanmakta; bu durum enerji verimliliği açısından kritik bir sorun teşkil etmektedir.
İhtiyaçlar	• Kampüs genelinde enerji verimliliği envanteri ve eylem planının hazırlanması • Akıllı enerji izleme ve sayaç sistemlerinin kurulması, aylık tüketim verilerinin analiz edilmesi • Yenilenebilir enerji sistemleri (güneş/rüzgâr) için ön fizibilite çalışmalarının yapılması ve fon bağlantılarının kurulması • Isı kayıplarını azaltmaya yönelik yalıtım uygulamaları (duvar, çatı, pencere) için proje ve bütçe desteği sağlanması • Enerji tasarrufu sağlayan donanım ve ekipmanların (LED aydınlatma, otomasyon vb.) alımı ve yaygınlaştırılması

Amaç (A4)	Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi						
Hedef (H4.5)	Üniversitemizin fiziki alt yapı, eğitim, sosyo-kültürel ve internet ortamlarında var olan erişilebilirliğini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.5.1 Erişilebilir fiziksel mekân sayısının artırılması (%)	35	20	22	24	26	28	30
PG4.5.2 Erişilebilir program sayısının artırılması ¹	35	8	10	15	20	25	30
PG4.5.3 Erişilebilir sosyo-kültürel faaliyet sayısının artırılması ¹	30	10	13	16	19	21	25
Sorumlu Birim	Engelsiz Kampüs Birimi						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	• Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı • Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi						
Riskler	• Erişilebilir fiziksel mekân sayısının artırılmasında mali kaynağın sınırlı kalması • Tasarruf tedbirleri kapsamında erişilebilir sosyo-kültürel etkinliklerin planlanmasında ayrılan bütçenin sınırlı kalması • Öğretimsel uyarlamalara yönelik akademik personelin bilgi düzeyinin düşük olması						
Stratejiler	• Kampüs yapıları erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilecektir; bu doğrultuda önceliklendirilmiş bir plan hazırlanacaktır. • Engelli erişimi konusunda farkındalık artırıcı seminer ve etkinlikler düzenlenecektir. • YÖK Engelsiz Program Nişan ödüllerine başvuru yapılarak erişilebilir program sayısı artırılacaktır. • Sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapılarak erişilebilir etkinlikler planlanacaktır. • Birim temsilcileri aracılığıyla sosyo-kültürel erişilebilir etkinliklere öğrenci katılımı artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.008.909.924 TL						
Tespitler	• Erişilebilir fiziksel düzenlemeler kapsamında ödeneğin sınırlı olması • Erişilebilir fiziksel mekân düzenlemesinde var olan binaların fiziksel düzenleme için uygun şartlar bulunmaması • Erişilebilir fiziksel düzenlemede önceliklendirmede yaşanan zorluklar • Web ve sosyal medya platformlarının erişilebilirlik açısından güncellemeye ihtiyaç duyulması						

	• Engellilik ile ilgili farkındalık düzeyin düşük olması
İhtiyaçlar	• Fiziki alt yapı düzenlemeleri için mali kaynaklara ihtiyaç vardır. • Yapıların erişilebilirlik standartlarına uygun hale getirilmesi için teknik uzmanlığın artırılması gerekmektedir. • Erişilebilirlik konusunda eğitim materyalleri ve rehberlerin hazırlanması gerekmektedir. • Erişilebilir web ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. • Yerel ihtiyaçlar doğrultusunda toplumsal katkıya yönelik faaliyet sayısının artırılması gerekmektedir.

Hedef Kartları İle İlgili Dipnotlar:

¹ Performans göstergesi değerleri **kümülatif olarak belirlenmiştir.**

² Performans göstergesi değerleri **kümülatif olarak belirlenmemiştir.** Söz konusu yıl içindeki değer gösterilmesinin anlamlı olduğu yerlerde sadece o yıl ile ilişkilendirilen ölçümler yer almaktadır.

6.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

A1: Eğitim ve öğretim kalitesi artırılarak öğrenme süreçlerinin güçlendirilmesi ve çağın gereksinimlerine uygun yetkin mezunlar yetiştirilmesi		
H1.1. Stratejik alanlarda disiplinler veya disiplinlerarası programlar açmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Stratejik alanlarda yeterli öğretim elemanı bulunmaması nedeniyle programların açılmasında gecikme yaşanması	Yeni açılacak programlarda ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında yeterli sayıda ve nitelikte öğretim elemanının temin edilememesi durumunda kadro kriterine bağlı açılan programların açılma durumunda sıkıntılar yaşanabilir.	Akademik insan kaynakları planlaması yapılması Kadro planlamasının stratejik plan ile uyumlu hale getirilmesi
Öğrenci ilgisinin düşük olması nedeniyle açılan programların sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	Öğrenci talebinin önceden belirlenmemesi ya da ihtiyaç analizi yapılmadan açılan programlarda bu durum yaşanabilir.	Açılması planlanan programlar için paydaş geri bildirimlerini de içeren ihtiyaç analizlerinin daha sağlıklı hale getirilmesi Etkin tanıtım yapılması
Üniversite-sektör iş birliğinin zayıf kalması nedeniyle bölgesel ihtiyaçlara cevap verememe riski	Programların sektörel ihtiyaçlara yanıt verebilmesi Üniversite-sektör etkileşiminin gücüne bağlıdır.	Sektör temsilcileri ile düzenli görüşmelerin yapılması Proje/staj vb. uygulamalı faaliyetlerde sektörle entegre çalışılması
Uluslararası ortaklıkların kurulamaması nedeniyle programların rekabet gücünün azalması	Uluslararası ortak programlar öğretim elemanlarının da iletişim ağının gücüne bağlı bir durum olarak karşımıza çıkmakta, bu tür ortak programların kurulması ve sürdürülmesi Üniversitenin uluslararası profiline bağlı olarak gelişmektedir.	Uluslararası üniversiteler ile iş birliği anlaşmalarının artırılması Akademik değişim programlarının güçlendirilmesi Uluslararası Yükseköğretim ağ ve konsorsiyumlarına üyeliklerin sağlanması Uluslararası akreditasyon süreçlerine katılım sağlanması
H1.2. Derslerde etkileşimli dijital içerik ve teknolojilerin kullanım oranını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Dijital içerik üretimi için gerekli teknik ve pedagojik bilgi eksikliği	Öğretim elemanlarının dijital eğitim materyalleri geliştirme, etkileşimli içerik hazırlama ve modern eğitim teknolojilerini kullanma konusunda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaması durumu.	Kullanımı kolay araçlar tercih edilerek öğretim elemanlarına uygulamalı eğitimler verilmesi
Öğretim elemanlarının dijital dönüşüme direnç göstermesi	Geleneksel öğretim yöntemlerini benimsemiş olan öğretim elemanları yeni teknolojileri kullanmaya karşı direnç gösterebilir.	Teşvik ve ödül sistemleri geliştirilmesi Başarı hikayelerinin paylaşılması Mentorluk ve ofis desteğinin güçlendirilmesi
DYS altyapısının yetersizliği nedeniyle sistemsel aksaklıklar yaşanması	Dijital içerik ve teknoloji kullanımı açısından en önemli platform olan Ders Yönetim Sisteminde alt yapısal problemlerden dolayı problemler yaşanabilmekte bu da sunulan hizmetlerde kesintilerin ortaya çıkması anlamına gelmektedir.	Alternatif sistemlerin planlanması Sistem yedekleme mekanizmalarının gözden geçirilmesi Altyapıyı iyileştirme olanaklarının gözden geçirilmesi

Öğrencilerin teknolojiye erişim düzeyindeki eşitsizlikler nedeniyle öğrenme süreçlerinin olumsuz etkilenmesi	Sosyo-ekonomik farklılıklar nedeniyle öğrencilerin dijital cihazlara, internet erişimine sahip olmama veya düşük kalitede erişime sahip olma durumu yaşanabilmektedir.	Öğrencilerin erişimine açık dijital çalışma olanaklarını sağlayan merkezi bir laboratuvarın tesis edilmesi
H1.3. Yabancı dilde eğitimin niteliğini ve kapasitesini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yabancı dilde ders verecek nitelikli akademik personel bulunamaması	Yabancı dilde ders verme ile ilgili kriterlerin zorlaşması nedeni ile dil yeterliliğine sahip öğretim elemanı eksikliğinin yaşanması söz konusu olabilmektedir.	Doktora sonrası yurt-dışı araştırma süreçlerinin desteklenmesi Yabancı dilde eğitim veren programların akademik kadro planlamasının uygun şekilde yapılması Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısının artırılması
Kadro tahsis süreçlerinde yaşanabilecek gecikmeler nedeniyle öğretim elemanı istihdamının aksamaması	Çoğunlukla kurum dışı faktörlere bağlı gecikmeler yaşanabilmektedir.	Akademik kadro planlaması ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesi
Öğrencilerin yabancı dil yeterliliğinin düşük olması nedeniyle programlara katılımın sınırlı kalması	-	Üniversitedeki yabancı dil eğitiminin yabancı dil laboratuvar ve dil destekli öğrenme platformları ile güçlendirilmesi
H1.4. Öğrencilere sunulan kariyer desteğini ve mezunlarla iletişim ağını geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Öğrenci Katılımı ve Motivasyonunun Düşük Olması	Söz konusu koordinatörlüğün faaliyetlerine katılım koordinatörlük ve birimler arası iletişimin zayıf olmasından veya öğrencinin sağlanan fayda ile ilgili algısının düşük olması yüzünden sınırlı kalabilmektedir.	Üniversitenin kariyer desteği ile ilgili tanımlı süreçlerinin gözden geçirilmesi Birim koordinatörleri ile iletişimin güçlendirilmesi Koordinatörlüğün faaliyetlerinin etkin tanıtımının yapılması
Yeterli Düzeyde Uzman Personel Bulunamaması	Kariyer desteğinin sağlanabilmesi bu konuda uzman personelin bulunması/yetiştirilmesi ve söz konusu koordinatörlüğün kurumsal yapısının güçlendirilmesine bağlıdır. Üniversite kariyer uzmanı istihdamı konusunda zorluklarla karşılaşabilmektedir.	İçeriden mevcut personelin yetiştirilmesi zaman alabileceği göz önünde bulundurularak diğer kurumlarda tecrübe edinmiş kariyer uzmanı personelin istihdamının sağlanması
Mezunlarla Sürdürülebilir İletişim Kurulamaması	Mezunların genellikle il dışı lokasyonlarda yaşamlarını sürdürdüğünden ve kısmen de mezunların Üniversitelerine aidiyet düzeylerinin düşük olmasından dolayı sürdürülebilir iletişim kurulamamaktadır.	Koordinatörlüğün danışma kurulunun toplanarak geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi Mezun kartı, mezun etkinlikleri, mezun bülteni, mezunların Üniversite süreçlerine dahil edilmesi vb. yollar ile mezun ağının güçlendirilmesi.
H1.5. Eğitimde uluslararasılaşmanın niteliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Uluslararası iş birliği protokollerinin etkin şekilde işletilememesi	Bazı mevcut iş birliği protokollerinin sadece kağıt üzerinde kalarak herhangi bir katkı sağlamadan pasif olarak yürürlükte olması durumu ortaya çıkabilmektedir.	Protokollerin periyodik olarak izlenmesi, gözden geçirilmesi, özellikle pasif durumda olan anlaşmalardaki taraflarla iletişime geçilmesinin sağlanması

Erasmus ve benzeri programlarda ülke hibe paylarının azalması	Kurum kontrolünün dışında olan bu durum daha az öğrencinin/personelin daha kısa süre ile değişim programından yararlanmasına yol açmaktadır.	Ulusal ajans ile yapılacak toplantılarda alternatif stratejilerin geliştirilmesi
Yabancı öğrenci kabul süreçlerindeki merkezi değişiklikler nedeniyle belirsizlik yaşanması	Yabancı Öğrenci kabul süreçleri her ne kadar merkezi bir sınavla ile (YÖS) işletilse de bu sınav sadece bir ön koşul niteliğinde olup Üniversitelerin kabul kriterleri, başvuru takvimleri, farklı ülkeler için çok farklı durumlar ortaya çıkarabilmekte bu da süreci zorlaştırmaktadır.	Söz konusu belirsizliklerin etkisinin azaltılması amacıyla yönelik, söz konusu sürece ilişkin takvim ve işleyişin Yönetimin Gözden Geçirme toplantılarına konu edilmesi ve alternatif senaryoların yazılı hale getirilmesi
Gelen öğrenciler için barınma ve ders havuzu imkanlarının yetersiz kalması	Özellikle kısa süreli değişim programları ile gelen öğrenciler yurtlarda yer kalırsa kalabilmekte, kiralık ev olanakları ise sözleşme sürelerinin kısa olmasından dolayı sınırlı olmaktadır. İngilizce ders sayısının sınırlı olması sebebi ile uluslararası öğrenciler ders seçimlerinde zorluklar yaşamaktadırlar.	Barınma durumunun Üniversitenin söz konusu öğrenciler için elinde olan kontenjanın güçlendirilerek/korunarak sağlanması Kısa süreli kiralama yapan ev sahipleri ile iletişim ağının kurulması Yabancı dilde verilen ders sayısının ve çeşitliliğinin izlenerek artırılması
A2: Akademik Gelişim ve Üretkenlik İle İlgili Süreçlerin İyileştirilmesi Sonucu Araştırma Çıktılarının Niteliğinin Artırılması		
H2.1. Ulusal ve Uluslararası Proje Geliştirme Kültürünü Yaygınlaştırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Etkinliklere düşük katılımın proje kültürünün yaygınlaşmasını engellemesi	Öğretim elemanlarının düzenlenen etkinliklere katılımının düşük oranda gerçekleşmesi durumu ortaya çıkabilir.	Etkinlik duyurularının daha etkin ve birden fazla kanaldan yapılması Etkinliklere katılımın Üniversite düzeyinde teşvik edilmesi Katılımcı memnuniyetinin ölçülmesi
Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayısının azlığından kaynaklı olarak araştırma projelerinin insan kaynağı açısından sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	Lisansüstü öğrenci / bursiyer araştırmacıların yetersizliği nedeniyle projelerin insan gücü ihtiyacı tam olarak karşılanamamaktadır.	Bursiyer öğrenci sayısının artırılması Akademik kadro planlamasında genç araştırmacıların göz önünde bulundurulması
Akademik personelin proje üretme motivasyonunda düşüş gerçekleşmesi	Bürokrasi, kaynak yetersizliği veya ilgili proje türündeki tecrübe eksikliği nedeniyle akademisyenler proje başvurusu yapmaktan kaçınabilmektedir.	Bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi Proje destek ofisi faaliyetlerinin etkinleştirilmesi Başarılı araştırmacılarla deneyim paylaşımının sağlanması
H2.2. Disiplinlerarası, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik ve üniversite-sanayi iş birliği proje sayısını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Akademik personelin sadece kendi uzmanlık alanında proje üretmesi nedeni ile disiplinlerarası iş birliğinin sınırlı kalması	Farklı bölüm ve fakültelerden akademisyenler, birbirlerinin çalışma alanlarından habersiz olma, ortak çalışma kültürünün eksikliği, iletişim zorlukları nedeni ile ortak çalışma yapma konusunda gönülsüz olabilmektedir.	Disiplinler arası proje teşvik mekanizmalarının işletilmesi
Disiplinlerarası araştırma konularında farkındalık eksikliği	Farklı bölüm ve fakültelerden akademisyenler, birbirlerinin çalışma alanlarından habersiz olma, ortak çalışma kültürünün eksikliği, iletişim zorlukları nedeni ile ortak çalışma yapma konusunda gönülsüz olabilmektedir.	Uzman konuşmacılarla sürdürülen seminerlerin artırılması Eğitim ve mentorluk ile destek düzeyinin güçlendirilmesi
Fakülteler arası iş birliği ağlarının zayıf olması nedeni ile ortak proje geliştirme süreçlerinde koordinasyon sorunları	Farklı bölüm ve fakültelerden akademisyenler, birbirlerinin çalışma alanlarından habersiz olma, ortak çalışma	Disiplinler arası projeler için çevrimiçi bir platformun oluşturulması Proje pazarları oluşturularak farklı bilim

	kültürünün eksikliği, iletişim zorlukları nedeni ile ortak çalışma yapma konusunda gönülsüz olabilmektedir.	alanlarından araştırmacıların birbirlerinin araştırmalarını tanıması sağlanacak
Ortak platformların eksikliği, proje fikirlerinin paylaşımı ve eşleştirilmesinde yaşanan zorluklar	Farklı bölüm ve fakültelerden akademisyenler, birbirlerinin çalışma alanlarından habersiz olma, ortak çalışma kültürünün eksikliği, iletişim zorlukları nedeni ile ortak çalışma yapma konusunda gönülsüz olabilmektedir.	Disiplinlerarası araştırmalar için düzenli proje atölye çalışmalarının sürdürülmesi
H2.3. Ar-Ge Proje sayılarını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sanayi iş birliği projelerinin azlığının üniversitenin uygulamalı araştırma kapasitesini ve dış paydaşlarla etkileşimini sınırlaması	Araştırma projelerinde sektörel iş birliklerinin yetersizliği gözlemlenmektedir.	Sektör iletişim ofisinin kurulması Sektörel buluşmaların izlenmesi
Lisansüstü öğrenci ve bursiyer sayısının yetersizliği ile projelerin yürütülmesinde insan kaynağı eksikliği	Lisansüstü öğrenci / bursiyer araştırmacıların yetersizliği nedeniyle projelerin insan gücü ihtiyacı tam olarak karşılanamamaktadır.	Bursiyer öğrenci sayısının artırılması Lisansüstü programlardaki öğrencilerin araştırma projelerinde yer almaya teşvik edilmesi
Akademik personelin proje başvuru süreçlerinde yeterli rehberlik alamaması	Özellikle dış fon kaynaklı ve farklı türde projelerin başvuru ve yürütülmesine ilişkin süreçler tecrübe ve bilgi gerektirmekte, bu projelere ilk defa dahil olan akademik personel zorluklarla karşılaşabilir.	Proje türlerine göre destek ofisinde uzmanlığın geliştirilmesi Destek/mentorluk süreçlerinin tanımlı hale getirilmesi Rehber dokümanların hazırlanması
Teknik personel ve uzman eksikliği nedeniyle projelerin teknik kalitesinin sağlanamaması ve zamanında tamamlanamaması	Teknik ve uzman personel yetersizliği durumunda bazı proje türlerinin yürütülmesinde ve tamamlanmasında aksaklıklar yaşanabilir.	Araştırma projeleri için teknik personel istihdam süreçlerinin tanımlanması Proje personelinin proje türü bazında detay teknik/uzmanlık gerektiren konularda eğitiminin sağlanması
H2.4. Bilimsel yayınların niteliğinin ve niceliğinin artırılması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yayın teşvik ve performans politikalarının yetersiz kalması	Akademik personeli kaliteli yayın yapmaya yönlendiren teşvik sistemleri yetersiz olabilir veya etkisiz kalabilir.	Kurum ödül / yayın teşvik mekanizmalarının sonucunun izlenerek periyodik olarak gözden geçirilmesi
Kaliteli dergilere ulaşımın zorluğundan dolayı sürecin yavaşlaması	Kaliteli dergilerde ret oranlarının yüksek olması ve/veya yayımlanma süreçlerinin uzunluğundan dolayı süreç yavaş ilerleyebilmektedir	Editöryal süreç danışmanlığının geliştirilmesi
Doktora öğrencisi, post-doc araştırmacı, proje uzmanı gibi destek unsurların eksik kalması	Araştırma süreçlerine destek verecek nitelikli insan kaynağı bulunamayabilir.	Doktora sonrası ziyaretçi araştırmacılarla ilgili süreçlerin desteklenmesi Burslu doktora öğrenci sayısının artırılması
H2.5. Fikri mülkiyet hakları, teknolojik ürün geliştirme ve ticarileşme süreçlerini destekleyerek Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde inovasyon kapasitesini artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üniversite-Sektör etkileşiminin zayıf kalması	Sanayi kuruluşları/sektör ile teknoloji transferi ve ticarileşme konularında yeterli iş birliği kurulamayabilir.	Sektör iletişim ofisinin kurulması Sektörel buluşmaların izlenmesi
FSMH farkındalığının düşük olması	Akademik personelin patent başvurusu, telif hakları ve teknoloji ticarileşme süreçleri konularında bilgi eksikliği oluşabilir.	Kurum çapında FSMH eğitim programlarının sürdürülmesi Başarı hikayelerinin paylaşılması
Ticarileşme süreçlerinde kurumsal desteğin yetersiz	Araştırma çıktılarının ticari ürüne dönüştürülmesi süreçlerinde gerekli hukuki, finansal ve operasyonel destek sağlanamayabilir.	Teknoloji Transfer Ofisi bünyesinde ticari destek fonksiyonunun yapı, süreç ve kaynak ihtiyacı açısından gözden geçirilerek güçlendirilmesi

A3: Topluma Hizmet Alanındaki Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi		
H3.1. Toplumsal İhtiyaçlar ve Bunlara Yönelik Çözümlerin Belirlenmesine Dönük Farkındalık ve Eğitim Faaliyetlerinin Sayısını Artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Ortak bir tanım eksikliğinden dolayı oluşan farkındalığın bütüncül fayda sağlamaması	Topluma hizmet kavramının birimlerde farklı anlaşılması kurum hedefleri ile örtüşen ve katma değeri yüksek faaliyetlerin sınırlı bir şekilde ortaya çıkmasına yol açabilir.	Ortak rehber ve dokümanlar üzerinden farkındalık faaliyetlerinin artırılması
Akademik personelin diğer kurum görevleri ile karşılaştırıldığında toplumsal katkı ile ilgili görev/sorumluluk algılarının düşük olması	Akademisyenler eğitim ve araştırma faaliyetlerini öncelikli görüp, topluma hizmet faaliyetlerini ikincil veya isteğe bağlı görevler olarak algılayabilir.	Akademik terfilerde topluma hizmet puanlarının izlenmesi Başarılı örneklerin tanıtılması ve ödüllendirilmesi
İş birliği protokollerinin etkin işletilmemesi	Toplumsal kuruluşlar, belediyeler, STK'lar ile imzalanan protokoller aktif olarak yürütülmez ise somut sonuçlar elde edilemeyebilir.	Protokol takip ve değerlendirme sistemi kurulması Protokollerin faaliyet planları ile desteklenmesi
H3.2. Sosyal yaşama sağlanan katkıyı artırmak için sürdürülen etkinlik ve proje sayılarını artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Toplumsal katkı çalışmalarına öğrencilerin katılımını artıracak mekanizmaların yeterli olmaması, öğrenci odaklı sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaşmaması ve toplumsal etkileşimin düşük kalması	-	Sosyal sorumluluk derslerinin müfredata entegrasyonu Sosyal etkinlik belgesi vb. yöntemlerle öğrenciler için ödül ve tanıma sistemlerinin geliştirilmesi
Sistematik bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının kurulmaması nedeniyle toplumsal katkı faaliyetlerinin planlı ve sürdürülebilir biçimde yürütülememesi	Topluma hizmet faaliyetlerinin etki analizi yapılmaz ise, süreklilik sağlanamaz ve stratejik plan hedefleri ile uyum ölçülemeyebilir.	Yönetim Bilgi Sistemine Toplumsal Katkı Faaliyetlerinin yıllık planlarının eklenmesi Performans göstergeleri ile etki düzeylerinin analiz edildiği yıllık değerlendirme raporu oluşturulması ve yönetimin gözden geçirme toplantılarının sürdürülmesi
Topluma hizmet çalışmalarının özendirilmemesi ve ödül mekanizmalarının geliştirilmemesi kaynaklı akademik ve idari personelin bu faaliyetlere katılımını sınırlı kalması	Personelin topluma hizmet faaliyetlerine zaman ayırma motivasyonunun düşük olması ve kurumsal mekanizmaların eksikliği nedeniyle katılım oranları düşük kalabilir.	Tüm personelin topluma hizmet çalışmalarında yer alabilmesi için bu türden faaliyetler ile ilgili ödül ve tanıma sistemlerinin geliştirilmesi
H3.3. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bilimsel Çalışma ve Etkinlikleri Artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Liderlik-sahiplenme eksikliği	Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda çalışmaları koordine edecek kurumsal liderler yeterli düzeyde rol üstlenmeyebilir.	Sürdürülebilirliğin liderlik eğitimlerinin ve farkındalık programlarının parçası olması Sürdürülebilir Yeşil Kampüs Koordinatörlüğünün mevzuat ve görev tanımlarının gözden geçirilmesi Birim düzeyinde sorumluların belirlenmesi
Kaynak (mali ve insan kaynağı) bulunamaması, tahsis edilememesi	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamındaki projelerin finansman ve insan kaynağı ihtiyaçları karşılanamayabilir.	Sektör iş birlikleri ile kaynağın sağlanması Dış fon kaynaklarının araştırılması
Ölçüm ve raporlama için tanımların netleştirilememesi	Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine katkının nasıl ölçüleceği, hangi kriterlerin kullanılacağı ile ilgili zorluklar yaşanabilir.	Uluslararası metodolojilerin araştırılması Katkı kriter sisteminin net bir şekilde geliştirilmesi
H3.4. Yaşam boyu öğrenme kapsamında sertifika programlarını yaygınlaştırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sertifika programlarına yönelik talebin düşük kalması	Hedef kitlenin sertifika programlarına olan ilgisi yetersiz olabilir, programlar pazar ihtiyaçlarını karşılamayabilir.	Hedef kitlenin ihtiyaç analizinin sistematik şekilde yapılması Tanıtım ve pazarlama stratejilerinin

		geliştirilmesi Program formatlarında çeşitliliğin sağlanması (çevrimiçi, hibrit, kısa süreli vb.)
Dijital altyapının yetersizliği nedeniyle eğitimlerin erişilebilirliğinin sınırlandırılması	Eğitim platformunun mevcut dijital kapasitesi, yaşam boyu öğrenme programlarının etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için yetersiz kalabilir.	E-öğrenme platformunun geliştirilmesi, ihtiyaç halinde yenilenmesi Teknik destek hizmetlerinin güçlendirilmesi
H3.5. Kurum dışına sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef kitle ve ihtiyaçların doğru tespit edilememesi	Dış paydaşların (kamu, özel sektör, toplum) üniversiteden beklediği ürün ve hizmetler sistematik ve odaklı çalışmaların eksikliğinden dolayı doğru tespit edilmeyebilir.	Geri bildirim sisteminin geliştirilmesi Sektör ihtiyaç haritalama çalışmalarının gerçekleştirilmesi Paydaş/sektör görüşmelerinin sürdürülerek düzenli şekilde raporlanması
Ürün ve hizmet sunum süreçlerinin kurumsallaştırılamaması	Bu kapsamdaki iş süreçlerinin ve görev tanımlarının net olmamasından dolayı ürün/hizmet sunumu kurumsal hale gelmeyebilir.	İş süreçlerinin netleştirilerek dokümanite edilmesi Kalite güvence sisteminin kurularak işletilmesi
A4: Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi		
H4.1. Kurumsal Aidiyet ve Tanınırlık Düzeylerini Geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Aidiyeti geliştirmek için atılması gereken adımların net olmaması, sonuca dönük eylem eksikliği	Kurumsal aidiyet ile iş sonuçları arasındaki bağın net olmamasından dolayı eyleme dönük adımlar atmada yetersiz kalınabilir.	Her bir paydaş grubunun aidiyeti için ayrı eylem planlarının geliştirilmesi ve yönetimin gözden geçirme toplantılarında sonuçların izlenmesi
H4.2. Kalite Güvence Sistemini Tüm Kurumsal Yapıyı Kapsayacak Şekilde Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kalite Güvencesi süreçleri ile ilgili yaygın farkındalığın oluşmaması	Kurumdaki hâkim kültür kalite kültürü ile çelişebilir, insan kaynağının yetersiz olduğu ve/veya sürece gereken önemin verilmediği birimlerde farkındalık oluşmayabilir.	Kalite kültürünü yaygınlaşma amacı ile düzenlenen faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi Birim kalite komisyonlarının faaliyetlerinin izlenmesi ve başarılı çıktılarının paylaşılması
Süreçlerin tüm birim yöneticileri ve personeli tarafından sahiplenilmemesi	Birim yöneticilerinin süreci tam sahiplenmemesi durumu personelin de katılımını etkileyerek kaliteye dayalı bir yönetim sisteminin yerleşmesini zorlaştırabilir.	Kalite yönetimi ile ilgili bilgilendirmenin Liderlik/Yöneticilik eğitimlerinin parçası olarak tüm akademik ve idari yöneticilerin eğitim programında bulunması
H4.3. İş Süreçlerini Dijitalleştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İhtiyaç ve önceliklerin doğru belirlenmemesi	Dijital dönüşüm politika ve stratejilerinin yerleşmemesinden dolayı Üniversite çapında dijitalleşmeye dönük ihtiyaç ve öncelikler doğru belirlenemeyebilir.	Dijital dönüşüm eylem planının kurumun stratejik planı doğrultusunda dijitalleştirme kapsamında alınacak iş süreçlerini kapsayacak şekilde oluşturulması Dijital dönüşüm eylem planına dönük izleme ve değerlendirmenin yönetimin gözden geçirme toplantılarında gerçekleştirilmesi
Bütçe ve insan kaynağının yetersiz kalması	Dijital dönüşüm eylem planları doğrultusunda atılması gereken adımlar gerekli bütçe ve insan kaynağı ile desteklenemeyebilir.	Dijitalleşme kapsamında tahsis edilmesi gereken bütçe ile gerekli insan kaynağının sürecin sorumlusu Birim-Bilgi İşlem DB, Strateji Gel. DB ve Personel DB. temsilcilerinden oluşacak bir ekip tarafından planlanarak yönetilmesi

H4.4. Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Gereken düzenlemeleri gerçekleştirmek için mali kaynakların bulunamaması	Yeşil teknolojiler, enerji verimliliği sistemleri ve çevre dostu altyapı yatırımları için gerekli bütçe sağlanamayabilir.	Büyük bütçe gerektiren kampüs dönüşüm planlarının aşamalı şekilde yıllar üzerinden planlanması Kamu destekleri ve hibelerin araştırılması
İlgili mevzuat ve yönetmeliklerin değişmesi ile birlikte mevcut yapıların revizyonlarının edilmesinin gerekliliği	Çevre, enerji yönetimi vb. konularda hızlı değişen mevzuat Üniversite üzerinde yerine getirilmesi güç ek sorumluluklar oluşturabilir.	Değişimlerin öngörüldüğü bütçe/kaynak planlarının yapılması Dış danışmanlık hizmetlerinin alınması
H4.5. Üniversitemizin fiziki alt yapı, eğitim, sosyo-kültürel ve internet ortamlarında var olan erişilebilirliğini artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Erişilebilir fiziksel mekân sayısının artırılmasında mali kaynağın sınırlı kalması	Erişilebilir mekanların oluşturulması için gerekli düzenlemeler mali kısıtlar nedeni ile gerçekleştirilemeyebilir.	Aşamalı erişilebilirlik yatırım planı hazırlanması ve kademeli uygulamanın sağlanması Dış kaynak ve hibeler için araştırmaların sürdürülmesi
Tasarruf tedbirleri kapsamında erişilebilir sosyo-kültürel etkinliklerin planlanmasında ayrılan bütçenin sınırlı kalması	-	Maliyet etkin etkinlik formatları geliştirilmesi Gönüllü organizasyon modelleri Dış sponsorluk ve desteklerin araştırılması
Öğretimsel uyarlamalara yönelik akademik personelin bilgi düzeyinin düşük olması	Özel ihtiyaçları olan öğrenciler için eğitim materyallerinin uyarlanması, öğretim yöntemlerinin farklılaştırılması konularında akademik personel yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilir.	Özel eğitim uzmanları ile iş birliğinin sağlanması Uyarlama teknolojileri ve araçları konusunda eğitim ile öğretimsel uyarlamaların yaygınlaştırılması

6.5. Maliyetlendirme

Amaç ve Hedefler	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Maliyet
Amaç 1	2.017.441.663	2.257.075.372	2.459.876.810	2.582.749.031	2.711.759.168	12.028.902.043
Hedef 1.1	302.616.249	338.561.306	368.981.521	387.412.355	406.763.875	1.804.335.306
Hedef 1.2	605.232.499	677.122.612	737.963.043	774.824.709	813.527.750	3.608.670.613
Hedef 1.3	403.488.333	451.415.074	491.975.362	516.549.806	542.351.834	2.405.780.409
Hedef 1.4	302.616.249	338.561.306	368.981.521	387.412.355	406.763.875	1.804.335.306
Hedef 1.5	403.488.333	451.415.074	491.975.362	516.549.806	542.351.834	2.405.780.409
Amaç 2	1.120.800.924	1.253.930.762	1.366.598.228	1.434.860.573	1.506.532.871	6.682.723.357
Hedef 2.1	168.120.139	188.089.614	204.989.734	215.229.086	225.979.931	1.002.408.504
Hedef 2.2	168.120.139	188.089.614	204.989.734	215.229.086	225.979.931	1.002.408.504
Hedef 2.3	336.240.277	376.179.229	409.979.468	430.458.172	451.959.861	2.004.817.007
Hedef 2.4	336.240.277	376.179.229	409.979.468	430.458.172	451.959.861	2.004.817.007
Hedef 2.5	112.080.092	125.393.076	136.659.823	143.486.057	150.653.287	668.272.336
Amaç 3	672.480.554	752.358.457	819.958.937	860.916.344	903.919.723	4.009.634.014
Hedef 3.1	100.872.083	112.853.769	122.993.840	129.137.452	135.587.958	601.445.102
Hedef 3.2	100.872.083	112.853.769	122.993.840	129.137.452	135.587.958	601.445.102
Hedef 3.3	134.496.111	150.471.691	163.991.787	172.183.269	180.783.945	801.926.803
Hedef 3.4	168.120.139	188.089.614	204.989.734	215.229.086	225.979.931	1.002.408.504
Hedef 3.5	168.120.139	188.089.614	204.989.734	215.229.086	225.979.931	1.002.408.504
Amaç 4	672.480.554	752.358.457	819.958.937	860.916.344	903.919.723	4.009.634.014
Hedef 4.1	100.872.083	112.853.769	122.993.840	129.137.452	135.587.958	601.445.102
Hedef 4.2	67.248.055	75.235.846	81.995.894	86.091.634	90.391.972	400.963.401
Hedef 4.3	134.496.111	150.471.691	163.991.787	172.183.269	180.783.945	801.926.803
Hedef 4.4	168.120.139	188.089.614	204.989.734	215.229.086	225.979.931	1.002.408.504
Hedef 4.5	201.744.166	225.707.537	245.987.681	258.274.903	271.175.917	1.202.890.204
Yıl Bazında Hedeflerin Toplam Maliyeti (TL)	4.483.203.695	5.015.723.050	5.466.392.910	5.739.442.290	6.026.131.485	26.730.893.429
Genel Yönetim Giderleri (TL)	760.309.398	850.619.698	927.049.090	973.355.710	1.021.975.515	4.533.309.412
Stratejik Plan Genel Toplam Maliyeti (TL)	5.243.513.093	5.866.342.748	6.393.442.000	6.712.798.000	7.048.107.000	31.264.202.841

Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal gelişim ve ilerleme için en önemli araçlardan biri olan stratejik planlama sürecinin kurumsal öğrenmeyi harekete geçirecek en temel adımı izleme ve Değerlendirmedir. Performans göstergeleri üzerinden yapılan veri toplama süreci ile ölçülebilir kılınan stratejik plan, izleme ve değerlendirme sayesinde yönetsel kararlara esas teşkil edecek geri bildirimi sağlar ve anlamlı bilgiyi üretir.

Üniversitemizde izleme ve değerlendirmeden sorumlu birimler tanımlanmış olup sürece ilişkin takvim belirlenmiştir. Altı aylık ve yıllık olarak gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme kapsamındaki veri toplama işlemlerinin önemli bir kısmı Üniversite tarafından geliştirilen Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden işletilmektedir. Yeni stratejik plan döneminde devreye alınacak stratejik planlamaya özgü yazılım ile izleme ve değerlendirme sürecinin daha sistematik olarak sürdürülmesi sağlanacaktır.

Hedef bazında tanımlanan sorumlu birim koordinasyonunda gerçekleştirilecek veri toplama sürecinin ardından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı stratejik plan izleme ve değerlendirme verilerini sunulan standart şablonlar üzerinden konsolide ederek raporlaştıracak ve Rektöre sunacaktır.

Stratejik planın başarıyla uygulanması ve sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesi amacıyla, Rektör başkanlığında üst yönetimin katılımıyla düzenli aralıklarla yönetimin gözden geçirme toplantıları gerçekleştirilecektir. Bu toplantılarda, izleme ve değerlendirme raporları detaylı olarak incelenecek, performans göstergelerindeki sapmalar analiz edilecek ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan güçlükler değerlendirilerek gerekli iyileştirici ve önleyici tedbirler alınacaktır. Kurumsal kalite güvence sisteminin etkinliğini artırmak ve stratejik plan sahiplenilmesini güçlendirmek adına, benzer yönetim gözden geçirme toplantılarının akademik ve idari birim düzeyinde de sistematik olarak yapılması sağlanacaktır. Bu bütünleşik yaklaşım, stratejik planın tüm kurumsal kademelerde etkin bir şekilde izlenmesini, değerlendirilmesini ve sürekli iyileştirilmesini mümkün kılacaktır.