DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLANI

2026 - 2030



İÇİNDEKİLER

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 2
1.1. Amaç ve Hedefler 3
1.2. Temel Performans Göstergeleri 4
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 6
3.DURUM ANALİZİ 10
3.1. Kurumsal Tarihçe 10
3.2. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi 10
3.3. Mevzuat Analizi 12
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi 16
3.5. Program – Alt Program Analizi 21
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 25
3.7. Paydaş Analizi 26
3.8. Kuruluş İçi Analiz 40
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 40
3.8.1.1. Niceliksel Analiz 40
3.8.1.2. Akademik Kadroda Yükseltme ve Atama 42
3.8.1.3. İdari Personel İstihdamı 42
3.8.1.4. Eğitim ve Geliştirme 42
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi 43
3.8.2.1. Akademik Personele Yönelik Kurum Kültürü Analizi 43
3.8.2.2. İdari Personele Yönelik Kurum Kültürü Analizi 44
3.8.2.3. Genel Değerlendirme 45
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi 46
3.8.4.Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 50
3.8.5. Mali Kaynak Analizi 54
3.9. Akademik Faaliyetler Analizi 54
3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi 57
3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi 57
3.10.2. Sektörel Yapı Analizi 62
3.11. GZFT Analizi 65
3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 66
4.GELECEĞE BAKIŞ 79
4.1. Misyon 79

4.2. Vizyon 79

4.3. Temel Değerler 79

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 81

5.1.Konum Tercihi 81

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi 81

5.3. Değer Sunumu 83

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi 85

6. STRATEJİ GELİŞTİRME 89

6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler 89

6.2. Hedef Kartları 91

6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 111

6.4. Maliyetlendirme 121

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 123

EKLER 125

Paydaş Oturumlarına Katılım Listeleri ve Oturumlardan Görüntüler 125

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri Tablosu 4
Tablo 2: Strateji Geliştirme Kurulu 6
Tablo 3: Stratejik Planlama Ekibi 7
Tablo 4: Stratejik Plan Hazırlık Ekibi 7
Tablo 5: Mevzuat Analizi 12
Tablo 6: Üst Politika Belgelerinin Analizi 16
Tablo 7: Program-Alt Program Analiz Tablosu 22
Tablo 8: Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi Tablosu 25
Tablo 9: Paydaş Önceliklendirme Tablosu 27
Tablo 10: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi 30
Tablo 11: Yıllar İtibarıyla Üniversite Geneli Personel Sayı Değişimleri 41
Tablo 12: Yıllar İtibarıyla Akademik Personel Kadro Dağılımları Sayı Değişimleri 41
Tablo 13: İdari Personelin Eğitim Durumuna ve Hizmet Sınıfına Göre Dağılımları 42
Tablo 14: Kurum Kültürü Analizi Genel Değerlendirme 45
Tablo 15: Yerleşke Bazında Taşınmazlar (2024 Yılı) 46
Tablo 16: Eğitim Alanları (Kullanım Kapasiteleri) 47
Tablo 17: Toplantı ve Konferans Salonları 48
Tablo 18: Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEÜ Hastanesi) Hizmet Birimleri 49
Tablo 19: Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi Hizmet Alanları 49
Tablo 20: Bilgi Teknolojileri Varlık Sayıları 50
Tablo 21: Kullanım Alanlarına göre Yazılım Dağılımları 51
Tablo 22: Ulusal Akademik Ağ Kullanımı İstatistikleri 52
Tablo 23: Tahmini Mali Kaynak Analizi 54
Tablo 24: Akademik Faaliyetler Analizi 55
Tablo 25: Sektörel Eğilim Analizi 57
Tablo 26: Sektörel Yapı Analizi 62
Tablo 27: GZFT Listesi- İç Çevre 65
Tablo 28: GZFT Listesi – Dış Çevre 66
Tablo 29: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu 67
Tablo 30: Değer Sunumu Tercihi 84
Tablo 31: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler 89
Tablo 32: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 111
Tablo 33: Tahmini Maliyet Tablosu 121

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: DEÜ Organizasyon Şeması 40
Şekil 2: Kurum Kültürü Analizi (Akademik Personel) 43
Şekil 3: Kurum Kültürü Analizi (İdari Personel) 44
Şekil 4: Veri Merkezi Kablolu İnternet Ağı Topolojisi 51
Şekil 5: Birimler Kablolu İnternet Ağı Topolojisi 52
Şekil 6: Mesafelere Göre Üniversitemiz Kampüs Yapısı- 2024 53

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

ADEP: Araştırma Üniversiteleri Destek Programı

AHCI: Arts and Humanities Citation Index

AKADEMİ-DE: Akademik ve Kişisel Gelişimi Destekleme Uygulama ve Araştırma Merkezi

AKTS: Avrupa Kredi Transfer ve Biriktirme Sistemi

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

ARGEMİP: Ar-Ge Merkezleri İletişim ve İş Birliği Platformu

AVESİS: Akademik Veri Yönetim Sistemi

BAMBU: DEPARK BAMBU Girişim Ofisi

BAP: Bilimsel Araştırma Projeleri

BAPSİS: Bilimsel Araştırma Proje Süreçleri Yönetim Sistemi

BEK: Bologna Eşgüdüm Komisyonu

CBDDO: T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi

COST: European Cooperation in Science and Technology (Bilim ve Teknolojide Avrupa İş Birliği)

DAPSİS: Dış Kaynaklı Proje Süreçleri Yönetim Sistemi

DAUM: Deprem Araştırma ve Uygulama Merkezi

DEBİS: Dokuz Eylül Üniversitesi Bilgi İşlem Sistemi

DEBTAM: Bilişim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi

DELAB: Dokuz Eylül Üniversitesi Laboratuvar Yönetim Sistemi

DEPARK: Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoparkı

DESEM: Dokuz Eylül Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi

DETTO: Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi

DEUZEM: Dokuz Eylül Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi

DEÜ: Dokuz Eylül Üniversitesi

DİLMER: Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi

ECRIN-ERIC: European Research Infrastructures Consortium

ECRIN-IA: European Clinical Research Infrastructures Network-Integrating Activity

EHRA: Avrupa Kalp Ritmi Derneği

EMUM: Elektronik Malzemeler Üretim ve Uygulama Merkezi

EUAM: Enerji Uygulama ve Araştırma Merkezi

GSF: Güzel Sanatlar Fakültesi

GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

HPC: High Performance Computing (Yüksek Hızlı Hesaplama)

HRS4R: Human Resources Strategy for Researchers (Araştırmacılar İçin İnsan Kaynakları Stratejisi)

IoT: Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)

İBG: İzmir Biyotıp ve Genom Merkezi

İŞKUR: Türkiye İş Kurumu

İZKA: İzmir Kalkınma Ajansı

KORTUP: Korunma ve Tedavi Ulusal Platformu

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KPMİ: Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü

KPSS: Kamu Personel Seçme Sınavı

KUANTAY: Kuantum Çağlayan Lazerler, Aygıtlar ve Uygulamaları Platformu

KVKK: Kişisel Verileri Koruma Kanunu

MYK: Mesleki Yeterlilik Kurumu

MYO: Meslek Yüksekokulu

OGEB: Olumlu/Olumsuz Geri Bildirim Sistemi

ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

PAN-TER: Hedefe Özgü Pan-Kanser Terapiler Platformu

PDR: Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik

PG: Performans Göstergesi

PUKÖ: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

QS: Quacquarelli Symonds

SCIE: Science Citation Index Expanded

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

SSCI: Social Sciences Citation Index

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TEAM: Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi

TGB: Teknoloji Geliştirme Bölgesi

THE: Times Higher Education

TİTCK: Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu

TUCRIN: Ulusal Klinik Araştırma Altyapı Ağı

TÜBA: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurulu

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu

TÜRKÜNİB: Türk Üniversiteler Birliği

TÜSEB: Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı

UPS: Uninterruptible Power Supply (Kesintisiz Güç Kaynağı)

ÜAK: Üniversitelerarası Kurul

ÜSİMP: Üniversite Sanayi İş Birliği Merkezleri Platformu

WoS: Web of Science

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

YÖKAK: Yükseköğretim Kalite Kurulu

REKTÖR SUNUŞU



Köklü geçmişi, güçlü akademik birikimi ve geleceğe yön veren vizyonu ile Ülkemizin en saygın yükseköğretim kurumlarından biri olan Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), bilimsel özerkliği ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla yürüttüğü faaliyetleriyle Türkiye'nin kalkınma yolculuğuna değerli katkılar sunmaya devam etmektedir.

Kurulduğu günden bu yana yüksek insani değerlerle bilimin evrensel gücünü birleştiren tam akreditasyon sahibi Üniversitemiz; araştırma ve eğitimdeki yetkinliği, girişimci yaklaşımı, bölgesel ve küresel düzeyde oluşturduğu etkileşim ağı ile Ülkemizin bilim politikalarını destekleyen, kalkınma hedefleriyle uyumlu politikalar üreten bir kurum kimliği taşımaktadır.

Bu kapsamda, Üniversitemizin 2026-2030 dönemine ilişkin Stratejik Planı, sadece bir yönetsel belge olmanın ötesine geçerek, geleceğe dair güçlü bir öngörü ve eylem belgesi niteliği taşımaktadır. Üniversitemizin entelektüel sermayesini, akademik ve idari kapasitesini, çok yönlü araştırma altyapısını ve paydaşlarıyla olan güçlü etkileşimini temel alarak hazırlanan bu stratejik plan; ortak akıl, katılımcılık ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Üniversitemizin Stratejik Planlama Ekibi öncülüğünde gerçekleştirilen bu çalışmalarda; GZFT analizlerinden (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) elde edilen bulgular, mensuplarımızın görüşleri ve iç/dış paydaşlarımızın katkıları, stratejik hedeflerimizin belirlenmesinde etkili olmuştur. Stratejik planlama sürecimizde açıklık, gönüllülük, iş birliği, katılımcılık, şeffaflık, süreklilik ve ulaşılabilirlik temel ilkelerimiz olarak belirlenmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı'nda, Üniversitemizin öncelikli hedeflerini beş ana stratejik alanda toplanmıştır:

1. **Araştırma:** Araştırma kimliğimizi daha da güçlendirmek, disiplinlerarası çalışmaları desteklemek ve bilgi üretim kapasitemizi artırmak,
2. **Girişimcilik ve Yenilikçilik:** Ar-Ge ve inovasyon ekosistemimizi daha da geliştirerek, üçüncü kuşak üniversite vizyonunu somut çıktılara dönüştürmek,
3. **Eğitim-Öğretim:** Ulusal ve uluslararası düzeyde akredite programlarımızla kalite odaklı eğitim hizmetlerimizi daha ileriye taşımak,
4. **Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme:** Üniversite-sanayi-toplum iş birliklerini derinleştirerek sosyal etki yaratmak ve toplumsal hizmet kalitesini artırmak,
5. **Kurumsal Kapasite:** İnsan kaynağı, dijitalleşme, altyapı ve yönetim süreçlerimizde sürekli iyileşmeyi sağlamak.

Bu stratejik alanlar, yalnızca Üniversitemizin gelişimine değil; aynı zamanda yükseköğretim sistemimizin rekabetçiliğine, bölgesel kalkınmaya ve Ülkemizin uluslararası konumuna katkı sunacak şekilde kurgulanmıştır.

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ile tam uyum içerisinde geliştirilen bu stratejik yol haritası, Sayın Cumhurbaşkanımızın ifade ettiği üzere dünyanın en iyi 500 üniversitesi arasına girme hedefine dönük güçlü bir iradeyi yansıtmaktadır.

75 bini aşkın mensubu, nitelikli akademik ve idari kadrosu, çok çeşitli bilim ve sanat alanlarında yürüttüğü eğitim-öğretim faaliyetleriyle Araştırma Üniversitemiz; sağlık, mühendislik, denizcilik, sosyal bilimler ve güzel sanatlar gibi stratejik alanlardaki öncü rolünü sürdürmektedir. Engelsiz Üniversite yaklaşımı, sürdürülebilirlik eksenli faaliyetleri, yaşam boyu öğrenme hizmetleri ve güçlü kalite güvence sistemi ile Üniversitemiz, yükseköğretimde örnek bir kurum olmayı sürdürmektedir.

Bu planın ortaya çıkmasında emeği geçen; süreci özveriyle yöneten Strateji Geliştirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibimize, akademik ve idari birimlerimize, paydaşlarımıza, öğrencilerimize ve tüm destekçilerimize gönülden teşekkür ediyorum.

Dokuz Eylül Üniversitesi olarak geleceği bugünden yakalama hedefiyle yürüttüğümüz tüm projelerimizi planlı bir anlayışla hayata geçirmeye; bilim, eğitim ve toplumsal hizmette çıtayı her geçen gün daha yukarı taşımaya kararlıyız. Yeni Stratejik Planımızın, Ülkemize, Üniversitemize ve aziz milletimize hayırlı olmasını diliyor; hep birlikte daha aydınlık bir geleceğe yürümeyi temenni ediyorum.

Prof. Dr. Bayram YILMAZ
Rektör

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYONUMUZ

"Eğitim ve bilimsel araştırmalar yoluyla toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal zenginliğini artırmaktır."

VİZYONUMUZ

Girişimcilik ve yenilikçilik alanında geleceğe yön veren; eğitim ve bilim merkezi bir üniversite olmaktır.

TEMEL DEĞERLERİMİZ

- ADALET
- AKILCILIK
- BİLİMSELLİK
- GİRİŞİMCİLİK
- İŞ BİRLİĞİ
- MİLLİLİK
- YENİLİKÇİLİK
- ÇEVİKLİK
- SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
- BÜTÜNLÜK

1.1. Amaç ve Hedefler

ARAŞTIRMA

AMAÇ 1- Araştırma Misyonunu Güçlendirmek

H1.1 İnsan Kaynağının Nitelikli ve Etkin Araştırma Yapabilme Kapasitesinin Geliştirilmesi
H1.2 Araştırma Alanında Fiziksel ve Operasyonel Altyapının Geliştirilmesi
H1.3 Yaygın Etkisi Yüksek, Nitelikli Bilimsel Çıktıların Artırılması
H1.4 Disiplinlerarası ve/veya Etkileşimli Bilimsel Çıktıların İyileştirilmesi

GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK

AMAÇ 2- Girişimcilik ve Yenilikçiliği Güçlendirmek

H2.1 Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Altyapısının Geliştirilmesi
H2.2 Ticarileşebilir/Kamu Yararı Yaratan Yenilikçi Çıktıların Artırılması
H2.3 Girişimcilik Faaliyetlerinin Etkinliğinin Artırılması

EĞİTİM-ÖĞRETİM

AMAÇ 3- Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek

H3.1 Öğretim Elemanlarının Eğitim Öğretim Odaklı Mesleki Gelişimlerinin Desteklenmesi
H3.2 Eğitim-Öğretim Altyapısının Geliştirilmesi
H3.3 Eğitim-Öğretim Programlarının Sürekli İyileştirilerek Geliştirilmesi
H3.4 Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Geliştirilmesi
H3.5 Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonunun Geliştirilmesi

HİZMETLER VE PAYDAŞLARLA BÜTÜNLEŞME

AMAÇ 4- Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme

H4.1 İç Paydaşlar, Öğrenciler ve Mezunların Kurumsal Aidiyetinin Güçlendirilmesi
H4.2 Sürdürülebilirlik Temelli Aksiyonların ve Toplum Merkezli Hizmetlerin Yaygın Etkisinin Artırılması
H4.3 Yaşam Boyu Öğrenme Faaliyetlerinin Güçlendirilmesi
H4.4 Sağlık Hizmetlerinin Niteliğinin İyileştirilmesi
H4.5 Kurumsal İtibarın Geliştirilmesi

KURUMSAL KAPASİTE

AMAÇ 5- Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek

H5.1 Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziksel Altyapının Geliştirilmesi
H5.2 Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Güçlendirilmesi
H5.3 Dijital Dönüşümün Güçlendirilmesi

1.2. Temel Performans Göstergeleri

Hedef kartlarında benimsenen performans göstergelerinden, sonuç ve politika odaklı olan ve DEÜ'nün faaliyet alanlarına ilişkin önem atfettiği temel performans göstergeleri aşağıda (Tablo 1) tanımlanmıştır.

Tablo 1: *Temel Performans Göstergeleri Tablosu*

No	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2030)
1	144	PG1.1.1 Araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlere katılan öğretim elemanlarının sayısı	1.000
2	476	PG1.1.4 Araştırma projelerine dahil olan ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenci sayısı	1.500
3	0	PG1.2.3 DELAB Portalına Kayıtlı Araştırma amaçlı aktif ileri teknolojik cihazlarında artış oranı (%)	5
4	576	PG1.3.1 WoS kapsamındaki ilgili endekslerde (SCIE, SSCI, AHCI) yer alan dergilerde %50'lik dilimdeki yayın sayısı	1.100
5	206	PG1.3.4 Dış kaynaklı ulusal ve uluslararası proje sayısı	263
6	5,41	PG2.1.1 Ar-Ge'ye harcanan bütçenin yatırım bütçesine oranı (%)	10
7	1	PG2.2.4 Ticarileşme sayısı	5
8	116	PG2.2.5 Kamu yararı odaklı, kamu kurumları (yerel, bölgesel, ulusal) ile yürütülen proje sayısı	975
9	2	PG2.3.5 DEPARK'ta yatırım alan girişim sayısı	13
10	0	PG3.1.5 Eğitim öğretimde yenilikçi uygulama ödüllerinde eşik puanı geçen öğretim elemanı sayısı	60
11	1	PG3.2.2 Akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamı geliştirmek için gerçekleştirilen proje sayısı	7
12	13	PG3.3.5 Doktora programlarına kayıtlı sanayi Ar-Ge merkezi çalışanı sayısı	50
13	211	PG4.3.3 Yaşam boyu öğrenme programlarından verilen sertifika sayısı	1320
14	362	PG4.4.4 Sağlık turizmi kapsamında hizmet verilen hasta sayısı	2.940
15	16	PG5.2.4 Kalite Komisyonu tarafından onaylanmış örnek uygulama sayısı	30



Stratejik Plan / 2026-2030

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2026-2030 Dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları, 15.03.2024 tarih 935680 sayılı Rektörlük Bildirimi Yazısı ile başlatılmış, 19.03.2024 tarih 938881 sayılı "2026-2030 Dönemi Stratejik Plan Hazırlıklarının Başlatılması Bildirimi- Genelge 1" ile Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri (Tablo 2) tüm iç paydaşlara duyurulmuştur.

Tablo 2: *Strateji Geliştirme Kurulu**

Adı Soyadı	Görevi
Prof. Dr. Bayram YILMAZ	Rektör
Prof. Dr. Mehmet Birhan YILMAZ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Dilşen İNCE ERDOĞAN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Hamdi Şükür KILIÇ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Dündar YENER	Genel Sekreter V.
Prof. Dr. Sibel YEŞİLDERE İMRE	Buca Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Şermin AÇIK ÇINAR	Denizcilik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Aliye AKCALI	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Kamil İŞERİ	Edebiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Aylin ALIN	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Bilge KARA	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Serdar AYBEK	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Sefa KURT	Hemşirelik Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Oğuz SANCAKDAR	Hukuk Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Mert URAL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Muammer ERBAŞ	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Elif Yaprak GÜLCAN	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Tutku Didem ALTUN	Mimarlık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Azize AYOL	Mühendislik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Fethi ARSLAN	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Serdar BAYRAK	Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Işıl ÖZGEN	Turizm Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Zafer BULUT	Veteriner Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Lale Burcu ÖNÜT	Hukuk Fakültesi / Senatoca Seçilen Temsilci
Prof. Dr. Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Tıp Fakültesi / Senatoca Seçilen Temsilci
Prof. Dr. İlgi KARAPINAR	Mühendislik Fakültesi / Senatoca Seçilen Temsilci
Prof. Dr. Özgür ÖZÇELİK	Mühendislik Fakültesi / AKADEMİ-DE Merkez Müdürü
Prof. Dr. Güzin ÖZDAĞOĞLU	İşletme Fakültesi / Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörü
Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI	İşletme Fakültesi / Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörü

* Görev değişimleri sonrası 31.12.2025 tarihli güncel liste dikkate alınmıştır.

24.05.2024 tarihinde oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi (Tablo 3), Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1, 2021) esaslarına uygun olarak hazırlık sürecini başlatmıştır.

Tablo 3: *Stratejik Planlama Ekibi*

Adı Soyadı	Görevi
Prof. Dr. Caner ÇAVDAR (Başkan)	Tıp Fakültesi / Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Dilşen İNCE ERDOĞAN	Edebiyat Fakültesi / Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Hamdi Şükür KILIÇ	Mühendislik Fakültesi / Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. İlgi KARAPINAR	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Levent ÇAVAŞ	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Güzin ÖZDAĞOĞLU	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. İstemi BERK	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Oytun Boran SEZGİN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Ebru TOLAY	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Cengiz Çağrı KABAKCI	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedef Gülsüm AKSU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ahmet Oktay ÖZTOP	Genel Sekreter Yardımcısı
Meral IŞIKÇI	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Azmi TOPAL	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Planlama çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bağlı oluşturulan ekip (Tablo 4) tarafından koordine edilmiştir.

Tablo 4: *Stratejik Plan Hazırlık Ekibi*

Adı Soyadı	Görevi
Meral IŞIKÇI	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Azmi TOPAL	Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü
M. Erkan ŞAHİN	Mali Hizmetler Uzmanı
Saadet KARACALAR	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürü
Aydın ÖZGÜR	Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürü
Buket BULGAN YOLCU	Memur

Planın sahiplenilmesini güçlendirmek üzere 26.06.2024 tarihinde iç paydaşlarımızın geniş katılımı ile "2026-2030 Dönemi Stratejik Planı Açılış (Bilgilendirme) Toplantısı" gerçekleştirilmiştir. Rektörümüzün açılış konuşması ile başlayan toplantıda, Stratejik Planlama Ekibi, Üniversitemizin stratejik planlama kültürünü, sürecin işleyişinde benimsenen ilke ve esasları aktararak, 2026-2030 dönemi öncelikli stratejik alanlarımızla ilgili mevcut görünüm ve gelecek projeksiyonunu paylaşmıştır. Farkındalığını artırmak, katılım ve katkıları en üst düzeye çıkarabilmek için eğitim ve bilgilendirme amaçlı içerik paylaşımları ve rehberlik stratejik planlama süreci boyunca düzenli olarak sürdürülmüştür.

17.07.2024 tarihinde, Rektörümüzün Başkanlığında, Stratejik Planlama Ekibi koordinasyonunda, Senato, Yönetim Kurulu Üyeleri, Daire Başkanları, Koordinatörler ve Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlerinin katılımı ile Stratejik Planlama Çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Üyelerin eşit katılımı ile farklı bakış açılarını bir araya getirerek ortak akıl üretmeye odaklanılan çalıştayın ilk oturumunda Üniversitemiz temel değerleri üzerine yoğunlaşılmıştır. Ardından her hiyerarşik düzeyin ve alanın dengeli biçimde temsil edildiği, farklı uzmanlık alanlarını bir araya getiren yedi masada, beyin fırtınası ve nominal grup tekniğiyle GZFT analizi ve yeni dönem stratejileri üzerine çalışılmıştır.

Hazırlık programı ve çalışma takviminin, 30.08.2024 tarihinde Strateji ve Bütçe Başkanlığına bildirilmesini takiben 03.09.2024 tarih 1113482 sayılı Rektörlük Bildirimi Yazısı ile "2026-2030 Dönemi Stratejik Planı Hazırlık Çalışmaları- Genelge 2" kapsamında Hazırlık Aşamaları – Süreçleri ve Hazırlık Takvimi tüm iç paydaşlara aktarılmıştır.

Durum analizi aşaması, kurumsal tarihçe ve mevcut planın değerlendirilmesi ile başlamıştır. Ardından, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilerek katılımcılığın sağlanması, planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin güçlendirilmesi amacıyla paydaş analizleri gerçekleştirilmiştir. Paydaş analizinin ilk aşamasında, paydaşlar belirlenerek önceliklendirilmiştir. Önceliklendirilen paydaşlar, sunulan ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmiştir. İzleyen aşamada, iç ve dış paydaş görüşleri alınmıştır.

14.10.2024 - 18.10.2024 tarihleri arasında personel, 09.12.2024-13.12.2024 tarihleri arasında öğrenci odak grupları gerçekleştirilmiştir. Akademik ve idari personeli temsil eden katılımcılar; beş stratejik alandaki (Bilimsel Araştırma, Eğitim-Öğretim, Girişim ve Yenilikçilik, Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme, Kurumsal Kapasite) uzmanlık ve deneyimleri dikkate alınarak ve farklı alanların dengeli biçimde temsiline özen gösterilerek belirlenmiştir. Her bir stratejik alana yönelik ikişer odak grup toplantısı yapılmıştır.

Öğrenci merkezli bakış açısı ve katılımcılık ilkesi doğrultusunda, önlisans, lisans, lisansüstü öğrencileri ile beş odak grup gerçekleştirilmiştir. Merkezden uzak meslek yüksekokulu öğrencilerinin ulaşım kısıtları düşünülerek bu oturum çevrim içi tasarlanmıştır.

Rektör Yardımcısının başkanlığında dış paydaşlarla 16.12.2024-17.12.2024 tarihlerinde iki çevrim içi toplantı düzenlenmiştir. Katılımcılar, akademik birimlerin dış danışma kurulu üyeleri arasından birim yöneticilerinin önerileriyle belirlenmiştir. Toplantılara kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve mezun derneklerinin temsilcileri katılım sağlamışlardır.

Paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi aşamasında, Kalite Koordinatörlüğünce yürütülen akademik, idari personel ve öğrenci memnuniyet analizlerinden elde edilen bulgular da değerlendirilmiştir. Ayrıca, tüm iç paydaşların sürece katılımlarını sağlamak için, duyurulan e-posta adresi ile görüşlerini iletilmeleri teşvik edilmiştir. Stratejik Planlama Ekibi durum tespitine yönelik diğer analizleri, paydaş analizleri ile eş zamanlı yürütmüş ve raporlamıştır.

Her bir stratejik alanda sorumluluk üstlenecek birimleri temsil edecek biçimde, ilgili alanda uzmanlık ve deneyimleri dikkate alınarak akademik ve idari personelden oluşan çalışma grupları oluşturulmuştur. 25.11.2024 - 06.12.2024 tarihleri arasında yürütülen çalışma grubu toplantılarında, Üniversitenin öncelikleri doğrultusunda misyon ve temel değerler esas alınarak vizyona ulaşabilmek için 2026-2030 döneminde kurumu ileriye taşıyacak adımlar, somut strateji, proje ve faaliyetlere ilişkin farklı bakış açıları ve görüşler değerlendirilmiştir.

Paydaş görüşleri ile çalışma grubu toplantılarının çıktıları stratejik planlama ekibi uzman üyeleri tarafından içerik analizi ile raporlanmıştır. Stratejik planlama ekibinin haftalık toplantılarında tüm çıktılar detaylı biçimde tartışılmıştır.

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda GZFT tablosu son şeklini almış, elde edilen tüm bulgular tespitler ve ihtiyaçlar olarak özetlenmiştir. Durum analizi aşaması sonuçları, 3.02.2025 tarihinde Strateji Geliştirme Kuruluna Daire Başkanları ve Koordinatörlerin de katıldığı toplantıda sunulmuştur. Aynı toplantıda, yeni dönem farklılaştırma stratejisi odağında strateji geliştirme aşamasına bağlı stratejik amaç ve hedefler değerlendirilmiştir.

Hedef kart taslaklarında yer alan performans göstergelerinin başlangıç değerleriyle birlikte planın her yılına ait hedeflenen değerlerin belirlenmesi amacıyla, Rektör Yardımcımızın başkanlığında Veri Sorumluları ile 21.03.2025 tarihinde bilgilendirme ve değerlendirme toplantısı yapılmıştır. Veri Sorumluları aracılığıyla tespit edilen başlangıç değerleri ile hedef öngörüleri, Gerçekleşmeden Sorumlu İş Birliği Birimi Temsilcileri ile görüşülerek hedef kartlar Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmak üzere nihai hale getirilmiştir. Plan, Rektörümüzün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmiştir.



Stratejik Plan / 2026-2030

3. DURUM ANALİZİ

3. DURUM ANALİZİ

3.1. Kurumsal Tarihçe

Sağlıktan ekonomiye, sanattan mühendisliğe geniş bir yelpazede yetiştirdiği ve yetiştireceği beyin gücünü ülkemize kazandırarak toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmayı amaç edinen Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) 20 Temmuz 1982'de "Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 41 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname" ile kurulmuştur.

DEÜ; Ege Üniversitesinden, Kültür ve Turizm Bakanlığından, Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisinden bünyesine dahil olan birimler ve kuruluşuyla birlikte açılan Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu, Eğitim Yüksekokulu ve Sanat Eğitimi Yüksekokuluyla birlikte toplam 24 birimle eğitim-öğretim çalışmalarına başlamıştır.

DEÜ bugün; İzmir'in dört bir yanında 19 farklı yerleşkede konumlanan; 10 Enstitü, 18 Fakülte, 2 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 7 Meslek Yüksekokulu ve biri Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEÜ Hastanesi) biri de Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi olmak üzere 39 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tarihi boyunca birçok başarıya ve ilke imza atan DEÜ, son dönemde: Liderlik, yönetişim, kalite süreçleri ile eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı boyutlarında sürekli iyileşme anlayışına bağlı yüksek kalitede hizmetler vermeyi hedefleyerek Yükseköğretim Kalite Kurulunun Kurumsal Akreditasyon Programı sürecini 2022 yılında başlatmış, 2027 yılına kadar YÖKAK Tam Akreditasyonunu almaya hak kazanmıştır. DEÜ, yenilikçi yaklaşımları ile mükemmellik hedefine kararlılıkla erişim ve geleceğe güvenle yürüyüşünü bu önemli başarısıyla garanti altına almıştır.

Üniversitemiz yüksek araştırma kapasitesi ve yetkin araştırmacı insan kaynağı ile uluslararasılaşma hedeflerindeki mükemmellik yolculuğunu 2024 yılında "Avrupa Birliği Araştırmada İnsan Kaynakları Mükemmellik Ödülü (HR Excellence in Research Award)" ile güçlendirmiştir. Üniversitemiz bu kazanımla, Avrupa Birliği araştırma prensiplerine entegrasyonu tamamlamış, uluslararası tanınırlık hedeflerine erişim ve uluslararası iş birlikleri için önemli avantajlar elde etmiştir.

DEÜ, 16 Aralık 2024 tarihinde, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) arasında imzalanan iş birliği protokolü kapsamında geleceğin turizm yöneticilerini yetiştirmek için seçilen 7 pilot üniversiteden biri olmuştur. Üniversitemiz 2026-2030 döneminde de araştırma, girişimcilik ve yenilikçilik, eğitim öğretim, toplumsal katkı alanlarında ulusal ve uluslararası fark yaratarak geleceğe yön veren kimliğini öne çıkarmaya odaklanmaktadır.

3.2. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

DEÜ, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi ve 22.04.2021 tarihli ve 31462 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümleri çerçevesinde, "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" kapsamına uygun olarak katılımcı bir anlayış ile hazırladığı 2021-2025 dönemine ait Stratejik Planında üç ana stratejik amaç, bu amaçlar altında 15 stratejik hedef ve stratejik hedefler altında ise 95 stratejik (temel) performans göstergesi belirlemiş ve izleme programına almıştır.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planı kapsamında benimsenen amaçlarımız; Bilimsel ve Yenilikçi (İnovatif) Kapasitesini Geliştirmek, Eğitim ve Öğretim Kalitesini Geliştirmek ve Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek, Paydaşlarla Etkileşimi ve Toplumsal Hizmet Kalitesini Geliştirmek, şeklinde tanımlanmıştır.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından yürütülen Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı kapsamında DEÜ, tanımlanan öncelikli sektör ve araştırma alanları odağında yeni yol haritasını stratejik amaç ve hedefleri ile uyumlandırarak, kurumsal düzeyde çalışmalarını araştırma üniversiteleri performans göstergeleri üzerinde yoğunlaştırmıştır.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planı kapsamında belirlenen üç stratejik amaç, 15 stratejik hedef ve 95 performans göstergesi; 2021, 2022 ve 2023 yılı gerçekleşmeleri, altı aylık dönemler itibarıyla izlemeye alınmış ve yıllık periyotta da her yıl hedeflenen ve gerçekleşen düzeyler üzerinden değerlendirilerek raporlanmıştır.

2023 yılı sonunda, Ülkemizin 12. Kalkınma Planı ve Araştırma Üniversiteleri Performans Göstergeleri çerçevesinde güncelleme çalışmaları tamamlanan DEÜ 2021-2025 Dönemi Stratejik Planı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından düzenlenen 2024-2025 Dönemi Güncellemesine İlişkin Değerlendirme Raporu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi içeriklerine uygun olarak hazırlanmış ve ilgili üst kurumlar ile kamuoyunun bilgisine sunulmuştur.

Bu kapsamda 2021-2025 Dönemi Stratejik Planı – Güncellenen Versiyon içeriğinde 3 ana stratejik amaç, bu amaçlar altında 15 stratejik hedef ve stratejik hedefler altında ise 88 temel performans göstergesi benimsenerek izleme programına alınmış ve güncellenen performans hedefleri ve 2024 yılı gerçekleşme sonuçları, altı aylık periyotlarda izleme programına alınarak, dönemsel gerçekleşmeler ile öngörülen hedef düzeyleri değerlendirilmiş ve raporlanmıştır.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planı kapsamında ilk dört yıllık dönem gerçekleşmeleri değerlendirildiğinde; "Bilimsel ve Yenilikçi (İnovatif) Araştırma Kapasitesini Geliştirmek" amacı kapsamında %84,42, "Eğitim ve Öğretim Kalitesini Geliştirmek" amacı kapsamında %89,97 ve "Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek, Paydaşlarla Etkileşimi ve Toplumsal Hizmet Kalitesini Geliştirmek" amacı kapsamında da %89,36 düzeylerinde, performans hedeflerine erişim noktasında başarı ortalamalarına erişildiği tespit edilmiştir.

Geçmiş dönemlerden sürekli gelişimleri hedeflenerek geleceğe dönük izleme programına alınan vizyon gösterge niteliğindeki performans göstergelerinde; Bilimsel ve Yenilikçi (İnovatif) Kapasitesini Geliştirmek amacı kapsamında izleme programına alınan "Kabul Edilen BAP Destekli Proje Sayısı", "Kabul Edilen Uluslararası Ortaklı/Destekli Proje Sayısı" ve "Araştırma Laboratuvarlarında Çalışan Teknik Personel Sayısı", Eğitim ve Öğretim Kalitesini Geliştirmek amacı kapsamında izleme programına alınan "Lisans ve Lisansüstü Düzeyde Uluslararası Ortak/Çift Diploma Programı Sayısı" ve Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek, Paydaşlarla Etkileşimi ve Toplumsal Hizmet Kalitesini Geliştirmek amacı kapsamında izleme programına alınan "Yaşam Boyu Eğitim Programı" ve "Yaşam Boyu Eğitim Programlarına Katılımcı Sayısı" dönemsel gerçekleşme sonuçlarının, hedeflenen kurumsal değerlerin gerisinde kaldığı ve bu hedefler kapsamında mevcut süreçleri iyileştirme çalışmalarına hız verildiği, diğer performans göstergelerinin ise büyük bir kısmında (yaklaşık %70) öngörülen düzeylerin aşıldığı, geri kalan göstergelerde ise hedeflenen düzeylere yakın veriler elde edildiği görülmektedir.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planının hazırlık döneminde başlayan ve planın uygulama döneminde de etkileri devam eden Covid-19 küresel salgını, planda belirlenmiş olan performans göstergeleri ve hedef gerçekleşmelerini farklı boyutlarda etkilemiştir.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planının genel değerlendirmesi yapıldığında, öngörülen hedeflere ulaşma yolunda, temel ve anahtar performans göstergelerinin büyük kısmında hedeflenen düzeylere ulaşıldığı, öngörülen düzeylerin gerisinde kalan göstergelerde ise iyileştirme çalışmalarının başlatıldığı ve PUKÖ döngüsü içinde aksayan süreçlerin, aksiyon planlarının geliştirilerek izlemeye alındığı görülmektedir.

2021-2025 Dönemi Stratejik Planının, paydaşlar düzeyinde farkındalığının sağlanması ve sonuçlarının izlenmesi noktasında iyi bir uygulama örneği olarak benimsenen Hedef Göçerim Sistemi yanında yine aynı dönemde kurulan Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğünün de yeni dönem stratejik planlama çalışmaları ve devamındaki izleme süreçlerine güçlü destek vermesi beklentileri ile mevcut yapılanmaya dahil edilmiştir.

Üniversitemiz bünyesinde, 2021-2025 yıllarını kapsayan dördüncü kurumsal stratejik plan deneyimi sonrası, beşinci beş yıllık dönemi kapsayacak stratejik plan çalışmaları başlatılmıştır. 2026-2030 dönemini kapsayacak olan yeni beş yıllık stratejik plan, hedeflenen projelerin ve yaşama geçirilmesi planlanan temel faaliyetlerin yol haritası niteliğinde olacaktır.

Bu kapsamda, araştırma misyonunun daha güçlü kılınması noktasında, benimsenen yeni strateji ve hedeflerin etkin tanımı ve izlenmesinin sağlanması yönünde, mevcut amaç sayısının üçten beşe çıkarılarak, yeni dönem stratejik planı çalışmalarında; Araştırma amacı kapsamında değerlendirilen Girişimcilik ve Yenilikçilik alanı ile Kurumsal Kapasite alanının, ayrıca amaçlara eklenmesi sağlanmıştır.

Önceki dönem planında yer alan hedefler korunurken, bu hedefleri izlemeye yönelik yeni performans göstergeleri, kurumu ileriye taşıma amaçlı izlemeye alınmış, Sağlık Alanı Hedef Kartı başta olmak üzere yeni döneme özgü bazı hedefler de 2026-2030 Dönemi Stratejik Planı kapsamında, önceki plandan farklı olarak görünür kılınmıştır. DEÜ, köklü kurumsal geçmişi boyunca misyonu çerçevesinde, eğitim ve topluma hizmet amaçlarına dönük stratejileri izlerken; önceki dört stratejik planında da somutlaştırdığı biçimde, yeni plan döneminde de evrensel vizyonuna ve açıkladığı dünyanın en iyi ilk 500 üniversitesinden biri olma idealine ulaşmak üzere Araştırma Alanını, izlenen stratejiler ve sürekli geliştirilen hedefler ile öne çıkarmış ve odak olarak benimsemiştir.

3.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: *Mevzuat Analizi*

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
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)**	Dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının güncel gereksinimlere yanıt verememesi. Derslik ve laboratuvarların altyapısının optimal kullanımında yetersizlikler. Yabancı dilde eğitim veren program sayısının yetersizliği. Araştırma görevlisi yetersizliği ve iş yüklerinin dengesizliği. Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının azlığı. Nitelikli yayınların teşvikinde ve araştırmalara yönelik finansal desteklerde yetersizlik.	Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşulların ve teknolojik donanımın geliştirilmesi. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş program sayısının artırılması. Eğitim öğretim yetkinliklerinin (yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme vb.) geliştirilmesine yönelik sistematik eğitimlerin gerçekleştirilmesi. Yabancı dilde eğitim veren programların ve derslerin (ERA vb.) sayısının ve etkililiğinin artırılması. Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların sayısının ve niteliğinin geliştirilmesi. Araştırma projelerine tüm düzeylerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katılımının artırılması Nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)**	Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak, her düzeyde öğretim programın sürekli iyileştirilmesi gerekliliği. Bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği. Öğretim programlarının kazandırmayı amaçladığı bilgi beceri ve yetkinliklerin boylamsal olarak ölçülmesinde yetersizlik.	Öğretim programlarının uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorununu giderecek, aynı zamanda ikiz dönüşüm sürecine uyumlu olacak şekilde (iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir üretim ve tüketim davranışları vb. temaları ekseninde) beceri ve yetkinlik temelli geliştirilmesi. Mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması. Önlisans (MYO) programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi. Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi.
Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)**		Sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması. Öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi amacıyla sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi.
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanmak.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)** **4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu**	İdaremizde yürütülen tüm süreçlerde bağlı bulunulan mevzuat hükümleri çerçevesinde işlem tesis edilmekle birlikte; nicelik ve nitelik açısından idari personel yetersizliği. Mevzuatın sık güncellenmesi.	İdari personelin nicelik olarak geliştirilmesi. İdari personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, hizmet içi programların uygulanarak niteliklerinin geliştirilmesi. İdari personelin iş yükü dengelerinin sağlanması.
Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)**	Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplum merkezli hizmetlerde dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi gereği. Sürdürülebilirlik odaklı aksiyonların ve toplum merkezli hizmetlerin çeşitliliğine karşın duyuru ve paylaşım mekanizmalarının geliştirilmesi gereği. Toplumsal katkı üretmeye yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimleri.	Toplumsal farkındalık yaratmaya yönelik etkinliklerinin izlenerek sürdürülebilirliğinin sağlanması. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısının üretilecek somut projelerle desteklenmesi. İç ve dış paydaşlara yönelik tüm faaliyetlerin ikiz dönüşümü merkezine alarak tasarlanması.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak. Sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12) 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun**	Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin görünürlüğünün geliştirilmesi gerekliliği. Sektör gereksinimlerine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin ve Sanayiyle birlikte yürütülen Ar-Ge projelerinin yetersiz olması.	Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin paylaşım ve izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi. Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması. Üretilen bilgilin yayılımını güçlendirmek üzere topluma yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi.
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)**	Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması.	Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumunun sağlanması. Dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi. Yapay zekâ teknolojilerine dayalı eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi, söz konusu teknolojilerin kullanılması ve yaygınlaştırılması için akademik birimler ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile ortak çalışmaların yürütülmesi.
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait akademik esaslarını geliştirmek.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)**	Staj ve işletmede mesleki eğitim derslerinin gözden geçirilmesi gerekliliği.	Üniversitemiz Uygulamalı Eğitimler Yönergesi hükümlerine göre staj ve işletmede mesleki eğitim derslerinin ilişkili programlarda çeşitlendirilmesi
Döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12, Md. 58)**	Döner sermaye gelirleri ile sağlık hizmeti sunan uygulama ve araştırma hastanesinin gelirlerinin giderlerini karşılayamaması.	Üniversite Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEÜ Hastanesi) döner sermaye işletmelerinin daha güçlü bir yapıya kavuşabilmeleri ve yürüttükleri hizmet sunumlarının düzenli biçimde devam etmesi bakımından, gelir gider dengesini sağlayacak gerekli yasal ve idari tedbirlerin alınması ve mali açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmaları.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretim kurumları, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör ile iş birliği yapmak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya aktarmak için Yükseköğretim Kurulundan (YÖK) önceden izin almak kaydıyla, yükseköğretim kurumu yönetim kurulunun kararıyla sermaye şirketi statüsünde teknoloji transfer ofisi kurabilirler.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. Ek 32) 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu**	Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin yeterli olmaması. Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminde koordinasyon eksikliği. Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosistemini destekleyecek yeterli sayıda ve nitelikte personel olmaması.	Ar-Ge, Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürünün yaygınlaştırılması. Üniversite-Sanayi iş birliğinin; akademisyenler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, DEPARK firmaları ile bölgesel, ulusal, uluslararası sanayi kuruluşlarının eş-yaratma ve açık inovasyon kültürünü teşvik edecek şekilde yapılandırılması. Başta ikiz (yeşil ve dijital) dönüşüm olmak üzere gereksinim duyulan teknolojilerin yerli olanaklarla geliştirilmesi amacıyla üniversitedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması. Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik konularında, özellikle patent başvuru ve koruma maliyetlerinin karşılanmasına yönelik mevzuatın geliştirilmesi.
Yükseköğretim kurumları, Yükseköğretim Kurulunun yapacağı plan ve programlar uyarınca, öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve bu amaçla bütçe imkanları nispetinde okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, mediko- sosyal merkezleri, öğrenci kantin ve lokantaları açmak, toplantı, sinema ve tiyatro salonları, spor salon ve sahaları, kamp yerleri sağlamakla ve bunlardan öğrencilerin en iyi şekilde yararlanmaları için gerekli önlemleri almakla görevlidirler.	**2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.47)**	Söz konusu ihtiyaçlar; Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı aracılığıyla ve kendi bünyemizde yer alan iktisadi işletme tarafından karşılanmaktadır. Üniversitenin sosyal, kültürel, sportif alanlarda öğrencilere sunduğu hizmetlerin artırılarak etkinleştirilmesi.	Üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren iktisadi işletmelerin kuruluş ve işleyişini hukuki temellere dayandırmak. İktisadi işletme kurulmasıyla ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmek için iktisadi işletmelerin yasal ve ikincil mevzuat altyapısının geliştirilmesi.

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

2026-2030 Dönemi Stratejik Planı hazırlanırken başta 12. Kalkınma Planı (2024-2028), Orta Vadeli Programlar (2024-2026) ve (2025-2027) olmak üzere Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı (2024-2028) ve Yükseköğretim Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028) detaylı biçimde analiz edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Bulgular ihtiyaç ve gelişme alanlarının tespiti ile stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmiştir. Üst politika belgelerine bağlı ortaya konulan ihtiyaç ve gelişme alanları raporlanmakta (Tablo 29) ve Hedef Kartlarda "İhtiyaçlar" başlığı altında da yer almaktadırlar.

Tablo 6: *Üst Politika Belgelerinin Analizi*

Üst Politika Belgesi	Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. KALKINMA PLANI (2024 - 2028)	350.2.	Sürdürülebilir üretim ve tüketim davranışlarının kazandırılmasına yönelik eğitimler müfredata ve kamu kurumları ile özel sektör bünyesindeki programlara dâhil edilecektir.
	441.12.	Performans, akademik atama ve yükselme kriterleri arasında klinik araştırmanın da yer alması sağlanacaktır.
	518.1.	Yükseköğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumu sağlanacak, bu alanlarda lisansüstü dereceye sahip personel istihdamı artırılacaktır.
	544.4.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	545.1.	Yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için araştırma üniversitesi programı güçlendirilecektir.
	545.4.	Başta araştırma üniversitelerinde olmak üzere doktora ve doktora sonrası araştırmacı istihdamı artırılacaktır.
	546.2.	Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projeleri desteklenecektir.
	546.3.	Bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek ve araştırmacı insan gücü kapasitesini artırmak için genç araştırmacılara önderlik desteği sağlanacak, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
	548.1.	Araştırma altyapılarının öncelikli sektörler ve kritik teknolojiler başta olmak üzere Ar-Ge kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.
	548.4.	Araştırma altyapılarının, sanayi ile ulusal ve bölgesel düzeyde iş birliği yapmasına imkân verecek Ar-Ge platformlarının oluşturulması sağlanacaktır.
	549.2.	Ar-Ge ve yenilik destekleri, öncelikli sektörler, derin ve kritik teknoloji alanlarına odaklanacak, performans bazlı uygulamalar yaygınlaştırılacak ve ticarileştirmeye yönelik tüm süreçleri kapsayan tamamlayıcı destekler sağlanacaktır.
	550.2.	Üniversite, özel sektör ve kamu iş birliğinde geliştirilen platformlara yönelik temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci kapsayan destek modelleri geliştirilecektir.
	551.	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasındaki iş birlikleri yoluyla bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapılarının kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
	551.1.	Araştırma altyapılarının, özel sektör Ar-Ge merkezleri ve kamu Ar-Ge merkezleriyle iş birliği içinde oluşturduğu yüksek teknoloji platformlarının ticarileşme potansiyeli yüksek araştırma projelerine sağlanan destekler yaygınlaştırılacaktır.
	551.3.	Teknoloji Transfer Ofislerinin kurumsal yapıları analiz edilerek etkinliği ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve performans bazlı destekler sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. KALKINMA PLANI (2024 - 2028)	552.4.	Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen buluşların ticarileştirilmesine yönelik mevzuat ve uygulamalar geliştirilecektir.
	553.1	Yenilikçi, teknoloji düzeyi yüksek ürün ve hizmetleri geliştirebilen ilk aşama firmalarının kurulumu ve ölçeklenmesine yönelik destekler sağlanacak, girişim sermayesi fon kaynakları çeşitlendirilecektir.
	555.1.	Bilim, teknoloji ve yenilik alanında küresel ve bölgesel ortak araştırma programlarından etkin bir şekilde faydalanılacaktır.
	560.	Girişimcilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürü yaygınlaştırılacaktır.
	560.3	KOBİ'ler ve üniversitelerin birlikte hazırlayacakları projelerin desteklenmesi sağlanacaktır.
	572.2.	Fikri mülkiyet hukuku alanında akademik çalışmaların artırılması sağlanacaktır.
	669.2.	Yaygın eğitim dâhil tüm öğretim programlarında belirlenecek öncelikli kazanımlar doğrultusunda dijital eğitim içerikleri geliştirilecektir.
	672.1.	Disiplinler üstü bir yaklaşımla iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, tüm öğretim programlarına dâhil edilecektir.
	682.1.	Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
	682.2.	Alan bazlı eşleştirmeler aracılığıyla yükseköğretim kurumları arasında iş birliğini artırmaya yönelik modeller geliştirilecektir.
	682.3.	Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak belirlenmesi sağlanacaktır.
	682.4.	Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, yerel paydaşlarla iş birliğini güçlendirmek amacıyla istişari mekanizmalar kurulacaktır.
	683.3.	Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır
	684.1.	Üniversitelerde sektörel temsilcilerle iş birliği yapılarak uygulamalı eğitimlerin desteklenmesi sağlanacaktır.
	684.2.	Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasiteleri geliştirilecek, öğrencilere ve mezunlara yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.
	684.3.	Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.
	684.4.	Üniversitelerin yetkin olduğu alanlarda öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla sanayi iş birlikleri ve ortak eğitim modellerinin tesisine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
	685.1.	Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılacaktır.
	685.2.	Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.
	685.3.	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır.
	685.4.	Uluslararası mezunlar ve etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sisteminin uluslararası tanınırlığı sağlanacaktır.
	685.5.	Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamını özendirici ve kolaylaştırıcı çalışmalar yürütülecektir.
	686.1.	Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır.
	686.2.	Üniversitelerin yurt dışındaki yetkin üniversitelerle ortak doktora programları açmaları teşvik edilecektir.
	686.5	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.
	687.	Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.
	688.1.	Yükseköğretimde dijital olgunluk modelinin oluşturulması desteklenecektir.
	688.3.	Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberini odak alan, üniversitelerin dijital altyapılarının ve bilgi güvenliklerinin sağlanmasını hedefleyen çalışmalar tamamlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
12. KALKINMA PLANI (2024 - 2028)	688.5	Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir.
	690.2	Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli teknik personelin görevlendirilmesi sağlanacaktır.
	692.1	Yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir.
	693.1.	Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu geliştirilecektir.
	693.2.	Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.
	696.2.	Örgün ve yaygın eğitim programlarının içeriği ikiz dönüşüm sürecine uyumlu bir şekilde beceri ve yetkinlik bazlı geliştirilecektir.
	940.4.	Üniversitelerde sivil toplum alanına yönelik birimlerin açılması ve bu birimlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
	943.1.	Kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve rehberlik faaliyetleri yoluyla kurumsal kapasite geliştirilecektir.
	943.4.	Kamu idarelerinde iç denetim faaliyetlerine yönelik İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. Bu kapsamda kurumsal kapasite geliştirilecektir.
ORTA VADELİ PROGRAM (2024-2026)	Bölüm 1 Politika 8 (Sayfa 17)	Stratejik öneme sahip alanlarda, özel sektör, üniversite ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması desteklenecektir.
	Bölüm 1 Politika 24 (Sayfa 18)	Sanayide özellikle Ar-Ge alanında ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağı üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilerek istihdamı teşvik edilmeye devam edilecektir.
	Bölüm 2 Politika 4 (Sayfa 19)	Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite-özel sektör iş birliği programları uygulamaya konulacaktır.
	Bölüm 2 Politika 6 (Sayfa 19)	Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz ihtiyaçlarına uyarlanması için hayat boyu öğrenmeye katılım artırılacak, sektörlerle iş birlikleri güçlendirilecektir.
	Bölüm 2 Politika 9 (Sayfa 19)	Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin eğitime ve istihdama katılımlarını teşvik etmek amacıyla mesleki eğitim, yetkinlik ve becerilerini dikkate alan programlar hayata geçirilecektir.
	Bölüm 2 Politika 10 (Sayfa 19)	Geleceğin mesleklerine yönelik gençlerin kariyer farkındalıklarını artıracak program ve faaliyetler yaygınlaştırılacaktır.
	Bölüm 2 Politika 21 (Sayfa 20)	Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite-özel sektör-yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir.
	Bölüm 8 Politika 10 (Sayfa 32)	Sıfır atık uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
	Bölüm 8 Politika 23 (Sayfa 32)	Kamu bina ve hizmetlerinde enerji verimliliği çalışmaları sürdürülerek enerji performans sözleşmelerinin daha yaygın kullanımı için gerekli teknik ve idari altyapı geliştirilecektir.
	Bölüm 10 Politika 25 (Sayfa 37)	Melek yatırımcılık ve kitle fonlaması ekosisteminde karşılaşılan sorunlar ve ekosistemi geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlayacak alanlar tespit edilecek, sektörün kapasitesinin artırılmasına hizmet eden bir mekanizma kurulacaktır.

Üst Politika Belgesi	Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ORTA VADELİ PROGRAM (2025-2027)	Bölüm 1 Ar-Ge ve yenilik ekosistemi (Sayfa 29)	Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri ile Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin sayısı artırılacak, bölge altyapıları desteklenerek girişim ofisleri modeli ile kuluçka merkezleri yaygınlaştırılacak, daha fazla girişimci ekosisteme dâhil edilecektir.
	Bölüm 1 Yeşil dönüşümün hızlandırılması (Sayfa 31)	Yeşil dönüşüme yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri desteklenecektir.
	Bölüm 1 Yeşil dönüşümün hızlandırılması (Sayfa 31)	Enerji yoğun sektörler öncelikli olmak üzere rekabetçilik ve yerli üretim dikkate alınarak enerji verimliliğini artıran projeler desteklenecektir.
	Bölüm 1 Yeşil dönüşümün hızlandırılması (Sayfa 32)	Sıfır atık uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 32)	Ülke genelinde siber güvenliğin bütüncül politikalarla güçlendirilmesi, kamu yönetiminin etkinleştirilmesi ve kamu hizmetlerinin geliştirilmesinde dijital teknolojilerden en üst düzeyde faydalanılacaktır.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 33)	Yapay zekâ alanına özgü tematik kümelenmeler ve araştırma merkezlerinin sayısı artırılacak, hesaplama altyapılarının yapay zekâ araştırmacılarına erişimi kolaylaştırılacak ve uluslararası iş birlikleri geliştirilmeye devam edilecektir.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 33)	Yapay zekâ ekosistem çağrıları ile ülkemizin yapay zekâ ekosistemi harekete geçirilecek, çağrı kapsamında desteklenen projeler ile geliştirilen çözümlerin ve bilgi birikiminin ekosisteme aktarımı sağlanacaktır.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 33)	Kamuda bilişim hizmetlerinin güvenli ve yenilikçi kullanımına yönelik mekanizmalar geliştirilecek, dış ticaret açığı verdiği yazılım, donanım ve altyapı harcamalarında tasarruf ve etkinlik sağlanacaktır.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 34)	Öğretmenler ve öğrenciler için dijital dönüşüme yönelik yetiştirilmesi için müfredatın ve altyapının çağın gereklerine uygun olarak geliştirilmesi sağlanacaktır.
	Bölüm 1 Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi (Sayfa 34)	Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında ürün ve teknolojilerin yerli imkânlarla geliştirilmesi ve üretilmesi için yeni program çağrılarına çıkılacaktır.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 39)	Yükseköğretimde üniversite, özel sektör, yerel yönetim ve sivil toplum iş birliği geliştirilecek ve ihtiyaç duyulan alanlar ile stratejik sektörlerde nitelikli işgücünün yetiştirilmesi sağlanacaktır.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 39)	Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite- özel sektör iş birliği programları hayata geçirilecektir.

ORTA VADELİ PROGRAM (2025-2027)	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 39)	Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde mütevelli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite-özel sektör-yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Nitelikli insan kaynağını ve araştırma kapasitesini artırmak üzere Ar-Ge projelerinde yer alan bursiyer sayısı artırılacak, genç araştırmacılara yönderlik desteği verilecektir.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Yurt dışındakiler de dâhil olmak üzere araştırmacılar için tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânları çeşitlendirilecek ve iş birlikleri güçlendirilecektir.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Mesleki ve teknik eğitim müfredatı özel sektörle iş birliği içerisinde güncellenecek, staj ve işbaşı eğitimi programlarının yaygınlaştırmasını sağlayacak şekilde yönetim ve finansman konuları da dâhil olmak üzere özel sektör katılımı artırılacaktır.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Mesleki ve teknik ortaöğretim ve yükseköğretim mezunlarına yönelik mezun takip sistemi oluşturulacak, işgücü piyasası performansları analiz edilecek ve ilgili paydaşlarla paylaşılacaktır.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz ihtiyaçlarına uyarlanması için aktif yaşlanma yaklaşımını içerecek şekilde hayat boyu öğrenmeye katılım artırılacaktır.
	Bölüm 2 Beşerî sermaye ve beceri uyumu (Sayfa 40)	Sektörel kümelenmeler dikkate alınarak Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamında ihtisaslaşan üniversiteler ile iş birliği doğrultusunda meslek liselerinin de ilgili alan ve dallarda ihtisaslaşması sağlanacaktır.
	Bölüm 5 Tasarrufların artırılması (Sayfa 53)	Finansal eğitim faaliyetleri yaygınlaştırılarak finansal okuryazarlık artırılacaktır.
	Bölüm 6 Harcamalarda etkinlik (Sayfa 57)	Kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol alanındaki uygulamalarının etkinliği artırılacak, iç denetim birimlerinin idari kapasiteleri güçlendirilecek ve iç kontrol sistemlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır.
	Bölüm 6 Afetlere dirençli yapının finansmanı (Sayfa 58)	Eğitim ve sağlık başta olmak üzere kamu hizmetlerinin sunulduğu yapıların afet ve olağanüstü durumlara karşı hazırlık durumu güçlendirilmeye devam edecektir.
YÖK STRATEJİK PLANI (2024-2028)	Amaç 3.2.	Yapay zeka alanı haricindeki diğer alanlarda öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi.
	Amaç 4.3.	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birliklerinin sayısının artırılması.
	Amaç 4.4.	Uluslararası mezunlar ve etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemimizin uluslararası tanınırlığının artırılması.
	Amaç 4.7.	Uluslararası akademisyen ve öğrenci hareketliğinin teşvik edilmesi.
	Amaç 5.1.	Kalkınma Planı başta olmak üzere devletin politika dokümanlarında belirlenen öncelikli alanlar başta olmak üzere 5 yıl içerisinde doktora mezun sayısının 15 bine çıkarılması.
	Amaç 5.2.	Üniversitelerin yurt dışındaki yetkin üniversitelerle ortak doktora programları açmalarının teşvik edilmesi.
	Amaç 6.1.	Önümüzdeki 5 yıl içerisinde UI Greenmetric sıralamasında en az 10 üniversitemizin ilk 100'e girmesinin sağlanması.
	Amaç 6.2.	Engelli öğrencilerin üniversiteye erişimi ve öğrenim imkânlarından bütünüyle yararlanabilmeleri ve öğretime katılımlarının sağlanması.
	Amaç 7.1.	Birey boyutunda (öğrenci, öğretim elemanı, idari personel ve diğer

YÖK STRATEJİK PLANI (2024-2028)		yöneticiler gibi) dijital dönüşümü sağlamaya yönelik uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi ve bu becerilerin kullanımına yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması.
	Amaç 7.3.	Dijital teknolojilerin avantajları da kullanılarak aktif ve etkin bir mezun izleme sisteminin oluşturulması.
	Amaç 8	Araştırma ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi ve üniversitelerdeki Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) güçlendirilmesi
	Amaç 8.4.	Araştırma Destek Programı (ADEP) desteklerinin artırılması.
	Amaç 8.5.	Üniversitelerden çıkan şirketlerin (spin-out) desteklenmesi.
	Amaç 8.6.	Üniversitelerin yenilik ekosistemi kurmalarının teşvik edilmesi ve kurulu olanların desteklenmesi.
	Amaç 9.1.	Yükseköğretim kurumlarının programları içinde istihdam ile ilgisi azalmış ve mezuniyet sonrası öğrenciye iş imkânları veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan özellikle yazılım, büyük veri, siber güvenlik ve yapay zekâ temelli programların becerilerini kazandıracak bölüm, anabilim dalı veya programların açılması.
	Amaç 9.2.	Yazılım, veri bilimi, siber güvenlik ve yapay zekâ temelli programların üniversitelerde ön lisans ve lisans düzeyinde açılmasının sağlanması.
	Amaç 9.3.	Yeni programların tasarımında sektör temsilcileri, iş insanları ve girişimciler ile düzenli istişareler yoluyla iş birliğinin sağlanması.
	Amaç 9.4.	Geleceğin meslekleri ve yetkinliklerini belirleyerek bunları birer programa dönüştürmek üzere uzmanlardan oluşan çalışma kümelerinin oluşturulması.
	Amaç 9.5.	İstihdamdakiler için teknolojik değişimlerin zorladığı yeni beceri ve yetkinlikleri kazandıracak programların tasarlanması ve iş dünyası ile bu alanda iş birliği yapılması.
	Amaç 9.6.	Mikro yeterliliklere dair gerekli düzenlemelerin yapılarak hayata geçirilmesi.
	Amaç 10.1.	Yükseköğretim kurumlarında kurumsal akreditasyonun yanında ön lisans ve lisansüstü programlar da dâhil olmak üzere program akreditasyonunun geliştirilmesi.
	Amaç 10.3.	Bütün üniversiteler için Yükseköğretim Kalite ve Mükemmellik Takip Programının hazırlanması ve uygulanması.
	Amaç 10.4.	Uluslararası iş birliklerine dayalı kaliteli yayın kapasitesinin artırılması.
	Amaç 11.1.	Bütün yükseköğretim kurumlarında engelli öğrenciler için erişilebilirlik standartlarının yükseltilmesi ve bu standartların kalite güvencesi içine alınması.
	Amaç 11.2.	Üniversitelerin yönetim süreçlerinde paydaşların daha fazla yer alması.
	Amaç 11.3.	Üniversitelerin internet ve sosyal medya hesaplarının küresel ölçekte etkileşime açık, takip edilebilir, görünür ve içeriklerin kaliteli hâle getirilmesi.
YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİ BELGESİ (2024-2028)	STRATEJİK AMAÇ 1	Uluslararasılaşma sürecinde akademik iş birlikleri ve araştırma projelerinin artırılması, ortak projeler geliştirilmesi ve uluslararası araştırma fonlarından yararlanılması.
	Hedef 1.1.	Uluslararası öğrenci sayısının artırılması.
	Hedef 1.2.	Uluslararası akademisyen sayısının artırılması.
	Hedef 1.3.	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında iş birliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması.
	Hedef 1.4.	Üniversitelerimizin uluslararası iş birliği potansiyelinin artırılması.
	Hedef 1.5.	Yükseköğretim alanının uluslararası görünürlüğünün artırılması.
	Hedef 1.7.	Yabancı dilde eğitim programların geliştirilmesi.
	Hedef 1.10.	Akademisyenlerin uluslararası ağlara katılımının teşvik edilmesi.
	STRATEJİK AMAÇ 2	Uluslararasılaşmada kurumsal kapasitenin geliştirilmesini sağlamak.
	Hedef 2.2.	Uluslararası ilişkiler alanında yeterli sayıda ve nitelikli insan kaynağının temini.

3.5. Program – Alt Program Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümleri çerçevesinde başlatılan yeni dönem stratejik plan hazırlıklarının, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımının sağlanması yanında şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri benimsenerek sürdürülmesi ve tanımlanan amaç ve hedeflerin, performans esaslı bütçeleme anlayışına uygun ve kurumsal önceliklerle uyumlu kaynak tahsisleri ile desteklenmesi hedeflenmiştir.

Bu kapsamda Üniversitemizin temel görev ve sorumlulukları esas alındığında 2021-2025 Dönemi Stratejik Planı içeriğinde benimsenen ve izleme programına alınan hedeflere ilişkin program ve alt programlar ortaya konulmuş ve alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: *Program-Alt Program Analiz Tablosu*

Program	Alt Program	Alt Program Hedefleri	Tespitler	İhtiyaçlar
ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE YENİLİK	ARAŞTIRMA ALTYAPILARI	Ülkemizin bilgi birikiminin arttırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	Performans programı hedeflerine %77,54 oranında ulaşılmıştır. Yıllık yatırım programları kapsamında Üniversitemize tahsis edilen ödenekler çerçevesinde gerekli altyapı yatırımları, tanımlanan program çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.	Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması. Kurum envanterine kayıtlı mevcut laboratuvarların ve cihaz parkının, sektör gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilmesi, güçlendirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması. Nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi. Merkez kütüphanenin dijital kaynak üyeliklerinin geliştirilmesi. AVESİS'in araştırma gruplarının etkin kullanımı, yapay zekâ desteği ile multidisipliner çalışma ortakları bulmak için geliştirilmesi. Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmesi. Mevcut teknik personelin yetkinliklerinin geliştirilerek etkinleştirilmesi. Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminin Yönetişiminin TTO merkezinde yeniden yapılandırılması ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	Performans programı hedeflerine %71 oranında ulaşılmıştır. Üniversitemiz bünyesinde bir çok farklı alan ve boyutta araştırma projesi kabulü ve iş birlikleri gerçekleştirilmekle birlikte özellikle uluslararası destekli/ortaklı ve sektör iş birlikli proje sayılarının ve çıktılarının hedeflenen kurumsal değerlerin gerisinde kaldığı, uluslararası araştırma ağlarına katılım sayısında eksiklik bulunduğu, nitelikli yayınların teşviğinde ve araştırmalara yönelik finansal desteklerde yetersizlikler ve araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir.	Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısının artırılması. Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) proje sayılarının artırılması. Uluslararası iş birliklerine dayalı kaliteli yayın kapasitesinin artırılması. Öncelikli alanlarda doktora programlarına nitelikli araştırmacıların katılımını arttıracak mekanizmaların oluşturulması. Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamının artırılması. Disiplinlerarası, etkileşimli araştırma kültürünün güçlendirilmesi. Disiplinlerarası çalışma gruplarının tematik masa değişimli ağ organizasyonları ile etkinleştirilmesi. Atama yükseltme kriterlerinin Üniversitemiz araştırma alanı stratejik önceliklerine göre yeniden düzenlenmesi. Araştırmacıları motive edici ve tanınmalarını sağlayıcı faaliyetlerin artırılması. Araştırma performansı yüksek akademik personelin desteklenmesi ve teşvik edilmesi. Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması. Patent portföyünün ticarileşme mekanizmasının güçlendirilmesi.
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 iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması	Performans programı hedeflerine %82,58 oranında ulaşılmıştır. Üniversitemiz Sürekli Eğitim Merkezi (DESEM) ve Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (DİLMER) tarafından düzenlenen sertifika programlarının yaygınlaştırılması ve sertifika sayılarının arttırılmasına yönelik yeni iyileştirme çalışmaları yapılması gerekliliği tespit edilmiştir.	Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz gereksinimlerine uyarlanması için yaşam boyu öğrenmeye katılımın artırılması, sektörlerle iş birlikleri güçlendirilmesi. Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin eğitime ve istihdama katılımlarını teşvik etmek amacıyla mesleki eğitim, yetkinlik ve becerilerini dikkate alan programlar geliştirilmesi. Yaşam boyu öğrenme programlarına katkı vermek üzere akademik birimlerin teşviki. Üretilen bilginin yayılımını güçlendirmek üzere topluma yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin (ücretsiz-örn.: Tazelenme Üniversitesi) yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin paylaşım ve izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi.

Program	Alt Program	Alt Program Hedefleri	Tespitler	İhtiyaçlar
TEDAVİ EDİCİ SAĞLIK	TEDAVİ HİZMETLERİ	Tedavi edici sağlık hizmetinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması	Performans programı hedeflerine %87,79 oranında ulaşılmıştır. Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından sunulan ve her geçen dönem yoğunluk düzeyi artan hizmetlerin kesintisiz ve etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için her yıl yatırım programı dahilinde sağlık hizmeti verilen alanların renovasyonu ve cihaz parkının iyileştirilmesi çalışmaları aralıksız sürdürülmektedir. Ancak hizmet birim ve ekipmanlarının güncel ve teknolojik araçlarla ikame hızının düşük kalması, insan kaynakları ve süreç planlama güçlükleri, Üniversite hastanelerinin mali kaynak oluşturma kapasitesinde kısıtlılıklar sağlık hizmetinin sunumunda risk faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır.	Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi. Sağlık turizmi alanında hizmet kapasitesinin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi. Sağlık merkezli hizmetlerin öncelikli alanlara (aritmi, onkoloji, organ nakli vb.) bağlı olarak güçlendirilmesi. Klinik araştırma performansının kritik performans göstergesi olarak izlenmesi. SGK dışı gelirlerin, toplam gelirler içindeki payının arttırılması. Nitelikli ve yetkin sağlık işgücü planlaması.
YÜKSEKÖĞRETİM	ÖĞRETİM ELEMANLARINA SAĞLANAN BURS VE DESTEKLER	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Performans programı hedeflerine % 54,13 oranında ulaşılmıştır. Alanında yetkin araştırmacı insan kaynağının gelişimine yönelik ulusal ve uluslararası dolaşım ve değişim program ve kanallarının etkin kullanımı yanında dijital kaynak çeşitliliği ve uluslararası network üyelikleri desteklenmekle birlikte henüz istenen yaygın destek düzeylerine erişilememiştir. Program hedefinin gerçekleştirilebilmesi için araştırma görevlisi sayısının yetersizliği, araştırmacıların iş yüklerinin dengesizliği ve araştırmacıların yurt dışı deneyim eksikliği çözümlenmesi gereken başlıca konular olarak tespit edilmiştir.	Araştırma yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik (HRS4R kapsamında) sistematik eğitimlerin eğitim yöntemleri çeşitlendirilerek (workshop, çalıştay, odak grup vb.) gerçekleştirilmesi. Araştırma yazım ve yayın süreçlerinde yapay zekâ tabanlı ve destekli araçlardan etik ve etkili yararlanma becerilerinin geliştirilmesi. Araştırma yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik eğitim kayıtlarının kurumsal bir portal üzerinden izlenmesinin sağlanması. Uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması. Öğretim elemanlarına araştırma amaçlı uluslararası deneyim kazandırılması. Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulamasının yaygınlaştırılması. Araştırma projelerine tüm düzeylerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katılımının artırılması. Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamının artırılması.

Program	Alt Program	Alt Program Hedefleri	Tespitler	İhtiyaçlar
YÜKSEKÖĞRETİM	ÖN LİSANS EĞİTİMİ, LİSANS EĞİTİMİ VE LİSANSÜSTÜ EĞİTİM	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Performans programı hedeflerine %84,37 oranında ulaşılmıştır. Yabancı dilde eğitim veren program sayısı, uluslararası kuruluşlarla ortak uygulanan eğitim programı sayısı ve teknoloji geliştirme bölgelerindeki projelere katılım sağlayan öğrenci sayısı dönemsel gerçekleşme verilerinin arttırılmasına yönelik yeni çalışmaların başlatılması gereklidir. Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması, dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının güncel gereksinimlere oranla yetersiz kalması, derslik ve laboratuvarların altyapısının optimal kullanımında yetersizlikler, öğrenmeyi kolaylaştırıcı fiziksel altyapıda noksanlar, bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği, bazı programlarda AKTS Kredilerinin öğrencilerin iş yükü ile uyumlu olmaması, öğretim programlarının kazandırmayı amaçladığı bilgi beceri ve yetkinliklerin boylamsal olarak ölçülmesinde yetersizlik, yabancı dilde eğitim veren program sayısının yetersizliği, uluslararası öğrencilerin Türkçe dil yeterliliklerindeki yetersizlikler, uluslararasılaşma faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için (akreditasyon süreçleri, uluslararası tanıtım faaliyetleri vb.) kaynakların kısıtlılığı ,öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalması çözümlenmesi gereken başlıca konular olarak tespit edilmiştir.	Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşulların ve teknolojik donanımın geliştirilmesi. Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması. Öğrenim Yönetim Sisteminin yeni nesil araçlarla güçlendirilmesi. Öğretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması. Dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi. Öğrenci ve öğretim üyesi performansının izlenebilirliğinin geliştirilmesi. Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak, her düzeyde öğretim programın sürekli iyileştirilmesi. Öncelikli alanlarda, disiplinlerarası/çok disiplinli program ve dersler artırmak ve öğrencilerin farklı programlardan ders alma olanaklarının geliştirilmesi. Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş program sayısının artırılması. Öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi amacıyla sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi. Önlisans (MYO) programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi. Uluslararası değişim iş birliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin yaygınlaştırılması. Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların sayısının ve niteliğinin geliştirilmesi. Yabancı dilde eğitim veren programların ve derslerin (ERA vb.) sayısının ve etkililiğinin artırılması. Kariyer merkezli program, hizmet ve eğitimlerin çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. Öğrencileri iş yaşamına hazırlamak üzere ulusal ve uluslararası staj olanaklarının geliştirilmesi. Mentorluk uygulamalarının geliştirilerek yaygınlaştırılması. Sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması.
	YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖĞRENCİ YAŞAMI	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Performans programı hedeflerine %84,68 oranında ulaşılmıştır. Öğrencilerin barınma ve beslenme ihtiyaçlarının sağlıklı ve verimli sürdürülmesi yanında sosyal donatı alanlarının arttırılması ve öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin desteklenmesi çalışmaları, bütçe disiplini içinde ve gerektiğinde ek finansman desteği sağlanarak gerçekleştirilmektedir. Program hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde tespit edilen en önemli başlıklar; yaygın yerleşkeden kaynaklanan lojistik sorunlar ile öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalmasıdır.	Yaşayan yerleşke nosyonunun güçlendirilmesi. Merkez yerleşkenin (kongre merkezi, spor, rekreasyon ve aktivite alanları vb.) geliştirilmesi ve kullanım etkinliğinin artırılması. Öğrencilere sunulan sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetler ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi. Öğrencilerin yaşam becerilerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesi. Öğrencilerin PDR hizmetlerine erişiminin güçlendirilmesi. Öğrenci Topluluklarını destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi ve etkinliklerinin artırılması Öğrencilerin yaşam becerilerini geliştirecek programlar geliştirilmesi ve eğitimler düzenlenmesi.

3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir. Belirlenen ürün ve hizmetler, Tablo 8'de sunulduğu gibi belirli faaliyet alanları altında kategorize edilmiştir.

Tablo 8: *Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi Tablosu*

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler	
Eğitim-Öğretim	1	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim
	2	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi
	3	Sanatta Yeterlilik Programı
	4	Disiplinlerarası Programlar
	5	Akredite Eğitim
	6	Değişim Programları
	7	Uzaktan Eğitim
	8	Dil Hazırlık Programları
	9	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar
	10	Kütüphane Hizmetleri
	11	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları
	12	Formasyon Eğitimi
	13	Uluslararası Ortak Eğitim Programları
	14	Çift Ana Dal /Yan Dal
Araştırma	1	Bilimsel Yayınlar
	2	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri
	3	Laboratuvar Hizmetleri
	4	Lisansüstü Tezleri
	5	Ar-Ge Ürünleri
	6	Bilimsel Toplantılar
	7	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri

Faaliyet Alanı		Ürün ve Hizmetler
	8	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
	9	Araştırma Altyapıları
	10	Üniversite Kaynakları ile Araştırma Desteği (BAP)
Girişimcilik	1	Girişimcilik Hizmetleri
	2	Patent ve Faydalı Model
	3	Teknokent ve TTO Hizmetleri
	4	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri
Toplumsal Katkı	1	Sağlık Hizmetleri
	2	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri
	3	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri
	4	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri
	5	Sosyal Sorumluluk Projeleri
	6	Mentorluk ve Danışmanlık
	7	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri
	8	Yabancı Dil Kursları
	9	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri
	10	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri
Kurumsal Kapasite (Gelişim)	1	Genel İdari Hizmetler
	2	Teknik Hizmetler
	3	Mali Hizmetler
	4	Hizmet İçi Eğitim

3.7. Paydaş Analizi

Paydaşların önceliklendirilmesi çalışması aşamalar halinde gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada, Stratejik Planlama Ekibi üyeleri uygulanmakta olan Stratejik Planda yer alan paydaş listesini gözden geçirerek bireysel olarak listeye ilişkin önerilerini sunmuşlardır. Ekip üyelerinin önerileriyle Üniversitemizin etkileşim içinde olduğu iç ve dış paydaşların listesi güncellenmiştir.

İkinci aşamada, Stratejik Planlama Ekibi üyeleri bağımsız olarak her bir paydaşın Önem (1: Düşük-5: Yüksek) ve Etki Derecelerini (1: Zayıf-5: Güçlü) beşli Likert ölçeğinde değerlendirmişlerdir. Önem derecesi puanlamasında, Üniversitemizin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği öncelik/değer;

etki derecesi puanlamasında, Üniversitemizin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın (alacağı kararlar veya eylemleriyle) Üniversitemizin faaliyet, ürün ve hizmetlerini - olumlu veya olumsuz - etkileme gücü dikkate alınmıştır.

Üçüncü aşamada, her iki boyut için bireysel puanların ortalaması alınarak paydaşlar Etki/Önem Matrisine (Rehber Tablo 8) uygun olarak ayrılmış ve bu ayrımla uyumlu olarak paydaşla çalışmanın niteliği (A: Birlikte Çalış, B: Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et, C: Bilgilendir, D: İzle) belirlenmiştir.

Dördüncü aşamada, Stratejik Planlama Ekibi tarafından tartışılarak gözden geçirilen liste, gerçek kişiler, Üniversite birimleri, devlet kurumları/kamu kuruluşları, eğitim ve araştırma ile ilgili kurum ve kuruluşlar, özel kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları olarak gruplandırılmıştır.

Son aşamada, Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunularak karara bağlanan Paydaş Önceliklendirme Tablosu (Tablo 9) aşağıda sunulmuştur. Tablo 10'da ise Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi yer almaktadır.

Tablo 9: *Paydaş Önceliklendirme Tablosu*

Paydaş	İç/Dış Paydaşlar	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Çalışmaların Niteliği
Gerçek Kişiler					
Akademik Personel	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İdari Personel	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Öğrenciler	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Mezunlar	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Toplum	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Emekli Personel	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Hastalar ve Yakınları	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Aday/Potansiyel Öğrenciler	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Öğrenci Yakınları	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Üniversite Birimleri					
Akademik Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İdari Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
DEÜ Sağlık Uyg. Araş. Mrkz. (Hastaneleri)	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
DEPARK/DETTO	İP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Devlet Kurumları / Kamu Kurum Kuruluşları					
Türkiye Büyük Millet Meclisi	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Dışişleri Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış

Paydaş	İç/Dış Paydaşlar	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Çalışmaların Niteliği
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İçişleri Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Millî Eğitim Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Diğer Bakanlıklar	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Sayıştay Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İzmir Valiliği	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İzmir İl Sağlık Müdürlüğü	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
KOBİ Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı (KOSGEB)	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)-İzmir	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Yurt Dışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Yargı Organları	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Yerel Yönetimler	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Eğitim ve Araştırma ile İlgili Kurum ve Kuruluşlar					
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	DP	Düşük	Güçlü	C	Bilgilendir
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Türk Üniversiteler Birliği (TÜRKÜNİB)	DP	Yüksek	Zayıf	A	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Türkiye Ulusal Ajansı	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TÜSEB)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu (TİTCK)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Türk Patent ve Marka Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
İzmir Biyotıp ve Genom Merkezi (İBG)	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış

Paydaş	İç/Dış Paydaşlar	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Çalışmaların Niteliği
Ulusal ve Uluslararası Akreditasyon Kurumları	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Yurt İçi Üniversiteler	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Yurt Dışı Üniversiteler	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Ulusal ve Uluslararası Araştırma Merkezleri	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Diğer Üniversite Teknoparkları	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP)	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Ar-Ge Merkezleri İletişim ve İşbirliği Platformu (ARGEMIP)	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Ortaöğrenim Kurumları, Kolejler	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Özel Kurum ve Kuruluşlar ile Sivil Toplum Kuruluşları					
Organize Sanayi Bölgeleri	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Serbest Bölgeler	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Özel Sektör İşletmeleri	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Sanayi ve Ticaret Odaları	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Meslek Odaları	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Hizmet Alanlar	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Tedarikçiler	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Bağışçılar	DP	Yüksek	Güçlü	A	Birlikte Çalış
Mezun Dernekleri	DP	Yüksek	Zayıf	B	Çıkarlarını Gözet-Çalışmalara Dahil Et
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle
Medya Kuruluşları	DP	Düşük	Güçlü	C	Bilgilendir
Diğer Hastaneler	DP	Düşük	Zayıf	D	İzle

Tablo 10: *Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi*

PAYDAŞLAR		AKADEMİK PERSONEL	İDARİ PERSONEL	ÖĞRENCİLER	MEZUNLAR	TOPLUM	EMEKLİ PERSONEL	HASTALAR ve YAKINLARI	ADAY / POTANSİYEL ÖĞRENCİLER
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim	✓		✓		✓			
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi	✓		✓		✓			
	Sanatta Yeterlilik Programı	✓		✓		✓			
	Disiplinlerarası Programlar	✓		✓		✓			
	Akredite Eğitim	✓		✓		✓			
	Değişim Programları	✓	✓	✓		✓			
	Uzaktan Eğitim	✓	✓	✓		✓			
	Dil Hazırlık Programları	✓		✓		✓			
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Kütüphane Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları	✓		✓		✓	✓		✓
	Formasyon Eğitimi	✓		✓	✓	✓			
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları	✓		✓		✓			
	Çift Ana Dal /Yan Dal	✓		✓		✓			
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar	✓		✓	✓	✓			
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓		✓		✓			
	Laboratuvar Hizmetleri	✓		✓		✓		✓	✓
	Lisansüstü Tezleri	✓		✓	✓	✓			
	Ar-Ge Ürünleri	✓		✓		✓			
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓				✓			
	Araştırma Altyapıları	✓		✓	✓	✓			✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)	✓		✓		✓			
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri	✓		✓	✓	✓	✓		
	Patent ve Faydalı Model	✓		✓	✓	✓	✓		
	Teknokent ve TTO Hizmetleri	✓		✓	✓	✓	✓		
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri	✓		✓	✓	✓	✓		
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri	✓		✓	✓	✓			✓
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓		✓		✓	✓	✓	✓
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓		✓	✓	✓			✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Yabancı Dil Kursları	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓				✓			
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Teknik Hizmetler	✓	✓	✓					
	Mali Hizmetler	✓	✓						
	Hizmet İçi Eğitim	✓	✓						

	PAYDAŞLAR	DEÜ SAĞLIK UYG. ARAŞ. MRKZ. (HASTANELERİ)	DEPARK - DETTO	CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI	CUMHURBAŞKANLIĞI İLETİŞİM BAŞKANLIĞI	TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ	AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim						
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi	✓					
	Sanatta Yeterlilik Programı						
	Disiplinlerarası Programlar	✓					
	Akredite Eğitim	✓					
	Değişim Programları	✓					
	Uzaktan Eğitim	✓					
	Dil Hazırlık Programları						
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓	✓				
	Kütüphane Hizmetleri	✓	✓		✓		
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları	✓	✓				
	Formasyon Eğitimi						
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları						
	Çift Ana Dal /Yan Dal	✓					
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar	✓	✓				
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓	✓			
	Laboratuvar Hizmetleri	✓	✓				
	Lisansüstü Tezleri	✓	✓				
	Ar-Ge Ürünleri	✓	✓	✓			
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓				✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓				✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓			✓	✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓	✓			
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)	✓	✓				
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri	✓	✓				
	Patent ve Faydalı Model	✓	✓				
	Teknokent ve TTO Hizmetleri	✓	✓				
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri	✓	✓				
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri	✓	✓				
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri	✓	✓				
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri	✓	✓				✓
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓	✓				
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓					✓
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓	✓				✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri	✓	✓				
	Yabancı Dil Kursları	✓					
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓			✓	
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri	✓					✓
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler	✓	✓	✓	✓		
	Teknik Hizmetler	✓	✓				
	Mali Hizmetler	✓	✓	✓			
	Hizmet İçi Eğitim	✓	✓				

	PAYDAŞLAR	ÇEVRE, ŞEHİRCİLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BAKANLIĞI	DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI	İÇİŞLERİ BAKANLIĞI	KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim							✓
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi							
	Sanatta Yeterlilik Programı							
	Disiplinlerarası Programlar							
	Akredite Eğitim							
	Değişim Programları							
	Uzaktan Eğitim							
	Dil Hazırlık Programları							
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Kütüphane Hizmetleri							
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları							
	Formasyon Eğitimi							✓
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları							
	Çift Ana Dal /Yan Dal							
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar							✓
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Laboratuvar Hizmetleri	✓						
	Lisansüstü Tezleri							
	Ar-Ge Ürünleri							
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓	✓			✓	
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)							
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri							
	Patent ve Faydalı Model							
	Teknokent ve TTO Hizmetleri							
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri							
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri							
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri							
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri							
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓	✓	✓				✓
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Mentorluk ve Danışmanlık							
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri							
	Yabancı Dil Kursları							
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri							
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler							
	Teknik Hizmetler							
	Mali Hizmetler				✓			
	Hizmet İçi Eğitim							

	PAYDAŞLAR	SAĞLIK BAKANLIĞI	SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI	SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI	İZMİR VALİLİĞİ	SGK	İZMİR İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ	İZMİR KALKINMA AJANSI (İZKA)
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim							
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi	✓						
	Sanatta Yeterlilik Programı							
	Disiplinlerarası Programlar							
	Akredite Eğitim	✓						
	Değişim Programları							
	Uzaktan Eğitim							
	Dil Hazırlık Programları							
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓	✓					
	Kütüphane Hizmetleri							
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları				✓			
	Formasyon Eğitimi							
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları							
	Çift Ana Dal /Yan Dal							
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar	✓						
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓		✓			✓
	Laboratuvar Hizmetleri	✓			✓	✓	✓	
	Lisansüstü Tezleri							
	Ar-Ge Ürünleri	✓	✓					
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓			✓	✓	✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓		✓		✓	✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓					✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)							
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri		✓					
	Patent ve Faydalı Model		✓					
	Teknokent ve TTO Hizmetleri		✓					
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri		✓					
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri	✓				✓	✓	
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri							
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri							
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓				✓	✓	
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓				✓	✓	✓
	Mentorluk ve Danışmanlık							✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri							
	Yabancı Dil Kursları							
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri	✓				✓	✓	
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler			✓	✓	✓	✓	
	Teknik Hizmetler							
	Mali Hizmetler							
	Hizmet İçi Eğitim							

	PAYDAŞLAR	TÜRKİYE İŞ KURUMU (İŞKUR)-İZMİR	YEREL YÖNETİMLER
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim		
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi		
	Sanatta Yeterlilik Programı		
	Disiplinlerarası Programlar		
	Akredite Eğitim		
	Değişim Programları		
	Uzaktan Eğitim		
	Dil Hazırlık Programları		
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar		
	Kütüphane Hizmetleri		
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları		
	Formasyon Eğitimi		
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları		
	Çift Ana Dal /Yan Dal		
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar		
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri		✓
	Laboratuvar Hizmetleri		✓
	Lisansüstü Tezleri		
	Ar-Ge Ürünleri		
	Bilimsel Toplantılar		✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri		✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri		✓
	Araştırma Altyapıları		✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)		
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri		
	Patent ve Faydalı Model		
	Teknokent ve TTO Hizmetleri		
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri		
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri		
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri		
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri		
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri		
	Sosyal Sorumluluk Projeleri		✓
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓	
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri		
	Yabancı Dil Kursları		
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri		
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler	✓	
	Teknik Hizmetler		
	Mali Hizmetler		
	Hizmet İçi Eğitim		

	PAYDAŞLAR	YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (YÖK)	YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU (YÖKAK)	ÜNİVERSİTELER ARASI KURUL (ÜAK)	ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ (ÖSYM)	TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU (TÜBİTAK)
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim	✓	✓			
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi	✓	✓			
	Sanatta Yeterlilik Programı	✓	✓			
	Disiplinlerarası Programlar	✓	✓			
	Akredite Eğitim	✓	✓			
	Değişim Programları	✓	✓			
	Uzaktan Eğitim	✓	✓			
	Dil Hazırlık Programları	✓	✓			
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓	✓			
	Kütüphane Hizmetleri	✓	✓			
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları	✓	✓			
	Formasyon Eğitimi	✓	✓			
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları	✓	✓			
	Çift Ana Dal /Yan Dal	✓	✓			
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar	✓	✓			✓
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓			✓
	Laboratuvar Hizmetleri	✓	✓			✓
	Lisansüstü Tezleri	✓	✓			✓
	Ar-Ge Ürünleri	✓	✓			✓
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓		✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓			✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓			✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓			✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)	✓	✓			
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri	✓	✓			✓
	Patent ve Faydalı Model	✓	✓			✓
	Teknokent ve TTO Hizmetleri	✓	✓			✓
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri	✓	✓			✓
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri	✓	✓			
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri	✓	✓			
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri	✓	✓			
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓	✓			
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓	✓			
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓	✓	✓	✓	✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri	✓	✓			
	Yabancı Dil Kursları	✓	✓			
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri	✓	✓			
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler	✓	✓		✓	✓
	Teknik Hizmetler				✓	
	Mali Hizmetler	✓				
	Hizmet İçi Eğitim					

	PAYDAŞLAR	TÜRKİYE ULUSAL AJANSI	TÜRKİYE SAĞLIK ENSTİTÜLERİ BAŞKANLIĞI (TÜSEB)	TÜRKİYE İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ KURUMU (TİTCK)	TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim				
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi				
	Sanatta Yeterlilik Programı				
	Disiplinlerarası Programlar				
	Akredite Eğitim				
	Değişim Programları	✓			
	Uzaktan Eğitim				
	Dil Hazırlık Programları				
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar				
	Kütüphane Hizmetleri				
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları				
	Formasyon Eğitimi				
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları				
	Çift Ana Dal /Yan Dal				
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar		✓	✓	
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓	✓	
	Laboratuvar Hizmetleri		✓	✓	
	Lisansüstü Tezleri		✓	✓	
	Ar-Ge Ürünleri		✓	✓	
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓	
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri		✓	✓	
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri		✓	✓	✓
	Araştırma Altyapıları		✓	✓	
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)				
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri				
	Patent ve Faydalı Model				
	Teknokent ve TTO Hizmetleri				
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri			✓	
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri				
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri				
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri				
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri				
	Sosyal Sorumluluk Projeleri				
	Mentorluk ve Danışmanlık		✓	✓	✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri				
	Yabancı Dil Kursları				
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri		✓	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri				
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler		✓	✓	✓
	Teknik Hizmetler				
	Mali Hizmetler				
	Hizmet İçi Eğitim				

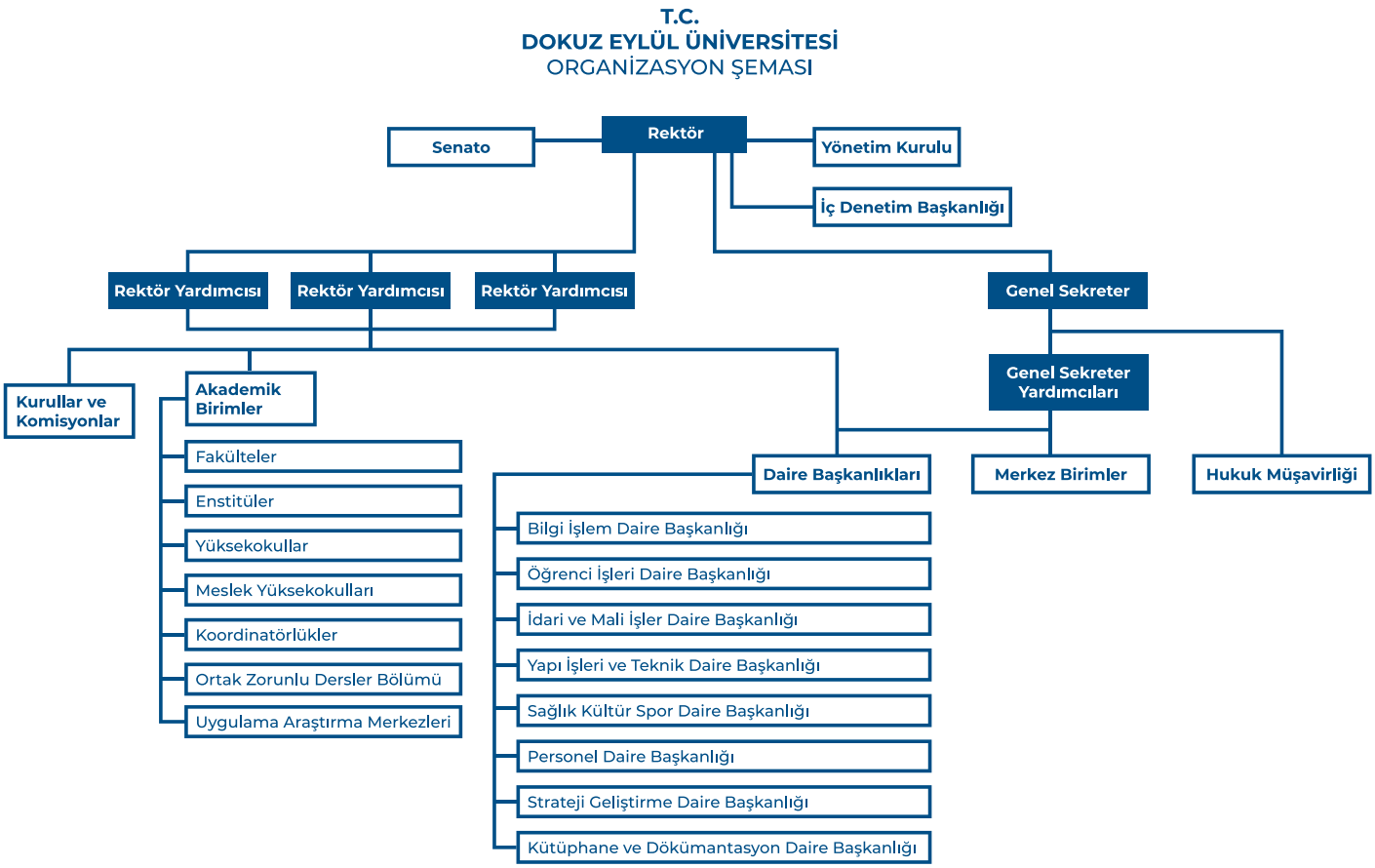
	PAYDAŞLAR	İZMİR BİYOTIP VE GENOM MERKEZİ (İBG)	ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMA MERKEZLERİ	ULUSAL VE ULUSLARARASI AKREDİTASYON KURUMLARI	YURT İÇİ ÜNİVERSİTELER	YURT DIŞI ÜNİVERSİTELER
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim			✓	✓	✓
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi			✓	✓	✓
	Sanatta Yeterlilik Programı			✓	✓	✓
	Disiplinlerarası Programlar			✓	✓	✓
	Akredite Eğitim			✓	✓	✓
	Değişim Programları				✓	✓
	Uzaktan Eğitim			✓	✓	✓
	Dil Hazırlık Programları				✓	✓
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar				✓	✓
	Kütüphane Hizmetleri				✓	✓
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları				✓	✓
	Formasyon Eğitimi				✓	
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları			✓		✓
	Çift Ana Dal /Yan Dal					
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar	✓	✓		✓	✓
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓		✓	✓
	Laboratuvar Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓
	Lisansüstü Tezleri	✓	✓		✓	✓
	Ar-Ge Ürünleri	✓	✓		✓	✓
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓		✓	✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓		✓	✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓		✓	✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓		✓	✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)				✓	
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri	✓	✓		✓	
	Patent ve Faydalı Model	✓	✓			
	Teknokent ve TTO Hizmetleri	✓	✓		✓	
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri	✓	✓		✓	
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri					
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri					✓
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri				✓	
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri				✓	
	Sosyal Sorumluluk Projeleri				✓	
	Mentorluk ve Danışmanlık					✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri					
	Yabancı Dil Kursları					✓
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri		✓	✓	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri					
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler				✓	✓
	Teknik Hizmetler					
	Mali Hizmetler					
	Hizmet İçi Eğitim					

	PAYDAŞLAR	ORTAÖĞRENİM KURUMLAR, KOLEJLER	ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ	SERBEST BÖLGELER
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim			
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi			
	Sanatta Yeterlilik Programı			
	Disiplinlerarası Programlar			
	Akredite Eğitim			
	Değişim Programları			
	Uzaktan Eğitim			
	Dil Hazırlık Programları			
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar	✓		
	Kütüphane Hizmetleri	✓		
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları	✓		
	Formasyon Eğitimi			
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları			
	Çift Ana Dal /Yan Dal			
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar			
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri		✓	✓
	Laboratuvar Hizmetleri	✓	✓	✓
	Lisansüstü Tezleri			
	Ar-Ge Ürünleri		✓	✓
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri		✓	✓
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓	✓
	Araştırma Altyapıları	✓	✓	✓
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)			
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri			
	Patent ve Faydalı Model			
	Teknokent ve TTO Hizmetleri			
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri		✓	✓
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri			
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri			
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri	✓		
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri	✓		
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	✓		
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓	✓	✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri			
	Yabancı Dil Kursları			
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓	✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri			
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler			
	Teknik Hizmetler			
	Mali Hizmetler			
	Hizmet İçi Eğitim			

	PAYDAŞLAR	ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİ	SANAYİ VE TİCARET ODALARI	MESLEK ODALARI	MEZUN DERNEKLERİ	SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
EĞİTİM ve ÖĞRETİM	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim					
	Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi					
	Sanatta Yeterlilik Programı					
	Disiplinlerarası Programlar					
	Akredite Eğitim					
	Değişim Programları					
	Uzaktan Eğitim					
	Dil Hazırlık Programları					
	Akademik Birimler Tarafından Verilen Ders Dışındaki Kurslar					
	Kütüphane Hizmetleri					
	Sertifikalı Kariyer Geliştirme ve Eğitim Programları					
	Formasyon Eğitimi					
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları					
	Çift Ana Dal /Yan Dal					
ARAŞTIRMA	Bilimsel Yayınlar					
	Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri	✓	✓	✓		
	Laboratuvar Hizmetleri	✓	✓	✓		
	Lisansüstü Tezleri					
	Ar-Ge Ürünleri	✓	✓	✓		
	Bilimsel Toplantılar	✓	✓	✓		
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri	✓	✓	✓		
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri	✓	✓	✓		
	Araştırma Altyapıları	✓	✓	✓		
	Üniversite Kaynakları İle Araştırma Desteği (BAP)					
GİRİŞİMCİLİK	Girişimcilik Hizmetleri					
	Patent ve Faydalı Model					
	Teknokent ve TTO Hizmetleri					
	Üniversite Sanayi İş Birliği Projeleri	✓	✓	✓		
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Hizmetleri					
	Öğrenci ve Mezun Hizmetleri					✓
	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Hizmetleri					
	Bilim, Kültür- Sanat ve Spor Hizmetleri					
	Sosyal Sorumluluk Projeleri				✓	✓
	Mentorluk ve Danışmanlık	✓	✓	✓	✓	✓
	Kamuya Açık Yeme - İçme Hizmetleri					
	Yabancı Dil Kursları					
	Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri	✓	✓	✓		✓
	Koruyucu Sağlık, Halk Sağlığı ve Rehabilitasyon Hizmetleri					
KURUMSAL KAPASİTE	Genel İdari Hizmetler					
	Teknik Hizmetler					
	Mali Hizmetler					
	Hizmet İçi Eğitim					

3.8. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz kapsamında, Dokuz Eylül Üniversitesi Organizasyon Şemasına (Şekil 1), insan kaynakları yetkinlik analizine, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı ile fiziki ve mali kaynak analizlerine yer verilmiştir.



Şekil 1: *DEÜ Organizasyon Şeması*

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

3.8.1.1. Niceliksel Analiz

DEÜ bugün; İzmir'in dört bir yanında 19 farklı yerleşkede konumlanan; 10 Enstitü, 18 Fakülte, 2 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 7 Meslek Yüksekokulu ve biri Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEÜ Hastanesi) biri de Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi olmak üzere 39 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitemizde 2024 yılı sonu itibariyle, 2.805'i kadrolu ve 23'ü yabancı uyruklu olmak üzere toplam 2828 akademik; 3.094 idari ve 1.750 işçi (sürekli / geçici) statüsünde olmak üzere toplam 7.672 personel görev yapmaktadır (Tablo 11).

Tablo 11: *Yıllar İtibarıyla Üniversite Geneli Personel Sayı Değişimleri*

Personel Sınıfı	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Akademik Personel (Kadrolu)	3.241	3.243	3.223	3.186	3.204	3.080	2.889	2.805
Yabancı Uyruklu Akademik Personel	-	39	39	35	31	26	25	23
Kadrolu İdari Personel	3.007	2.921	2.809	2.674	2.508	2.442	2.815	2.725
Sözleşmeli İdari Personel	145	289	287	473	629	670	162	369
Geçici Personel (4/C)	23	-	-	-	-	-	-	-
İşçi (Sürekli/Geçici)	13	13	1.713	2.055	1.969	1.904	1.823	1.750
TOPLAM	**6.429**	**6.466**	**8.071**	**8.423**	**8.341**	**8.122**	**7.714**	**7.672**

Akademik personel kadro dağılımlarının yıllara göre değişimleri değerlendirildiğinde, son üç yıllık dönemde doktor öğretim üyesi kadrolarında %12,17, öğretim görevlisi kadrolarında %21,99 ve araştırma görevlisi kadrolarında da %43,37 oranında azalma gerçekleştiği, buna karşılık doçent kadrolarında %25,14 ve profesör kadrolarında ise %19,56 oranında artış olduğu görülmektedir (Tablo 12). 2024 yılında araştırma görevlisi oranı %20,11 olup, akademik kadro dağılımının bu oran iyileştirilerek geliştirilmesi ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 12: *Yıllar İtibarıyla Akademik Personel Kadro Dağılımları Sayı Değişimleri*

Akademik Personel Kadro Dağılımları								
Ünvan	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Profesör	720	737	743	728	721	735	802	862
Doçent	341	306	338	357	362	391	438	453
Doktor Öğretim Üyesi	549	583	523	493	493	438	446	433
Öğretim Görevlisi	330	679	654	640	632	613	530	493
Araştırma Görevlisi	928	938	965	968	996	903	673	564
TOPLAM	**3.241**	**3.243**	**3.223**	**3.186**	**3.204**	**3.080**	**2.889**	**2.805**

Ulusal ölçekte kayıtlı toplam öğrenci sayısında dördüncü sırada yer alan Üniversitemiz, lisans öğrenci sayısında ikinci, lisansüstü öğrenci sayısında ise ilk on beş üniversite arasındadır. 2024-2025 akademik yılı itibariyle, lisansüstü düzeyde 7.166, lisans düzeyinde fakültelerde 44.904, yüksekokullarda 1.224, önlisans düzeyinde 12.415 ve Devlet Konservatuvarında 154 olmak üzere toplam 65.863 öğrenci Üniversitemizde eğitim almaktadır. Öğrencilerin 55.264'ü örgün, 9.054'ü ikinci öğretim ve 1.545'i ise uzaktan öğretim programlarında kayıtlıdır.

Çok sayıda ve çeşitlilikte bilim ve sanat dalında faaliyet göstermekte olan Üniversitemizde buna bağlı olarak farklı uzmanlık alanlarından zengin bir akademik kadro bulunmakla birlikte, bazı programlarda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarından kaynaklanan öğretim üyesi ders yüklerinin yüksekliği, araştırma görevlisi sayısının görece yetersizliği ve idari görevlerin yoğunluğu gibi nedenlerle akademik personel sayısı yetersiz kalabilmektedir.

Hareket kabiliyeti personel rejimine ilişkin yasalarla sınırlı olmasına rağmen, Üniversitemiz idari personel sayılarını (Tablo 13) özellikle araştırma misyonuna bağlı olarak, laboratuvarlarda çalışan teknik personel sayı ve dağılımlarını optimal düzeye getirmeyi hedeflemektedir.

Tablo 13: İdari Personelin Eğitim Durumuna ve Hizmet Sınıfına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Personel Sayısı	Hizmet Sınıfı	Personel Sayısı
İlköğretim	66	Genel İdari Hizmetler	970
Lise	306	Teknik Hizmetler	211
Ön Lisans	422	Sağlık Hizmetleri	1.330
Lisans	1.668	Eğitim-Öğretim Hizmetleri	2
Yüksek Lisans	241	Avukatlık	8
Doktora	22	Yardımcı Hizmetler	204
TOPLAM	**2.725**	**TOPLAM**	**2.725**

3.8.1.2. Akademik Kadroda Yükseltme ve Atama

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Dokuz Eylül Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme-Atama İlkeleri ve Uygulama Esasları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Esaslar 2024 yılında güncellenmiş ve 24/10/2024'den itibaren yeni esaslar uygulanmaya başlanmıştır.

Üniversitemiz, Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme-Atama İlkeleri ve Uygulama Esaslarında öğretim üyelerimizin;

- Çalıştıkları bilim ve sanat alanında evrensel düzeyde araştırma yapmalarını, bu araştırmalarını ulusal ve uluslararası bilgi paylaşım ortamlarına aktararak, bilimin gelişmesine ve yayılmasına katkıda bulunmalarını,
- Ülkemizin bilimsel, sanatsal, sosyal, ekonomik ve teknolojik sorunlarına bireysel ya da disiplinlerarası çalışmalarıyla çözümler getirmelerini,
- Yerel, ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılar düzenleyerek, kendi çalışmalarını olduğu kadar diğer bilim ve sanat insanlarının çalışmalarını da sergilemelerini, bilimin, sanatın ve teknolojinin güncel, önemli sorunlarının tartışılmasını sağlamalarını,
- Eğitim ve öğretim yöntemlerini ve araçlarını geliştirerek daha iyi eğitim verebilecek olanak ve koşulları oluşturmalarını,
- Mesleki kuruluşlar ve sivil toplum örgütlerinin çalışmalarına katılarak, mesleklerin ve meslek odalarının gelişmelerine katkıda bulunmalarını,
- Öğrencilerin çağdaş, bilimsel, sanatsal ve sosyo-kültürel gelişimlerini desteklemelerini,
- Bilimsel, sanatsal ve mesleki çalışmalarıyla Üniversitemizin girişimcilik-yenilikçilik göstergelerindeki sıralamada daha üst düzeylerde yer alması için katkı sağlamalarını,
- Bu çalışmalarını kararlı ve sürekli olarak sürdürmelerini öngörmekte,

ve bu ilkeler ışığında oluşturulan akademik yükseltme ve atama ölçütlerinin belirlediği asgari düzeylerin öğretim üyeleri için bir hedef değil, atılması gereken ilk adım olduğunu kabul etmektedir.

Üniversitemiz 2026-2030 Stratejik Planı Amaç ve Hedefleri ile uyumlu olarak Öğretim Üyeliği Kadrolarına Yükseltme-Atama İlkeleri ve Uygulama Esaslarının güncellenmesini planlanmaktadır.

3.8.1.3. İdari Personel İstihdamı

İdari personel 657 sayılı Devlet Memuru Kanununa uygun olarak memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi statüsünde olmak üzere KPSS, Terörle Mücadele Kanunu, Sosyal Hizmetler Kanunu, Engelli Kamu Personeli Seçme Sınavı ve Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Ulus ve Esaslar göre istihdam edilmektedir. 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi uyarınca Cumhurbaşkanlığınca dağılımı yapılarak, Üniversitemize verilen atama izinleri ile sözleşmeli personel pozisyonlarına verilen atama izinleri doğrultusunda personel alımları gerçekleştirilmektedir.

3.8.1.4. Eğitim ve Geliştirme

Üniversitemizde, ilk defa göreve başlayan idari personele yönelik oryantasyon eğitimleri ve ilk defa atanan aday memurlara yönelik aday memur eğitimlerinin yanı sıra Üniversitemiz, akademik ve idari personelinin kişisel, yönetsel ve mesleki alanlardaki gelişim ihtiyaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlere de özel önem vermektedir.

22.08.2024 tarihinde yürürlüğe giren Hizmet İçi Eğitim Yönergesi kapsamında Personel Daire Başkanlığı Terfi, İntibak ve Hizmet İçi Eğitim Şubesi, Akademik ve Kişisel Gelişimi Destekleme Uygulama ve Araştırma Merkezi (AKADEMİ-DE) ile birlikte, her yıl Ekim ayının sonuna kadar bir sonraki yılın hizmet içi eğitim planını hazırlayarak Hizmet İçi Eğitim Kurulunun onayına sunar.

Eğitimler, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında yer alan ilkeler esas alınarak, Üniversitemiz stratejik planında öngörülen amaçlar doğrultusunda ve düzenli olarak her yıl, akademik ve idari personele yönelik düzenlenen eğitim ihtiyaç analizleri ile gelen talepler doğrultusunda planlanır.

Eğitimler çevrimiçi, karma veya yüz yüze yapılmakta olup çevrimiçi eğitimler onlineDEU üzerinden Dokuz Eylül Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma

Merkezinin (DEUZEM) iş birliği ile yürütülür. DEUZEM Müdürü aynı zamanda Hizmet İçi Eğitim Kurulunun da üyesidir. Bununla birlikte DEUZEM, öğretim elemanlarının eğitim öğretim odaklı mesleki gelişimlerini hedef alan Öğretim Teknolojilerine Yönelik Eğiticinin Eğitimlerinin de yürütücüsüdür.

2026-2030 Stratejik Planında;

- İnsan Kaynağının Nitelikli ve Etkin Araştırma Yapabilme Kapasitesinin Geliştirilmesi hedefine bağlı ve HRS4R'i de kapsayacak araştırma yetkinliklerini geliştirmeye,
- Öğretim Elemanlarının Eğitim Öğretim Odaklı Mesleki Gelişimlerinin Desteklenmesi hedefine bağlı mesleki gelişime ve öğretim teknolojilerine,
- Kurumsal kapasiteyi kalite kültürü boyutunda güçlendirmeye,
- Dijital dönüşüme yönelik eğitimlere,
- İdari personelimizin niteliğini geliştirmek amacıyla, her yıl en az bir hizmet içi eğitim alan personel oranının (%33) iyileştirilmesine odaklanılmıştır.

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

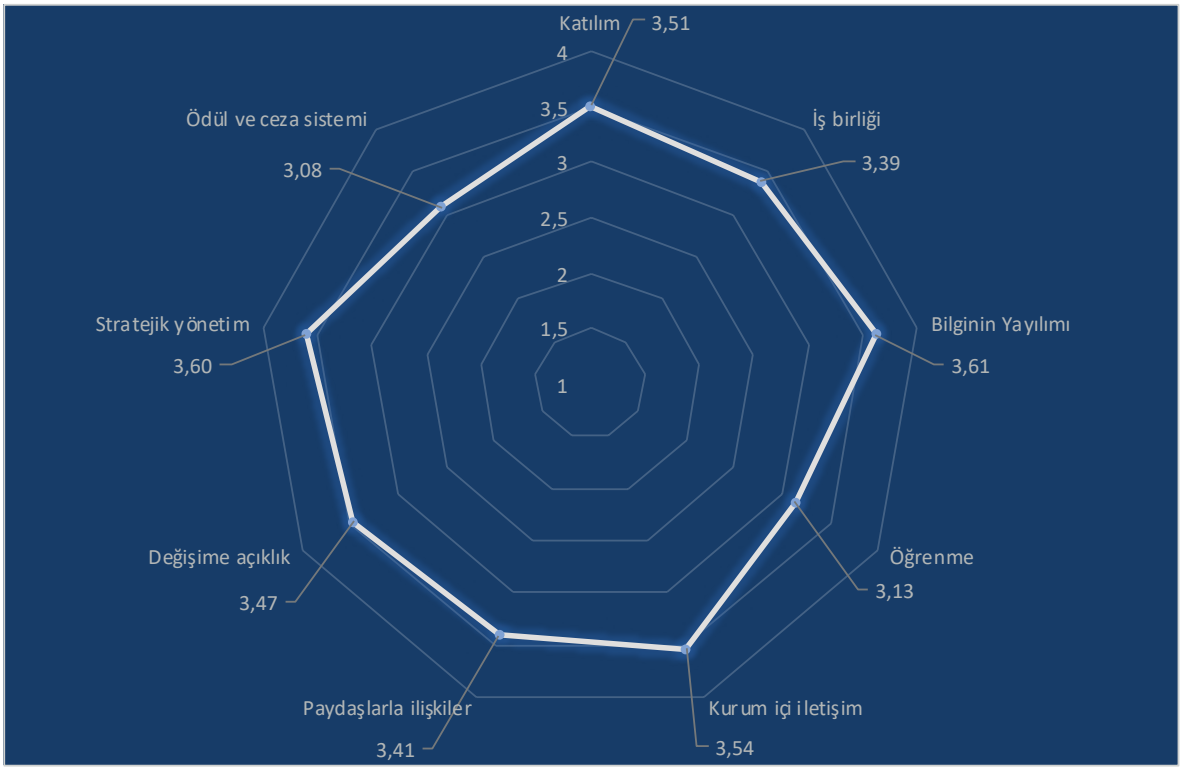
20 Temmuz 1982 tarihinde kurulan Dokuz Eylül Üniversitesi, kuruluşu bu tarih öncesine dayanan birimleri de dikkate alındığında çok köklü bir geçmişe sahiptir. Üniversitemiz, güçlü kurumsal temelleri üzerine inşa olan kapasitesini güçlendirmek, paydaşlarla etkileşimini ve toplumsal hizmet kalitesini geliştirmek üzere etkili bir kurum kültürü geliştirme çalışmalarına önem vermektedir. Kurum kültürünün özünü oluşturan Üniversitemiz temel değerleri; adalet, akılcılık, bilimsellik, girişimcilik, iş birliği, millilik, yenilikçilik, çeviklik, sürdürülebilirlik, bütünlük olarak sıralanmaktadır.

DEÜ, 2026-2030 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında, Üniversitemizin Kurum Kültürü Analizi, benzer denekler örneklemesi yöntemiyle, Kalite Koordinatörlüğü tarafından Bilgi İşlem Daire Başkanlığının desteğiyle, akademik ve idari personelin tamamına DEBİS üzerinden ulaştırılan soru formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Soru formu, kurum kültürünü analiz etmek üzere katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim ve ödül-ceza sistemi olmak üzere 9 alt boyutu kapsamaktadır. Akademik personele yönelik soru formunda 44, idari personele yönelik soru formunda 35 ifade yer almakta olup, değerlendirme beşli Likert Ölçeği ile yapılmıştır. Genel güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla 0,98 ve 0,97'dir ve tüm alt boyutlar için güvenilirlik 0,82'nin üstündedir.

3.8.2.1. Akademik Personele Yönelik Kurum Kültürü Analizi

Akademik personele yönelik "Kurum Kültürü Analizi" bulgularına göre boyutlara ilişkin ortalama değerler Şekil 2'de gösterilmektedir.

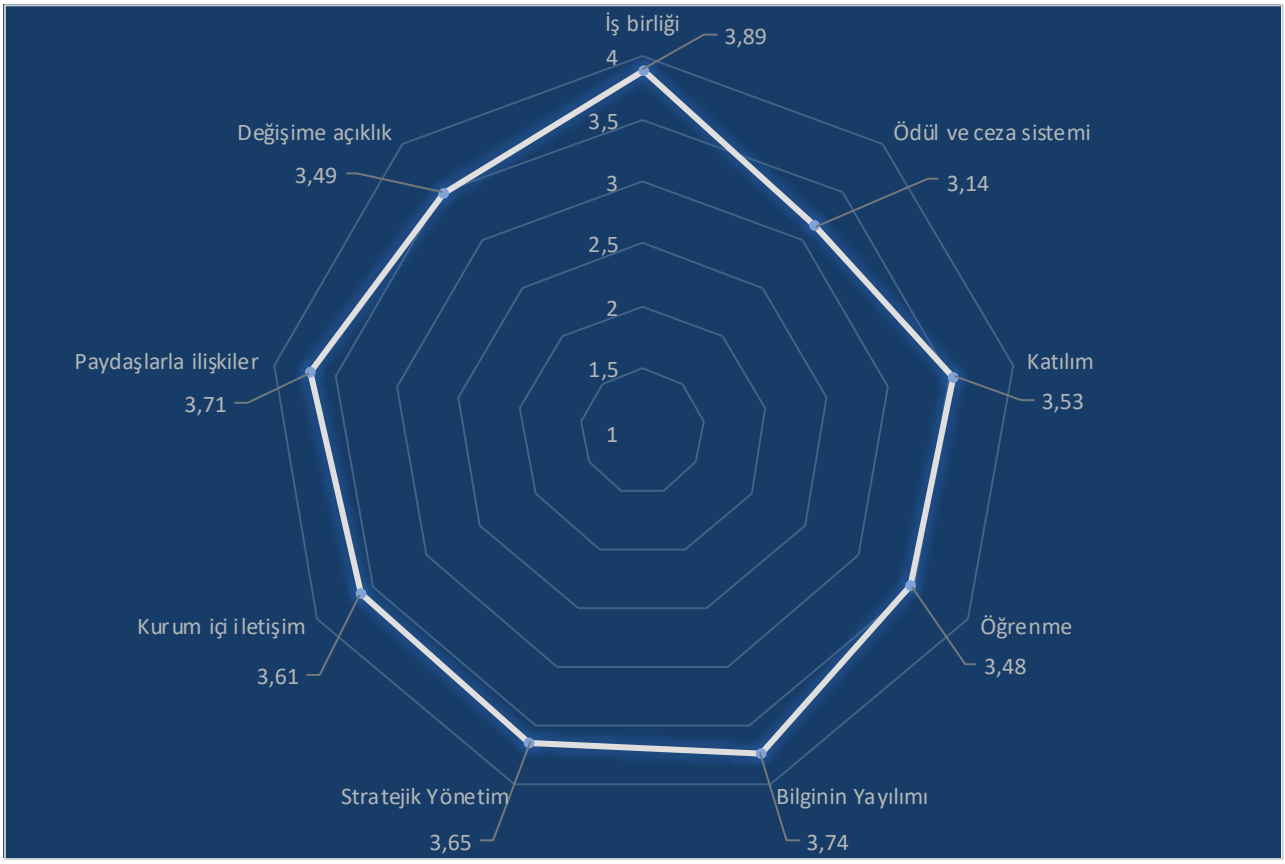


Şekil 2: *Kurum Kültürü Analizi (Akademik Personel)*

Kurum kültürünün tüm boyutlarında, ortalama değer olan 3'ün üzerinde dönüşler elde edilmiş; Bilginin Yayılımı ($\bar{x}$=3,61) ve Stratejik Yönetim ($\bar{x}$=3,60) başlıklarının ise öne çıktığı belirlenmiştir. Bulgular incelendiğinde, en düşük ortalama puana sahip olan boyut 'Ödül ve Ceza Sistemi'dir ($\bar{x}$=3,08). Ortalamaya en yakın bir diğer boyut ise 'Öğrenme'dir ($\bar{x}$=3,13).

3.8.2.2. İdari Personele Yönelik Kurum Kültürü Analizi

İdari personele yönelik "Kurum Kültürü Analizi" bulgularına göre boyutlara ilişkin ortalama değerler Şekil 3'te gösterilmektedir. Kurum kültürünün tüm boyutlarında, ortalama değer olan 3'ün üzerinde dönüşler elde edilmiş; özellikle İş Birliği ($\bar{x}$=3,89), Bilginin Yayılımı ($\bar{x}$=3,74) ve Paydaşlarla İlişkiler ($\bar{x}$=3,71) başlıklarının öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bulgular incelendiğinde, en düşük ortalama puana sahip olan boyutun 'Ödül ve Ceza Sistemi' ($\bar{x}$=3,14) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3: *Kurum Kültürü Analizi (İdari Personel)*

3.8.2.3. Genel Değerlendirme

Kurum kültürü analizi sonuçlarında (Tablo 14) iyileştirmeye açık yönler olmakla birlikte tüm boyutlarda ortalamanın üzerinde puanlarla, DEÜ iç paydaşlarının kurum kültürü ile uyumuna ve Üniversitemizin geçmişten gelen birikim ve kurumsallığının kurum kültürüne yansıdığına işaret etmektedir.

Tablo 14: *Kurum Kültürü Analizi Genel Değerlendirme*

Kültür Boyutu	Akademik Personel (Ortalama)	İdari Personel (Ortalama)
Katılım	3,51	3,53
İş Birliği	3,39	3,89
Bilginin Yayılımı	3,61	3,74
Öğrenme	3,13	3,48
Kurum İçi İletişim	3,54	3,61
Paydaşlarla İlişkiler	3,41	3,71
Değişime Açıklık	3,47	3,49
Stratejik Yönetim	3,60	3,65
Ödül ve Ceza Sistemi	3,08	3,14

2021-2025 dönemi stratejik planında yer alan kurum kültürü analizi raporu ile kıyaslandığında, akademik personelin algılarında Ödül ve Ceza Sistemi boyutu haricinde, idari personelin algılarında ise İş Birliği boyutu haricinde tüm boyutlarda iyileşme olduğu görülmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, akademik ve idari personelin en güçlü algıladığı kurum kültürü boyutlarının sırasıyla, birbirine çok yakın ortalamalar alan 'Bilginin Yayılımı ile Stratejik Yönetim' ve 'İş Birliği' olduğu görülmektedir. Buna göre; DEÜ akademik personelinin bilginin, deneyimlerin, eğitimlerden elde edilen kazanımların, mesleki başarı ve başarısızlık hikayelerinin ve mesleki yöntemlerin kurum içerisinde paylaşılmasını ifade eden 'Bilginin Yayılımı' konusundaki algılamalarının olumlu olduğu değerlendirilebilir. Akademik personel tarafından en olumlu algılanan bir diğer kurum kültürü boyutu ise 'Stratejik Yönetim'dir. Bu kapsamda katılımcılar misyon, vizyon, değerler, stratejik öncelikler, planlar, politikalar ve bunların sonuçları hakkında bilgi sahibi olduklarını; DEÜ'nün kültürü ve değerlerinin, bir yükseköğretim kurumunun sahip olması gereken amaçlar ile uyumlu olduğunu belirtmişlerdir.
İdari personel ise kültürü özellikle uyumlu çalışma ortamı, çalışma arkadaşlarının yardımlaşma ve birbirine destek olması ile ekip anlayışını yansıtan 'İş Birliği' boyutunda en olumlu olarak algılamaktadır.

'Ödül ve Ceza Sistemi' boyutu ise hem akademik hem de idari personel açısından ortalamanın üzerinde olmakla birlikte diğer boyutlara kıyasla en fazla güçlendirilmeye gereksinim görülen boyut olarak öne çıkmıştır. Akademik personel soru formunda dokuz ifade ile ölçülen bu boyut kapsamında katılımcılar eğiticilik, akademik çalışmalar, idari destek ve komisyon çalışmalarının üst yönetim tarafından takdir edilmesi, atama ve yükseltme kriterlerinin ve sürecin işleyişinin uygunluğu, yayın için gerekli teşviklerin sağlanması, tarafsızlık ve şeffaflık ilkelerine göre davranılması gibi konuları değerlendirmiştir. İdari personel soru formunda dört ifade ile ölçülen 'Ödül ve Ceza Sistemi' boyutu kapsamında ise katılımcılar, çalıştıkları birimde yapılan işlerin takdir edilmesi, yükselme sürecinin adil şekilde yürütülmesi ve birim içinde pozitif bir çalışma ortamının varlığını değerlendirmiştir.

Kurum kültürünün güçlendirilmesi, kurumsal itibarın geliştirilmesi hedefi bağlamında yeni dönemde de Üniversitemizin temel stratejilerinden biri olup, kurum kültüründen memnuniyet Kalite Koordinatörlüğü aracılığıyla düzenli biçimde izlenip iyileştirilecektir.

2026-2030 Planında yer alan stratejilerde ödüllendirmeye yönelik beklentiler dikkate alınmıştır. Mevcut durum analizinden yola çıkarak Üniversitemiz, kurum kültürünü güçlendirmek amacıyla paydaş analizinde de iyileştirmeye açık alan olarak tespit edilen tanınma ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesine odaklanmıştır.

Üniversitemiz, yeni dönemde özellikle disiplinlerarası ve etkileşimli araştırma kültürünü geliştirmeyi öne çıkarmaktadır. Mevcut kültür analizinde özellikle akademik personelin değerlendirmesinde diğer boyutlara oranla düşük puan alan kurumsal öğrenmeyi güçlendirmek için çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak veren ortamları zenginleştirmek üzere hedef ve stratejiler belirlenmiştir.

Paydaşlarla Bütünleşme amacına bağlı olarak, iç paydaşların aidiyetine yönelik hedef kapsamında; iç paydaşlar arasındaki etkileşimin, sosyal olanak ve faaliyetlerle çeşitlendirilerek geliştirilmesi ile iç paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımının artırılması

stratejilerinin de kurum kültürünü güçlendirmesi ve motivasyonu geliştirici yönde etki etmesi beklenmektedir. 2026-2030 döneminde Olumlu/Olumsuz Geri Bildirim (OGEB) sistemi üzerinden izlemeye alınacak 'İç paydaşlardan gelen iyileştirme önerileri' performans göstergesi yeni dönemde iç paydaşın sesine verilen değerin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Merkez Yerleşkesi Buca ilçesinde olan Üniversitemiz, İzmir il merkezinde Buca, Balçova, Narlıdere, Konak, Karabağlar ve Urla ilçelerinde bulunan yerleşkeleri ile Seferihisar, Torbalı, Bergama, Selçuk ve Kiraz ilçelerinde bulunan çevre yerleşkelerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitemiz, tek yerleşke merkezli üniversitelerin aksine İzmir'in dört bir yanına yaygınlaştırılmış farklı yerleşkelerde kenti ile bütünleşmiş bir yapıyı eşgüdüm içinde yönetmektedir.

DEÜ, arsa ve arazi alanı olarak toplam 5.535.433,86 m2'lik alanda hizmetlerini sürdürmekte olup, bina ve tesis kapalı yerleşim alanı olarak da toplam 821.049 m2'lik kullanım alanına sahiptir. Detaylar Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15: *Yerleşke Bazında Taşınmazlar (2024 Yılı)*

Yerleşke Adı	Toplam Arsa Arazi Alanı (m²)	Toplam Bina Tesis Alanı (m²)
Merkez Yerleşke	4.500.000,00	339.318,00
Buca Eğitim Fakültesi Yerleşkesi	110.265,00	42.312,00
Dokuzçeşmeler Yerleşkesi	76.148,00	51.328,00
15 Temmuz Sağlık ve Sanat Yerleşkesi	332.190,83	270.814,00
İnciraltı Yerleşkesi (Deniz Bil. ve Tekn. Enst.)	27.666,00	6.400,00
İlahiyat Fakültesi	33.059,00	16.564,00
Alsancak (Rektörlük)	14.321,00	15.592,00
Alsancak (DİLMER)	13.376,21	822,00
Konak (Otel Binası)	584,00	3.406,00
Konak (Sabancı Kültür Sarayı)	1.667,50	5.758,00
Buca (Evka-1 / Öğrenci Yurdu)	17.176,76	24.132,00
Seferihisar (F. Hepkon Spor Bil. Uyg. Araşt. Mer.)	9.045,22	7.617,00
Seferihisar (Necat Hepkon Spor Bil. Fak.)	4.858,41	3.189,00
Seferihisar Eğitim ve Dinlenme Tesisi	17.677,52	4.108,00
Bergama Yerleşkesi (Meslek Yüksekokulu)	171.928,00	4.509,00
Urla (Deniz Eğitim Merkezi)	8.840,00	4.685,00
Selçuk Yerleşkesi (Efes Meslek Yüksekokulu)	7.455,00	5.368,00
Torbalı Yerleşkesi (Meslek Yüksekokulu)	76.826,00	10.145,00
Kiraz Yerleşkesi (Veteriner Fakültesi)	1.949,00	4.982,00
Kiraz Tavuk Çiftliği Arazisi	2.566,00	-
Kiraz Pazar Yeri Arazisi	1.022,00	-
Kiraz Yenimahalle	4.100,00	-
Kiraz – Hisar	604,00	-
Aliağa Mesleki ve Çevresel Hastalıklar Hastanesi Arazisi	102.108,41	-
TOPLAM	5.535.433,86	821.049,00

65.000'in üzerinde öğrenciye hizmet veren Üniversitemizde en çok öğrenci sayısına sahip yerleşke 28.500 öğrenci ile Merkez Yerleşkedir. Merkez Yerleşkede 4 Enstitü, 10 Fakülte, Devlet Konservatuarı, 2 Yüksekokul eğitim faaliyetleri sürdürmekte olup, Fuat Sezgin Merkez Kütüphanesi, Merkezi Araştırma Laboratuvarı, DEÜ Hastanesi Merkez Yerleşke Polikliniği, Ağız ve Diş Sağlığı Merkez Yerleşke Ünitesi, Mediko, Yarı Olimpik Yüzme Havuzu da yine aynı yerleşkede hizmet vermektedir. Üniversitemiz eğitim alanlarının ve eğitim öğretimi destekleyici salonların kullanım kapasitelerine sırasıyla Tablo 16 ve Tablo 17'de yer verilmektedir.

Tablo 16: *Eğitim Alanları (Kullanım Kapasiteleri)*

	Kapasitesi (Kişi)						
Eğitim Alanı	**0- 50**	**51- 75**	**76- 100**	**101- 150**	**151- 250**	**251 Üstü**	**Toplam**
Amfi	6	2	4	11	22	18	63
Anatomi Lab.	7	0	1	0	0	0	8
Bilgisayar Lab.	55	4	1	0	0	0	60
Biyoloji Lab.	5	0	0	0	0	0	5
Derslik	692	183	73	48	10	0	1.006
Derslik (Atölye)	119	1	2	0	0	0	122
Derslik (Bilgisayarlı)	8	0	0	0	0	0	8
Derslik (Özel)	228	7	2	3	0	1	241
Eğitim Lab.	173	132	17	4	1	0	327
Elekt. Hab. Lab.	2	0	0	0	0	0	2
Enerji Lab.	1	0	0	1	0	0	2
Fizik Lab.	5	1	0	0	0	0	6
Gemicilik Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Gözlem Lab.	1	0	0	0	0	0	1
İmalat Lab.	17	0	1	0	0	0	18
Karanlık Oda	6	0	0	0	0	0	6
Kimya Lab.	20	0	2	0	0	0	22
L.A.P Lab.	1	1	0	0	0	0	2
Mekanik Lab.	2	0	0	0	0	0	2
Merkezi Araşt. Lab.	80	0	2	0	0	0	82
Metalurji Malz. Lab.	9	0	0	0	1	0	10
Multidisipliner Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Müzik Lab.	5	0	0	1	1	0	7
Plc / Scada Lab.	1	0	1	0	0	0	2
Psikoloji Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Sanat Stüdyo Lab.	11	1	0	0	0	0	12
İİBF Finans Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Tematik Araşt. Lab.	35	0	0	0	0	0	35

	Kapasitesi (Kişi)						
Elektron Mikr. Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Gıda Hij. Tekn. Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Nekropsi Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Yem Analiz Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Akış Din. Ben. Lab.	0	1	0	0	0	0	1
İnce Film Lab.	1	0	0	0	0	0	1
Sos. Bil. Araşt. Lab.	0	1	0	0	0	0	1
TOPLAM	**1.498**	**334**	**106**	**68**	**35**	**19**	**2.060**

Tablo 17: *Toplantı ve Konferans Salonları*

Salonlar	**Kullanım Alanı (m²)**						
	0 - 50	51 - 75	76 - 100	101 - 150	151 - 250	251 Üstü	**Toplam**
Toplantı Salonu	5.316	1.428	753	274	-	1.193	**8.964**
Konferans Salonu	459	316	171	1.122	1.241	4.934	**8.243**
Okuma Salonu	87	402	-	135	-	1.350	**1.974**
Mahkeme Salonu	-	-	-	102	-	-	**102**
TOPLAM	**5.862**	**2.146**	**924**	**1.633**	**1.241**	**7.477**	**19.280**

Üniversitemizde 2.828 akademik personelin kullanımına sunulan yaklaşık 43.860 m2 alana sahip, toplam 2.181 adet çalışma odası ile 2.725'i kadrolu idari personel, 369'u sözleşmeli idari personel ve 1.750'si de işçi statüsünde olmak üzere toplam 4.844 personelin kullanımına yönelik 21.012 m2 alanda 620 adet çalışma odası ve 84 adet servis odası / alanı bulunmaktadır. Mevcut alanlar değerlendirildiğinde, akademik personel başına 15.51 m2, idari personel başına ise 4.34 m2 çalışma alanı düştüğü görülmektedir.

Sağlık alanında güçlü araştırma ve nitelikli hizmet birimleri ile öne çıkan DEÜ Hastanesinin fiziksel alanlarına ilişkin değerlendirmeler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (DEÜ Hastanesi) Hizmet Birimleri

Birim	Sayı (Adet)	Alan (m²)
Acil Servis	2	2.443
Yoğun Bakım	7	5.371
Ameliyathane	25	7.975
Klinik (İlhan Onat Hematoloji Hastanesi Dahil)	25	26.077
Poliklinik Alanları (Anabilim Dalları Dahil)	40	22.793
Laboratuvar	17	4.994
Eczane	1	1.137
Radyoloji Alanı	2	2.819
Nükleer Tıp Alanı	1	1.319
Sterilizasyon Alanı	1	1.120
Mutfak	3	1.450
Çamaşırhane	1	891
Teknik Servis	1	780
Kan Bankası	1	810
Diyaliz Merkezi	1	857
Ayaktan Tedavi Merkezi	1	1.008
Bilgi İşlem	2	351
Tıbbi Malzeme Deposu	3	822
Teknik Altyapı ve Makine Daireleri	51	12.833
Doğumhane (Ameliyathane Hariç)	4	850
Radyasyon Onkolojisi	1	1.858
Arşiv	11	1.110
Koroner Anjiyografi	3	448
Gündüz Hastanesi	1	941
Hastane Toplam Kapalı Alanı (m²)		**101.057**

Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezinin fiziksel alanlarına ilişkin değerlendirmeler ise Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi Hizmet Alanları

Birim	Sayı (Adet)	Alan (m²)
Klinik	11	220,0
Çalışma Odası (İdari Personel)	10	60,0
Diğer	12	70,2
Röntgen Odası	3	35,0
Laboratuvar	2	28,0
Bekleme Alanı	3	155,0
Sistem Odası	1	5,3
TOPLAM	**42**	**573,5**

Üniversitemiz 2026-2030 Stratejik Planında, Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirme amacı bağlamında, paydaş görüşlerinde de vurgulanan fiziksel altyapıda yenilenme ihtiyaçlarını karşılayıp, yerleşkeleri sürdürülebilir ve iklim dostu ekolojik/yeşil yerleşkelere dönüştürerek 'cezbedici, 24 saat yaşayan, sosyal ve çağdaş yaşam ortamlarının yaratılması' stratejisine odaklanmıştır.

3.8.4.Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

DEÜ'nün temel politika ve önceliği, gelişen teknoloji ve süreçlere uyum sağlayarak, T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (CBDDO) tarafından hazırlanan Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberine uygun ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarında bilgi varlıklarının gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini etkin bir şekilde yönetmektir. Söz konusu görevlerini yerine getirirken, sürekliliği ve sürdürebilirliği temel alan bu sistemler için, kurum bünyesindeki ilgili birimler, 7 / 24 özverili bir şekilde hizmet vermektedir.

Rektörlük ve bağlı birimlerde yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri ile idari süreçlere ait bilgi sistemlerindeki kayıtlar ve diğer bilgi varlıklarının korunması amacıyla önemli adımlar atılmıştır. Bu kapsamda, 14 Mayıs 2024 tarihinde ISO/IEC 27001:2022 standartlarına uygunluk sağlanmış ve TÜRKAK akreditasyonlu belgemiz yenilenmiştir. Ayrıca, Bilgi Güvenliği Birimi tarafından 2023 yılı içinde hazırlanan KVKK politikaları ve veri aktarım sözleşmeleri, 6698 sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nda yapılan değişiklikler doğrultusunda 2024 yılında güncellenmiştir.

DEÜ Kurumsal Kimlik Kartı ve Araç Geçiş Sistemi Yönergesi, Bilgi Güvenliği ve KVKK uyumluluğu gözetilerek güncellenmiş ve Üniversite Senatosunun 18 Temmuz 2024 tarihli ve 688 sayılı kararıyla kabul edilerek aynı tarihte yayınlanmıştır.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nin yaklaşık 25.000 farklı cihazın günlük olarak kullandığı ağ altyapısı, küresel internete doğrudan bağlantısıyla iç ve dış kaynaklı yoğun bir veri trafiğine sahiptir ve düzenli olarak kapasitesi ile kapsama alanı genişletilmektedir. Bu trafiğin kesintisiz izlenmesi, kayıt altına alınması, olası tehditlerin önceden belirlenmesi ve siber saldırılara karşı hızlı müdahale olanağı, kurumun ağ ve sistem altyapısını, kişisel ve kurumsal verilerini güvence altına almak açısından kritik öneme sahiptir.

Üniversite bünyesindeki sunucuların neredeyse tamamı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığının yönetimindeki veri merkezi ve sistem odalarında bulunmaktadır. Burada yönetilen 320 fiziksel sunucunun yanı sıra üzerlerinde çalışan yüzlerce sanal sunucunun sistem kontrolü sağlanmaktadır.

DEÜ'nün 19 yerleşkesindeki internet altyapısı, 735 ağ anahtarlama cihazı ve 878 kablosuz ağ erişim noktası ile desteklenmektedir. Yedekli yapıda çalışan güvenlik duvarı ile kurum ağı, iç ve dış kaynaklı saldırılara karşı korunmaktadır. Bu kritik altyapının kesintisiz çalışması için gerekli olan UPS (Kesintisiz Güç Kaynağı) ve klimaların bakımları, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personelinin koordinasyonuyla hizmet alımı yoluyla sağlanmaktadır. Buna ek olarak, üniversite genelindeki yaklaşık 2.002 güvenlik kamerası bulunmakta, sisteminin kurulum, bakım ve yedekleme süreçleri de yine Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personelinin koordinasyonuyla hizmet alımı yoluyla yürütülmektedir. DEÜ'nün yönettiği bilgi teknolojileriyle ilişkili varlık grupları ve sayıları Tablo 20'de verilmektedir.

Tablo 20: *Bilgi Teknolojileri Varlık Sayıları*

Cihaz	Adet
Ağ Anahtarlama Cihazları	735
Kablosuz Erişim Noktaları	878
Fiziksel Sunucular	320
Kameralar	2002
Veri Merkezleri	3
Sistem Odaları	18
UPS (Kesintisiz Güç Kaynağı)	69
Klima	56

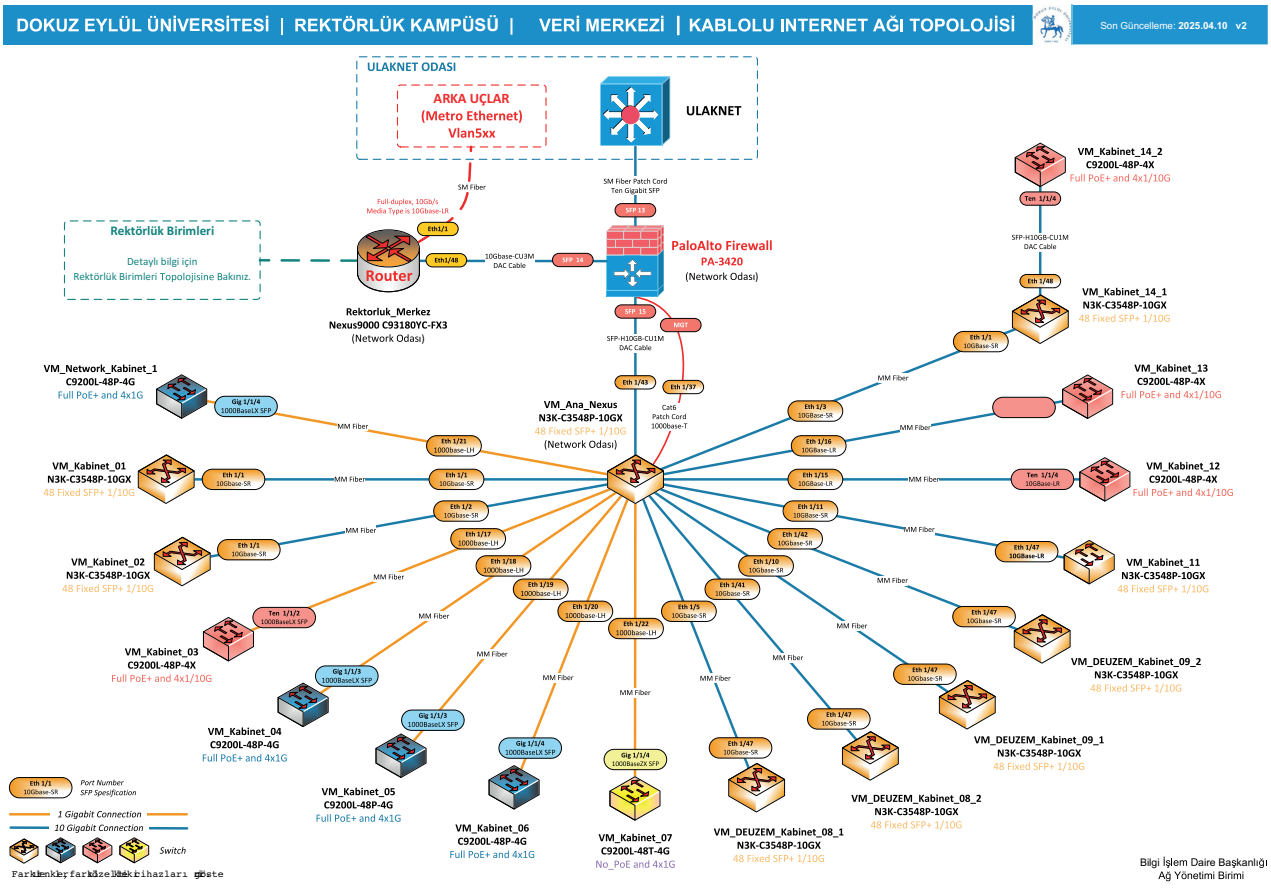
Yazılımlarla ilgili olarak ihtiyaç duyulan alanlardaki talepler, kullanıcılar tarafından tam olarak karşılanan sayısal verilerin ötesinde, teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, her bütçe dönemi öncesinde yapılan ihtiyaç planlamaları doğrultusunda, mevcut yazılımların versiyon güncellemeleri ile yeni yazılım ve donanımların kurum envanterine (Tablo 21) dahil edilmesi çalışmaları aralıksız sürdürülmektedir.

Tablo 21: *Kullanım Alanlarına Göre Yazılım Dağılımları*

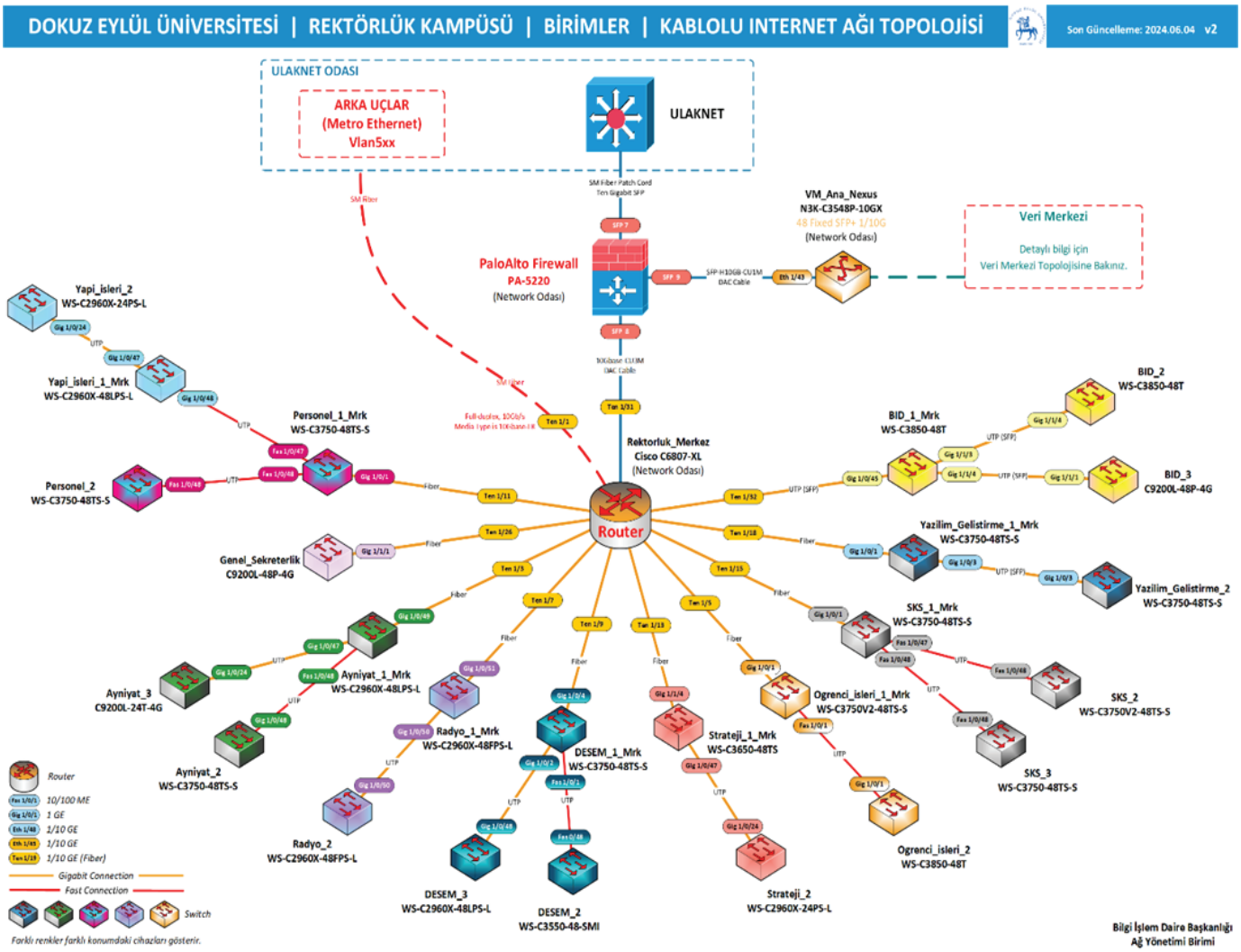
Cinsi	Kullanım Alanına Göre Dağılımlar (Adet)				
	Eğitim	Akademik	Sağlık	İdari Hizmet	Toplam
Üniversite Yazılımı	3	2	13	47	**65**
Diğer Yazılımlar	29	7	9	72	**117**
Toplam (Yazılım)	32	9	22	119	**182**
Masaüstü Bilgisayarlar	2.777	3.468	1.299	1.871	**9.415**
Taşınabilir Bilgisayarlar	0	652	13	287	**952**
Diğer Bilgisayarlar	0	228	57	82	**367**
Toplam (Bilgisayar)	**2.777**	**4.348**	**1.369**	**2.240**	**10.734**

DEÜ, bilgi güvenliği ve teknolojik altyapısını sürekli iyileştirerek belirlenen hedeflere ulaşmayı stratejik bir öncelik olarak görmektedir. Bu doğrultuda, gelişen teknolojilere uyum, ulusal ve uluslararası standartlara bağlılık, etkin yönetim sistemleri ve özverili personelinin çalışmalarıyla üniversite, bilgi varlıklarını koruma, kesintisiz hizmet sunma ve paydaşlarının güvenini sağlama yolunda kararlı adımlar atmaya devam edecektir.

Üniversitemizin internet ağına ait veri merkezi kablolu internet ağı topolojisi Şekil 4'te; birimler kablolu internet ağı topolojisi Şekil 5'te verilmiştir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, şehir içine yayılmış yerleşkelerimize uzun mesafelerde bu ağ hizmetlerini sunmaktadır. Mesafelere düzenlenmiş bu dağılım, Şekil 6'da sunulmuştur. Ulusal akademik ağ kullanım istatistikleri ise Tablo 22'de özetlenmiştir.



Şekil 4: *Veri Merkezi Kablolu İnternet Ağı Topolojisi*



Şekil 5: *Birimler Kablolu İnternet Ağı Topolojisi*

Tablo 22: *Ulusal Akademik Ağ Kullanımı İstatistikleri*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
GİRİŞ	1.5 Gbit	2 Gbit	1.5 Gbit	3,2 Gbit	3,2 Gbit	3,2 Gbit	3,7 Gbit
ÇIKIŞ	150 Mbit	200 Mbit	300 Mbit	450 Mbit	600 Mbit	600 Mbit	665 Mbit

DEÜ, bilgi teknolojileri ve bilişim altyapısını geleceğin gereksinimlerine dinamik bir yaklaşımla hazırlamayı hedeflemektedir. Bu vizyon doğrultusunda aşağıdaki temel alanlara odaklanılacaktır:

Akıllı Yerleşke Dönüşümü: Yerleşkelerimizde akıllı teknolojilerin entegrasyonunu artırarak enerji verimliliği, güvenlik, ulaşım ve öğrenci/personel deneyimini iyileştirecek çözümlerin yaşama geçirilmesi planlanmaktadır. Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojileri ve yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla daha öngörülebilir ve optimize edilmiş bir yerleşke ortamı oluşturulması hedeflenmektedir.

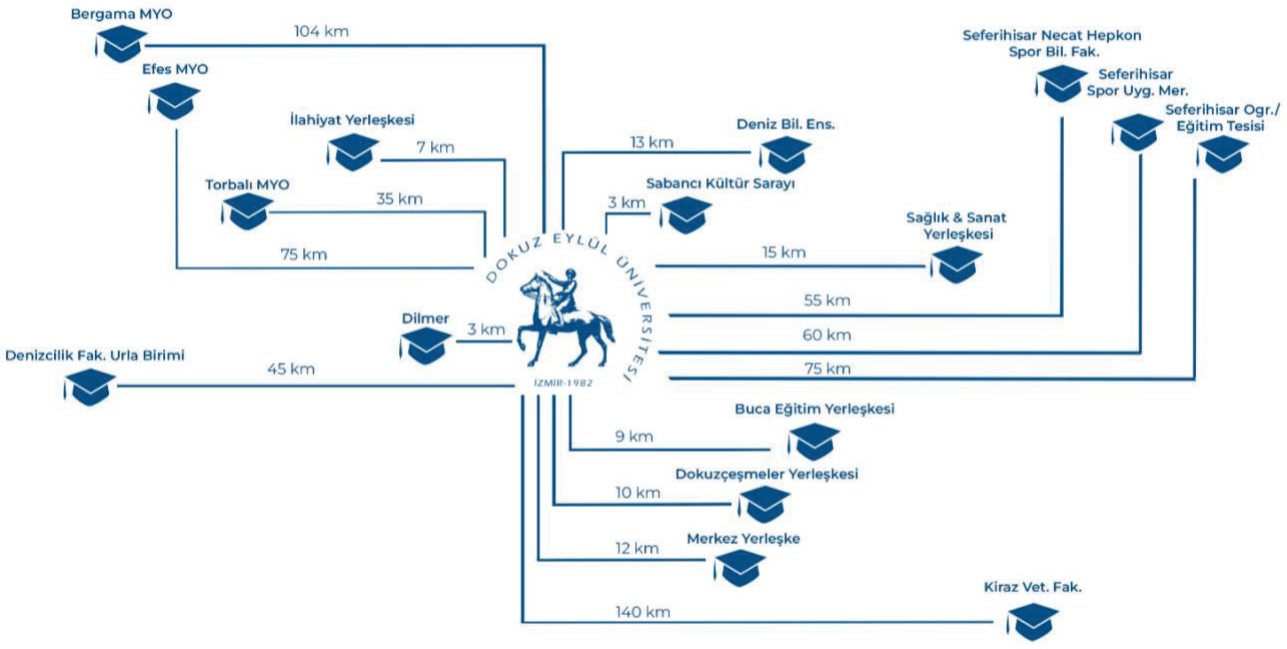
Veri Odaklı Yönetim ve Karar Alma: Büyük veri analitiği ve iş zekâsı araçlarının etkin kullanımıyla eğitim, araştırma ve idari süreçlere ilişkin verilerden anlamlı çıktılar elde ederek daha bilinçli ve stratejik kararlar alınması amaçlanmaktadır. Veri güvenliği ve gizliliği prensipleri çerçevesinde, veri paylaşımı ve iş birliği imkanları artırılacaktır.

Siber Güvenlik Olgunluğunun Artırılması: Artan siber tehditlere karşı dirençliliği en üst düzeye çıkarmak amacıyla siber güvenlik altyapısının sürekli olarak güçlendirilmesi, proaktif tehdit istihbaratı sistemlerinin kurulması ve tüm kullanıcıların bilinçlendirilmesine yönelik kapsamlı eğitim programlarının uygulanması hedeflenmektedir.

Yüksek Performanslı Hesaplama (HPC) ve Araştırma Altyapısı: Özellikle bilimsel araştırma alanlarında ihtiyaç duyulan yüksek işlem gücü ve gelişmiş bilişim kaynaklarının artırılması ve daha erişilebilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. HPC altyapısının güçlendirilmesi ve yeni nesil teknolojilerle desteklenmesi, üniversitenin araştırma potansiyelini önemli ölçüde artıracaktır.

Dijital Yetkinliklerin Geliştirilmesi: Öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve idari personelin dijital çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmasına yönelik çeşitli eğitim ve destek programları sunulmaya devam edilecektir. Dijital okuryazarlık, veri analizi, siber güvenlik farkındalığı gibi konularda yetkinliklerin artırılması, üniversitenin dijital dönüşüm sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Dokuz Eylül Üniversitesi, bu vizyon doğrultusunda yapacağı stratejik yatırımlar ve iş birlikleriyle teknoloji ve bilişim altyapısını sürekli geliştirerek eğitim, araştırma ve idari süreçlerinde mükemmeliyeti hedeflemekte ve geleceğin üniversite modeline öncülük etmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 6: *Mesafelere Göre Üniversitemiz Kampüs Yapısı- 2024*

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemizin 2026-2030 dönemi stratejik planında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için kullanabilecek mali kaynaklara ilişkin tahmini veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Mali kaynak analizi (Tablo 23) sürecinde, özel bütçe, döner sermaye bütçesi ve ulusal/uluslararası dış kaynaklı proje bütçelerine ait geçmiş yıllar gerçekleşmeleri dikkate alınarak ortalama artış oranları esas alınmıştır.

Tablo 23: *Tahmini Mali Kaynak Analizi*

Kaynaklar	2026 (TL)	2027 (TL)	2028 (TL)	2029 (TL)	2030 (TL)	Toplam Kaynak (TL)
Özel Bütçe*	10.418.926.000	11.725.320.000	15.242.918.000	19.815.796.000	25.760.537.000	82.963.497.000
Döner Sermaye**	11.069.540.000	13.899.506.000	16.679.407.200	20.015.288.640	24.018.346.368	85.682.088.208
Dış Kaynak***	139.466.360	181.306.268	235.698.148	306.407.593	398.329.871	1.261.208.240
Toplam	**21.627.932.360**	**25.806.132.268**	**32.158.023.348**	**40.137.492.233**	**50.177.213.239**	**169.906.793.448**

** Özel Bütçeye ilişkin tahminler oluşturulurken, 2025-2027 Orta Vadeli Program verileri kullanılarak 2026 ve 2027 yıllarına ait tahminler belirlenmiştir. 2028, 2029 ve 2030 yıllarına ilişkin öngörülerde ise her yıl için %30 artış oranı esas alınmıştır. Rehber doğrultusunda özel bütçe içerisinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına yer verilmemiştir.*

***Döner Sermaye Bütçesi tahmini verileri oluşturulurken, Üniversitemiz Yönetim Kurulu tarafından 2024 yılında onaylanan 2025-2027 Döner Sermaye Bütçesi esas alınarak 2026 ve 2027 yılları tahmini bütçe tutarları kullanılmıştır. 2028, 2029 ve 2030 yıllarına ait kaynak tahminlerinde ise her yıl için %20 artış oranı esas alınmıştır.*

****Dış Kaynak bütçesi içerisinde; AB Projeleri, Erasmus Programları, TÜBİTAK, TÜSEB gibi proje destek bütçelerine ait geçmiş yıllardaki bütçeler baz alınmış, ortalama %30 oranında artış öngörülerek kaynak tutarları belirlenmiştir.*

3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitemizin akademik faaliyetleri eğitim, araştırma, girişimcilik ve topluma fayda olmak üzere dört başlıkta irdelenmektedir. Tablo 24'te, Üniversitemizin, akademik faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmuş ve gelecek dönemde ne yapılması gerektiğine ilişkin önlemler tartışılmıştır.

Tablo 24: *Akademik Faaliyetler Analizi*

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Yapılması Gerekenler
Eğitim - Öğretim	1. Yüksek entelektüel sermaye, güçlü akademik ve idari kadro 2. Ulusal ve uluslararası akredite eğitim programları ile ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim kalitesinin yüksek olması 3. Çok sayıda ve çeşitlilikte bilim ve sanat dalında eğitim veren köklü ve itibarlı bir devlet üniversitesi olması 4. Uzaktan eğitim altyapı ve hizmetlerinin güçlü olması 5. Bilgi erişiminde zaman ve mekândan bağımsız dijital kaynaklar 6. Güçlü uluslararasılaşma potansiyeli 7. Dezavantajlı grupları kapsayıcı eğitim politikalarının bulunması 8. Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliği	1. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının bölümler arasında homojen olmaması 2. İdari personel ve ara teknik eleman eksikliği 3. Fiziksel ve teknolojik altyapıda yenilenme sorunları 4. Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması 5. Yabancı dilde eğitim veren programların yetersizliği 6. Disiplinlerarası etkileşimde kısıtlar	1. İdari ve teknik personel eksikliği giderilmeli. 2. Derslik ve laboratuvarların altyapısı optimal kullanılmalı, altyapı, fiziksel koşullar ve donanım geliştirilmeli. 3. Akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamları yaratılmalı. 4. Yabancı dilde eğitim veren programların ve derslerinin sayısı ve etkililiği artırılmalı. 5. Uluslararası değişim iş birlikleri ve etkinlikleri artırılarak öğrenci ve akademisyen hareketliliği yaygınlaştırmalı. 6. Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların sayısı ve niteliği geliştirilmeli. 7. Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumu sağlanmalı. 8. Öğretim elemanlarının eğitim öğretim teknolojileri ve yapay zekâ tabanlı/destekli araçları kullanım etkinliği arıtılmalı. 9. Öncelikli alanlarda, disiplinlerarası/çok disiplinli program ve dersler artırılmalı, öğrencilerin farklı programlardan ders alma olanakları geliştirilmeli. 10. Uluslararası nitelikli öğrenci sayısını artırmaya yönelik uluslararası tanınırlık geliştirilmeli.
Araştırma	1. Araştırma Üniversitesi misyonuna sahip olması 2. Çok sayıda bilim ve sanat dalında uzman birimler ve akademisyenler 3. Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerini güçlendiren birimler 4. Ulusal ve uluslararası akredite laboratuvarlar 5. Farklı alanlarda yenilikçi ve gelişmiş uygulama ve araştırma merkezleri 6. Sağlık alanında güçlü araştırma kapasitesi 7. Ulusal ve uluslararası paydaşlar ile güçlü iş birliği ve etkileşim potansiyeli 8. Bilgi erişiminde zaman ve mekândan bağımsız dijital kaynakların bulunması	1. Araştırma görevlisi yetersizliği 2. Araştırmacıların iş yüklerinin dengesizliği 3. Yeterli sayıda nitelikli uzman teknik personel olmaması. 4. Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının yetersizliği 5. Disiplinlerarası çıktıların potansiyele oranla yetersizliği 6. Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık eksikliği	1. İhtiyaç duyulan alanlarda araştırma görevlisi kadrosu artırılmalı. 2. Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmeli. 3. Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapıları yeni teknolojilerle iyileştirilmeli. 4. Öğretim elemanlarının araştırma yetkinlikleri güçlendirilmeli. 5. Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık geliştirilmeli. 6. Öğretim elemanlarının araştırma amaçlı uluslararası deneyim kazanması özendirilmeli. 7. Araştırma projelerine tüm düzeylerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katılımı artırılmalı. 8. Araştırma performansı yüksek akademik personel desteklenmeli ve teşvik edilmeli. 9. Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısı artırılmalı. 10. Uluslararası akademik ağlarla etkileşim artırılmalı. 11. Disiplinlerarası ve etkileşimli araştırma olanakları ve kültürü güçlendirilmeli. 12. Diğer üniversiteler ve sanayi ile etkileşimli bilimsel çıktılar artırılmalı.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Yapılması Gerekenler
Girişimcilik ve Yenilikçilik	1. Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerini güçlendiren birimler 2. Çok sayıda bilim ve sanat dalında uzman birimler ve akademisyenler 3. Endüstriyel/sektörel proje üreten nitelikli öğrenciler 4. Güçlü uluslararasılaşma potansiyeli	1. Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini destekleyecek yeterli sayıda ve nitelikte personel olmaması 2. Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde koordinasyon ve disiplinlerarası iş birliği eksikliği 3. Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin yeterli olmaması 4. Sanayiyle birlikte yürütülen Ar-Ge projelerinin ve sektör gereksinimlerine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz olması 5. Üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülmesindeki eksiklik 6. Potansiyele oranla öğretim elemanı/öğrenci/mezun girişimciliği oranının düşük olması	1. Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürü geliştirilmeli, eş-yaratma ve açık inovasyon farkındalığı yaygınlaştırılmalı. 2. Yüksek katma değerli çıktıları, öncelikli sektörler ve kritik teknolojik gelişmeleri destekleyecek altyapı geliştirilmeli. 3. Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin yönetişimi TTO merkezinde yeniden yapılandırılarak Ar-Ge kapasitesi artırılmalı. 4. Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projeleri artırılmalı. 5. Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) projeleri artırılmalı. 6. Patent portföyünün ticarileşme mekanizması güçlendirilmeli. 7. Üniversite-Sanayi-DEPARK iş birlikli etkinlikler nicelik ve nitelik olarak geliştirilmeli. 8. Girişimcilik odaklı öğretim programı ve girişimcilik temalı derslerin etkililiği güçlendirilmeli. 9. Ulusal ve uluslararası girişimcilik ekosistemi ile etkileşim artırılmalı.
Toplumsal Katkı	1. Köklü ve itibarı yüksek bir kurum olması 2. Sağlık alanında güçlü hizmet birimleri 3. Devlet konservatuarı ile güzel sanatlarda öncülük 4. Güçlü ve zengin yaşam boyu öğrenme faaliyetleri 5. Sürdürülebilirlik odaklı faaliyetlerin etkinliği 6. Çok çeşitli alanlarda etkili ve uluslararası kuruluşlara üyeliği bulunan öğrenci toplulukları 7. Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünün varlığı	1. Toplumsal katkı üretmeye yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimleri 2. Dış paydaşlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili koordinasyon eksikliği 3. Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplum merkezli hizmetlerde dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi gereği 4. Sürdürülebilirlik odaklı aksiyonların ve toplum merkezli hizmetlerin çeşitliliğine karşın duyuru ve paylaşım mekanizmalarının geliştirilmesi gereği	1. Sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sunulan hizmetler artırılarak etkinleştirilmeli. 2. Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası arası sinerji artırılmalı. 3. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısı üretilecek somut projelerle desteklenmeli. 4. Toplumsal katkıya yönelik etkinliklerde öğrenci topluluklarıyla etkileşim artırılmalı. 5. Kamu, özel sektör ve STK iş birlikli sürdürülebilirlik temelli projeler artırılmalı. 6. Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerin izlenmesinde etkililik geliştirilmeli. 7. Yaşam Boyu Öğrenme programları çeşitlendirilerek etkinlikleri artırılmalı. 8. Üniversite-mezun etkileşimi güçlendirilmeli. 9. Sıfır atık ve çevre yönetimi etkinleştirilmeli. 10. Yerleşkeler sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşkelere dönüştürülmeli.

3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

DEÜ'nün faaliyet gösterdiği dış çevresinin analizi bağlamında yükseköğretim sektörü irdelenmiştir. Sektörel analiz bağlamında sektörel eğilim analizi ve sektörel yapı analizi gerçekleştirilmiştir.

3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi doğrultusunda politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörler dikkate alınmıştır. Politik anlamda yükseköğretimde öncelikli alanlar ve uluslararasılaşma konularının üniversiteye yönelik oluşan fırsatlar ve tehditler değerlendirilmiş, ne yapılması gerektiğine yönelik faaliyetler Tablo 25'te değerlendirilmiştir.

Tablo 25: *Sektörel Eğilim Analizi*

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında Araştırma üniversitelerinin idari ve mali olarak desteklenmesi	Misyon farklılaşması politikası kapsamında Araştırma Üniversitesi statüsü Araştırma Üniversiteleri Destek Programı (ADEP) vb. desteklerden yararlanılması	Araştırma Üniversiteleri arasında artan rekabet Araştırma Üniversitesi kapsamına alınan Üniversite sayısı artışına bağlı olarak desteklerin azalması	Araştırma Üniversitesi kriterleri doğrultusunda nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmalar geliştirilmesi
	Yükseköğretimde öncelikli alanlar belirlenmesi ve desteklenmesi	Öncelikli alanlara yönelimin artırdığı araştırma fonları ile akademik mükemmeliyete erişim	Bazı disiplinlerin geri planda kalması	Altyapı yatırımlarında öncelikli alanların öncelenmesi Öncelikli alanlarda katma değeri yüksek çıktıların geliştirilmesi Öncelikli alanlarda doktora programlarına nitelikli araştırmacıların katılımını artıracak mekanizmaların oluşturulması
	Yükseköğretimde uluslararasılaşma politikası	YÖK'ün uluslararası iş birliklerini teşvik etmesi	Nitelikli öğrenci ve araştırmacıların yurtdışı üniversitelere yönelmesi	Uluslararası iş birliği ağlarına katılımın ve çıktıların geliştirilmesi Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamının artırılması Uluslararası değişim iş birliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin yaygınlaştırılması Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların sayısının ve niteliğinin geliştirilmesi Uluslararası öğrencilerin uyum süreçlerinin etkinleştirilmesi Uluslararası tanınırlığın güçlendirilmesi Kurumsal erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarında küresel ölçekte etkileşimin güçlendirilmesi
	Üniversiteler için uluslar-arası akreditasyonun daha fazla önem kazanması	Artan uluslararası tanınırlık ile uluslararası öğrenci çekme potansiyeli İyileşen eğitim ile güçlü uluslararası iş birlikleri Mezunların iş bulma sürecindeki rekabet gücünün artışı	Akreditasyon süreçlerinin gerektirdiği maliyetler Uyum sürecindeki zorluklar Akademik ve idari kadro üzerindeki artan iş yükü	Uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş program sayısının artırılması
	Yükseköğretimde yeşil dönüşüme yönelik politikalardaki artış	Sürdürülebilirlik ile ilgili daha fazla fon ve desteğe erişim. Üniversite itibarındaki artış. Mezunların genişleyen istihdam alanı	Gerekli dönüşüm için artan maliyetler Uyum sağlanamadığında kaybedilen rekabet avantajı	İç ve dış paydaşlara yönelik tüm faaliyetlerin ikiz dönüşümü merkezine alarak tasarlanması

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Dijitalleşme ve yapay zekâ temelli eğitim beklentileri	Bireyselleştirilmiş öğrenme deneyimleri ile eğitimin geliştirilmesi Daha fazla öğrenciye erişim Eğitim içeriklerinin ve süreçlerinin iyileştirilmesiyle artan akademik başarı	Gereksinim duyulan altyapı gereksinimlerinin yüksek maliyeti Hem akademik kadronun hem de öğrencilerin yeni teknolojilere adaptasyon sorunları	Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumunun sağlanması Eğitimde yenilikçi yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi Öğretim elemanlarının eğitim öğretim teknolojilerini ve yapay zekâ tabanlı/destekli araçları kullanım etkinliğini artırmak amacıyla sistematik eğitimlerin gerçekleştirilmesi Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi
	Sağlık sektörüne yönelik politikalar	Sağlık sektöründe tanımlanan öncelikli alanlarda yer alınabilmesi Sağlık alanında artan nitelikli personel gereksiniminin sağlık alanında nitelikli eğitimin önemini pekiştirmesi Sağlık alanında güçlü araştırma ve hizmet birimlerinin sağlayacağı rekabet avantajı	Sağlık sektöründe zorlayıcı idari, mali ve çalışma koşulları	Klinik araştırma performansının izlenmesi Sağlık merkezli hizmetlerin öncelikli alanlara (aritmi, onkoloji, organ nakli vb.) bağlı olarak güçlendirilmesi Nitelikli ve yetkin sağlık işgücü planlaması Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi Sağlık turizmi kapsamında hizmetlerin etkinleştirilmesi.
	Yükseköğretimde kalite standartlarının ve akreditasyon süreçlerinin gelişimi	Eğitimde mükemmeliyet ve sürekli iyileştirme kültürünün teşvik edilmesi Mezunların istihdam edilebilirliğinin güçlenmesi Yerleşik kalite politikasına ve etkin kalite güvence sistemine sahip olunmasının sağlayacağı rekabet avantajı	Akademik ve idari kadronun iş yükündeki artış Oluşabilecek ek maliyetler Uyum sürecinin zorlukları	Kalite güvence kültürünün sürekli iyileştirilerek geliştirilmesi Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu İç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmak üzere iç paydaşlara eğitimler verilmesi ve rehberlik yapılması
Ekonomik	Bölgesel ve küresel ekonomik belirsizlikler	Kamuda katma değer yaratmayan maliyetlerin ve israfın azaltılmasına yönelik anlayışın yerleşmesi Ekonomik daralmanın istihdam piyasasına daha hızlı geçişe, mesleki yükseköğretim ile yaşam boyu öğrenmeye talebi artırması	Eğitim ve araştırmaya ayrılan payların azalması Araştırma desteklerindeki kısıtlamalardan dolayı oluşan olumsuzluklar Bağışların olumsuz etkilenmesi	Kaynakların etkin kullanımına ve israfın önlenmesine ilişkin stratejiler geliştirilmesi Gelir getirici faaliyetlerin çeşitlendirilerek güçlendirilmesi Bağışçılarla ilişkilerin güçlendirilmesi
	Enflasyon ve döviz dalgalanmalarının üniversite bütçelerine etkisi	Kamu üniversitelerinin merkezi idareden aldıkları bütçenin belirli oranda performansları ile ilişkilendirilmesi politikası	Altyapı geliştirmeleri, uluslararası iş birlikleri, araştırma projeleri için gerekli fonlar konusundaki kısıtlar Uzun vadeli bütçelemede kur farkından kaynaklı sorunlar Üniversitenin rekabet gücündeki azalma	Kaynakların etkin kullanımına ve israfın önlenmesine ilişkin stratejiler geliştirilmesi Gelir getirici faaliyetlerin çeşitlendirilerek güçlendirilmesi
	Araştırma projeleri için sağlanan mali kaynakların yetersizliği	Araştırma üniversitelerine yönelik destekler Ulusal ve uluslararası fonların çeşitlenmesi	Uluslararası fonların ekonomik krizler nedeniyle daha seçici hale gelmesi Araştırma kapasitesinin ve üretkenliğinin zayıflaması Azalan rekabet gücü	Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalığın geliştirilmesi Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısının artırılması Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve yenilik (İnovasyon) proje sayılarının artırılması

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik	Üniversite-Sanayi iş birliğinin beklenen düzeyin altında olması	Ar-Ge ekosisteminin geliştirilmesi Ar-Ge merkezi sayısının artması Yeni stratejiler geliştirilerek daha etkili iş birliği kurma	Araştırma projeleri için dış finansman kaynaklarına kısıtlı erişim Teknolojinin sanayiye aktarılmasındaki zorluklar	Yüksek katma değerli çıktıları ve öncelikli sektörler ve kritik teknolojik gelişmeleri destekleyecek altyapının geliştirilmesi Etkileşimli çalışma kültürünün geliştirilmesi Etkileşimli araştırmalar için sunulan olanakların iyileştirilmesi Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının Üniversite-Sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi Üniversite-Sanayi iş birliğinin ve çıktılarının güçlendirilmesi Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması
	Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosisteminde finansal sürdürülebilirlik sorunları	Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen buluşların ticarileştirilmesine yönelik mevzuat ve uygulamaların geliştirilmesi Alternatif finansman modelleri, melek yatırımcı vb. modeller ile destek mekanizmalarını geliştirici stratejiler ile üniversitenin teknoloji transfer kapasitenin artırılması Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerini güçlendiren birimlerin varlığının sağlayacağı rekabet avantajı	Üniversitenin rekabet gücünün zayıflaması Akademik girişimcilik kültürünün gelişememesi	Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin Yönetişiminin TTO merkezinde yeniden yapılandırılması ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde Ar-Ge ve inovasyon iş birliklerinin artırılması, ticarileştirme süreçlerinin güçlendirilmesi ve Üniversite-Sanayi etkileşiminin geliştirilmesi Girişim sermaye fonları, melek yatırımcılık, kitle fonlaması vb. fonlama mekanizmalarından etkin şekilde faydalanılması
Sosyokültürel	Genç nüfusun artışı ve yükseköğrenime olan talep	Üniversiteye yönelik talebin yüksek oluşu ile eğitim ve araştırma kapasitesinin gelişmesi Ülke ekonomisine ve rekabetçiliğine katkı verecek yeni kuşağın yetiştirilmesinde üniversitenin etkin rolü Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğinin sağlayacağı rekabet avantajı	Öğretim elamanı başına düşen öğrenci sayısının artması Eğitim kalitesinin olumsuz etkilenme riski İşgücü piyasasına entegrasyonun zorlaşması ve bazı alanlarda istihdam olanaklarının daralması Uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorunu Yeni kuşağın vizyon ve kariyer planı oluşturmada zorlanması Artan akademik ve idari personel iş yükü	Nitelikli öğrencilerin üniversiteye çekimi ile ilgili faaliyetlerin güçlendirilmesi Kariyer merkezli program, hizmet ve eğitimlerin çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi
	Aday/Potansiyel öğrencilerin yükseköğretim için yeterince hazır olmaması	Üniversitenin hazırlık programları, akademik destek merkezleri ve beceri geliştirme atölyeleri gibi öğrenci destek mekanizmalarının güçlendirilmesi	Akademik ve bilişsel yeterlilik açısından hazır olmayan öğrencilerin düşürdüğü eğitim kalitesi Akademik kadronun artan iş yükü Öğrencilerin iş dünyasına entegrasyonu ve istihdamı açısından oluşan zorluklar	Yükseköğretime uyum ile ilgili faaliyetlerin geliştirilmesi Oryantasyon programlarının güçlendirilmesi
	Düşük gelirli öğrencilerin varlığı	Burs programları, yemek ve barınma desteği gibi sosyal destek mekanizmalarının geliştirmesi ile eğitimde fırsat eşitliği sağlanması	Eğitim sürecine tam katılımın olumsuz etkilenmesi Sınırlı kaynaklar ile çok sayıda destek talebine yanıt verilmesinde yaşanan zorluklar	Öğrencilere sunulan sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetlerin güçlendirilmesi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	Kültürel çeşitliliğin artması ve uluslararası öğrenci çeşitliliği	Çok kültürlü bir üniversite ortamı yaratılması Öğrencilerin farklı kültürler ile etkileşim kurarak küresel bir bakış açısı kazanması Artan uluslararası tanınırlık	Kültürel farklılıklar ve uyum ile ilgili sorunlar Yabancı dilde eğitim veren programların eksikliğinin uluslararası öğrencilerin sayılarını etkilemesi	Yabancı dilde eğitim veren programların ve derslerinin sayısının ve etkililiğinin artırılması Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamı Uluslararası öğrencilerin kültürel uyumunu güçlendirmek için aksiyonlar (mentor öğrenci uygulaması vb.) geliştirilmesi ve izlenmesi
	Nitelikli öğrenci, mezun ve akademisyenlerin yurtdışına yönelmesi ile beyin göçü	Yeni iş birlikleri ile akademik hareketlilik stratejilerinin geliştirilmesi	Üniversitenin araştırma kapasitesinin, eğitim kalitesinin ve uluslararası rekabet gücünün zayıflaması Kurumsal itibarın olumsuz etkilenmesi	Nitelikli öğrenci, mezun ve akademisyenlerin yurt içinde kalmasını teşvik edecek altyapı ve mekanizmaların güçlendirilmesi İç paydaşların ve mezunların aidiyetinin güçlendirilmesi Tersine beyin göçünün teşvik edilmesi
	Yaşam boyu öğrenmeye ihtiyacın ve talebin artması	Ülke ekonomisine ve rekabetçiliğine katkı verecek insan kaynağının yetiştirilmesinde üniversitenin etkin rolü Sürekli eğitimde marka bilinirliğinin sağlayacağı rekabet avantajı	İdari ve akademik personelin iş yükündeki artış	Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz gereksinimlerine uyarlanması için yaşam boyu öğrenmeye katılımın artırılması Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi Yaşam boyu öğrenme programlarına katkı vermek üzere akademik birimlerin teşviki
	Üniversitelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik politikaların uygulanmasında üstlendiği rol	Üniversite-Toplum etkileşiminin artması Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik çok sayıda birim, merkezin yanı sıra koordinatörlüğün ve öğrenci topluluklarının varlığının sağlayacağı rekabet avantajı	Sürdürülebilirlik ve toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerle ilgili mali kaynakların kısıtlılığı Sürdürülebilirlik ve toplumsal katkıya yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimlerinin karşılanamaması Faaliyetlerin hedef kitleye yeterli ölçüde ulaştırılamaması	Sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sunulan hizmetlerin güçlendirilmesi Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası sinerjinin artırılarak etkililiğin güçlendirilmesi Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlarda dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi Sürdürülebilirlik merkezli ve toplumsal katkıya yönelik koordinasyonun güçlendirilerek faaliyetlerin etkinliğinin ve görünürlüğünün artırılması Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısının üretilecek somut projelerle desteklenmesi
Teknolojik	Üniversite laboratuvar altyapılarının hızla güncellenme ihtiyacı	Ar-Ge kapasitesindeki artış Nitelikli akademisyen ve öğrencileri üniversiteye çekebilme Artan Üniversite-Sanayi iş birliği	Yüksek maliyet Artan teknik uzmanlık gereksinimlerinin karşılanmasında zorluklar Güncellenmeme durumunda bilimsel üretkenliğin ve rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi	Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması Kurum envanterine kayıtlı mevcut laboratuvarların ve cihaz parkının, sektör gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilmesi, güçlendirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması Derslik ve laboratuvarların altyapısının ve teknolojik donanımın geliştirilmesi Yetkin teknik personel ihtiyacının karşılanması
	Yapay zekâ, büyük veri ve blok zincir teknolojilerinin yükseköğretimde yaygınlaşması	Kişiselleştirilmiş öğrenme, araştırmada veri analitiği gibi önemli olanaklar Dijitalleşmenin bürokrasiyi azaltması ve idari süreçlerde verimlilik artışı	Dijital altyapıya yönelik yatırımların yüksek maliyeti Uyum sorunları Veri güvenliği ve etik konulardaki riskler	Dijital dönüşümün güçlendirilmesi Büyük verinin kullanımının yaygınlaştırılması

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Küresel salgın ile yaygınlaşan hibrit eğitim modelleri ve 5G ve ötesi ileri iletişim teknolojilerinin eğitim süreçlerine entegrasyonu	Dijital altyapıyı güçlendirmeye yönelik politikalar Yenilikçi teknoloji ve uygulamalar ile eğitimde etkililiğin artması Yeni kuşağın dijital teknolojilere yatkınlığı Zamandan ve mekândan bağımsız, esnek, erişilebilir ve öğrenci odaklı eğitimin güçlenmesi Artan öğrenci deneyimi Bilgi erişiminde zaman ve mekândan bağımsız dijital kaynaklar ve uzaktan eğitim altyapı ve hizmetlerindeki gücün sağlayacağı rekabet avantajı	Yüksek maliyet Artan teknik uzmanlık gereksinimleri Uyum güçlükleri Eğitime erişimde fırsat eşitsizliği riski	Öğretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması Akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamlarının geliştirilmesi Dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi Öğretim elemanlarının öğretim teknolojilerine yönelik mesleki gelişiminin güçlendirilmesi Öğrencilerin yeni teknolojilere adaptasyonun güçlendirilmesi
	Bilgi güvenliği ve siber tehditlerin artışı	Güçlü siber güvenlik politikaları geliştirilmesi	Kişisel verilerin güvenliği ile ilgili riskler Olası sorunlarda kurumsal itibar kaybı ve hukuki sorunlar Gerekli çözümlerin oluşturduğu maliyet	Bilgi güvenliği ve risk yönetiminin tüm birimleri kapsayacak şekilde etkinleştirilmesi Personelin bilgi güvenliğine ilişkin farkındalığının artırılması
	Dijital dönüşümün yetkinliklere, mesleklere ve kariyer yönetimine yansımaları	Yeni alanların, mesleklerin ortaya çıkması	Meslek tanımlarının değişmesi, meslekler arası geçişkenliğin artması ve meslekler yerine beceri ve yetkinliklerin önem kazanması Bazı mesleklerin tümüyle ortadan kalkması Bazı bölüm ve programlara ilginin azalması	Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak her düzeyde öğretim programın sürekli iyileştirilmesi Mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması Öğrencilerin 21. yüzyıl beceri ve yetkinliklerine uyumunun sağlanması
Yasal	Mesleki Yeterlilikler Çerçevesinde yeni düzenlemeler	Mezunların istihdam edilebilirliğindeki artış Üniversitenin toplumsal katkı kapasitesindeki artış	Mevcut programların ilgili çerçeveye uyarlanmasındaki zorluk Ek kaynak gerekliliği Artan iş yükü	Önlisans (MYO) programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi
	Üniversiteleri etkileyen mevzuat değişikliklerinin sık olması	Daha esnek ve dinamik yönetim modellerine geçilmesi	Uzun vadeli planlamanın zorlaşması Uyum sorunları Akademik ve idari birimlerde motivasyon düşüklüğü ile uygulama hataları	Mevzuata yönelik bilgilendirme ve gereksinim duyulan eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi Mevzuat değişikliklerine uyum sürecinde ilgili paydaşlarla iş birliğinin güçlendirilmesi
	Bilimsel araştırmalarda fikri mülkiyet hakları ve patent süreçlerindeki gelişmeler	Ticarileştirilme politikalarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi Uygun stratejilerin geliştirilmesi ile ulusal ve uluslararası alanda artan rekabet gücü	İlgili alandaki sürekli değişimin getirdiği uyum sağlama zorlukları Akademik çıktıların ticarileşmesinin zayıflaması	Ar-Ge sonuçlarının ve buluşların ticarileştirilmesi için mekanizmaların (pazar analizi, ticarileştirme stratejileri vb.) güçlendirilmesi Fikri mülkiyet hukuku (özellikle sanayi ile yürütülen projelerde sözleşme ve hak sahipliği konularında) ve ticarileştirilmesi alanlarında akademik çalışmaların artırılması

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Çevresel	Üniversitelerde sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşke projelerinin yaygınlaşması	Enerji verimliliği ve kaynak tasarrufu sağlanması Daha sağlıklı ve yaşam dostu bir öğrenme ortamı Sürdürülebilir yaşam kültürünün gelişmesi	Yüksek başlangıç maliyetleri Teknik altyapı ve uzman personel eksiklikleri nedeniyle ek maliyetler	Kampüslerin/yerleşkelerin sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşkelere dönüştürülmesi Sıfır atık ve çevre yönetiminin etkinleştirilmesi Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi Öğretim programlarının ikiz dönüşüm sürecine uyumlu olacak şekilde (iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir üretim ve tüketim davranışları vb. temaları ekseninde) beceri ve yetkinlik temelli geliştirilmesi
	Afet yönetimi politikaları	Olası risklere karşı daha dirençli bir üniversite Kamuoyunda artan itibar	Bölgesel konjonktür nedeniyle yüksek afet riskinin yaratacağı olumsuz koşullara hazırlıksız yakalanma riski	Afet mevzuatına uygun olarak gerekli yenilenme/güçlendirilme çalışmalarının sürdürülmesi

3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel yapı analizinde, sektörel güçler olarak, rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar yapısal güçler bağlamında değerlendirilmiştir. Her bir unsura yönelik tespitler, fırsatlar ve tehditler ile yapılması gerekenler Tablo 26'da ortaya konmaktadır.

Tablo 26: *Sektörel Yapı Analizi*

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Üniversitelerarası ulusal uluslararası rekabetin güçlenmesi	Köklü ve itibarı yüksek bir devlet üniversitesi olmanın ve güçlü entelektüel sermayenin yarattığı rekabet üstünlüğü Güçlenen rekabetin motive edici etkisi Kalitenin artması, yenilikçi uygulamalara yönelinmesi	Nitelikli akademisyen ve öğrenci ile fon çekilmesindeki zorluklar Nitelikli akademik kadroların rakipleri tercih etme riski	Çağın gereklerine uygun yeni programlar açılması Her düzeyde öğretim programını güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak, sürekli iyileştirilmesi Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş program sayısının artırılması Başarılı akademik personelin tanınmasını sağlayacak faaliyetlerin güçlendirilmesi
	Araştırma üniversiteleri arasında artan rekabet	Artan rekabetin nitelikli bilimsel çıktı üretimini teşvik etmesi	Araştırma üniversiteleri arasında üst sıralara çıkmanın giderek güçleşmesi	Araştırma üniversitesi misyonu bağlamında veriye dayalı kurumsal stratejiler geliştirilmesi Yaygın etkisi yüksek, nitelikli bilimsel çıktıların artırılması Disiplinlerarası ve/veya etkileşimli bilimsel çıktıların artırılması
	Rakiplerin hibrit ve dijital eğitim altyapısının artan ivmeyle gelişmesi	Dijitalleşme ile eğitim kalitesinin gelişmesi ve erişilebilirlik artışı Bilgi erişiminde zaman ve mekândan bağımsız dijital kaynaklar ve uzaktan eğitim altyapı ve hizmetlerindeki gücün sağlayacağı rekabet avantajı	Öğrencilerin tercihlerinin rakip üniversitelere yönelmesi Yüksek maliyet Artan teknik uzmanlık gereksinimleri Uyum güçlükleri Eğitime erişimde fırsat eşitsizliği riski	Dijital dönüşüm stratejilerinin geliştirilmesi Öğretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması Akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamı geliştirmesi Dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi Öğretim elemanlarının öğretim teknolojilerine yönelik mesleki gelişimin ve güçlendirilmesi Öğrencilerin yeni teknolojilere uyumunun güçlendirilmesi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Üniversite derecelendirme sistemlerinin ve öğrenci memnuniyet sıralama-larının rekabete etkisinin artması	İlgili derecelendirme/sıralama sistemlerine yönelik faaliyetler ile performans göstergelerinde hızlı yükseliş	Öğrenci memnuniyet sıralamaları ve uluslararası derecelendirmelerde üst sıralara çıkamama riskinin öğrenci tercihlerini olumsuz etkilemesi	Ulusal ve uluslararası alanda görünürlüğü sağlayan veriye dayalı bilimsel sıralamalarda kurumsal stratejiler geliştirilmesi Öğrencilere sunulan sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetler ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi Yaşayan yerleşke nosyonunun güçlendirilmesi Tanınırlık ve kurumsal imajın güçlendirilmesi Erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarının etkililiği artırılarak dijital itibarın geliştirilmesi
	Rekabette girişimcilik ekosistemine yönelik üniversite katkısının belirginleşmesi	Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerini güçlendiren birimlerin varlığının sağlayacağı rekabet avantajı Öncü olarak ekonomik ve teknolojik ekosistemin bir parçası olabilme	Bilginin ticarileşmesi sürecinde geri kalınması riski	Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin yönetişiminin yeniden yapılandırılarak güçlendirilmesi Ulusal ve uluslararası girişimcilik ekosistemi ile etkileşimin artırılması Her düzeyde girişimcilik odaklı öğretim programının ve girişimcilik temalı derslerin etkililiğinin güçlendirilmesi
Paydaşlar	Paydaşların çeşitliliği ve sayıca fazla olması	Ulusal ve uluslararası paydaşlar ile güçlü iş birliği ve etkileşim potansiyeli	Paydaş çeşitliliğinin ve niceliğin yüksek olmasının paydaş beklentilerinin analizinde ve beklentileri karşılamada yarattığı zorluklar	Paydaş yönetimin etkinleştirilmesi İç ve dış paydaşlarla etkileşimin güçlendirilmesi
	Değişen öğrenci beklentileri	Eğitim programlarını beklentilere uygun güncelley-erek yanıt verilmesine bağlı olarak eğitim kalitesinin gelişmesi Öğrenci merkezli bakış açısının yaratacağı rekabet gücü	Beklentilere yanıt verilemediğinde nitelikli öğrenciyi kuruma çekememe riski Öğrencilerin öğrenme motivasyonunun ve aidiyetinin zayıflaması	Yeni kuşağın özelliklerinin ve değişen beklentilerinin analiz edilmesi Eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinin beklentiler dikkate alınarak güçlendirilmesi
	İş dünyasının nitelikli ve işgücü piyasasına hazır mezun beklentisi	Eğitim programlarının sektör temsilcilerinin beklentileri doğrultusunda güncellenmes-ine bağlı olarak eğitim kalitesinin gelişmesi	Uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorunu Mezunların niteliklerine uygun iş bulamama riski ve istihdam sorunları	Öğretim programlarının 21. yüzyıl beceri ve yetkinliklerine uyumlu olacak şekilde iyileştirilmesi Mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması Kariyer merkezli program, hizmet ve eğitimlerin çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. Öğrencileri iş yaşamına hazırlamak üzere ulusal ve uluslararası staj olanaklarının geliştirilmesi
	Üniversite-Mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi	Mezunlarla iş birliği potansiyelinin mezun bilgi sistemi, mezun kart ve mezun-üniversite etkileşimli etkinliklerin güçlendirilmesine bağlı olarak artması Yurt içinde ve dışında etkili pozisyonlarda bulunan mezunların üniversite itibarına olumlu etkisi	Mezun ağının geniş ve yaygın olması kaynaklı etkileşim zorlukları	Dijital teknolojilerden yararlanılarak mezun izleme sisteminin etkililiğinin geliştirilmesi Mezunlara yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Paydaşlar	Topluma yönelik katkının güncel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi	Sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı faaliyetlerinin kurumsal itibara olumlu yansıması Sağlık alanında güçlü ve gelişen hizmet birimlerinin sağlık hizmetleri boyutunda sağladığı rekabet avantajı Sürekli eğitimde marka bilinirliğinin sağlayacağı rekabet avantajı Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik çok sayıda birim, merkezin yanı sıra koordinatörlüğün ve öğrenci topluluklarının varlığının sağlayacağı rekabet avantajı	Üniversite hastanelerinin mali kaynak oluşturma kapasitesinde kısıtlılık Sivil toplumla yeterli düzeyde iş birliği yapılamaması Toplumsal katkıya yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimlerinin karşılanamaması	Sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi Sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sunulan hizmetlerin artırılarak etkinleştirilmesi Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi Üretilen bilginin topluma yayılımını artırmak üzere bilinçlendirme ve bilgilendirmeye yönelik faaliyetlerin güçlendirilmesi ve görünürlüğünün artırılması Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası sinerjinin geliştirilmesi Toplumsal katkıya yönelik koordinasyonun güçlendirilerek faaliyetlerin etkinliğinin ve görünürlüğünün artırılması Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısının üretilecek somut projelerle desteklenmesi
Tedarikçiler	Tedarik süreci mevzuatı		Mevzuat değişikliklerinin kısıtlayıcı etkileri Potansiyel tedarikçilerin yeterli mevzuat bilgisine sahip olmaması	Tedarik süreci yönetiminde etkililiğin sürdürülmesi İlgili personelin mevzuat bilgisinin güncel tutulması
	Tedarik hizmetlerinde kalitenin geliştirilmesi	Yüksek nitelik ve nicelikte tedarikçi potansiyeli Tedarikçiler arasındaki rekabetin kaliteye olumlu yansıması	Tedarik hizmetlerinin kalitesinde sürdürülebilirliğin sağlanamaması Bürokrasinin tedarikçi seçiminde yarattığı kısıtlar	Nitelikli tedarikçi seçiminde özenin sürdürülmesi Tedarik edilen ürün hizmet kalitesinin izlenmesi
Düzenleyici Kuruluşlar	Üniversite faaliyetlerine yönelik çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşun varlığı	Düzenleme ve denetleme faaliyetlerinin eğitim, araştırma ve hizmet kalitesinde sürekli gelişime olumlu yansımaları Değerlendirme raporlarının ve akreditasyonların kamuoyu ile paylaşılmasının itibara olumlu yansımaları	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların olası politika ve mevzuat değişikliklerinden kaynaklı uyum zorlukları Odaklanılacak kriterlerin çeşitliliğinin ve sayısının artması	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla etkileşim ve iş birliğinin sürdürülmesi Üniversitenin stratejileri belirlenirken düzenleyici ve denetleyici kuruluşların politika ve performans kriterlerinin dikkate alınması Kalite kültürünün sürekli iyileştirilerek geliştirilmesi

3.11. GZFT Analizi

Durum analizi çerçevesinde iç ve dış çevre analizi sonucunda elde edilen veriler sistematik olarak incelenerek GZFT analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen iç çevre analizleri doğrultusunda, üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 27'de; sektörel eğilim ve sektörel yapı analizleri sonucunda, dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler Tablo 28'de görülmektedir.

Tablo 27: *GZFT Listesi- İç Çevre*

İÇ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	**ZAYIF YÖNLER**
1. Yüksek entelektüel sermaye, güçlü akademik ve idari kadro. 2. Endüstriyel/sektörel proje üreten nitelikli öğrenciler. 3. Araştırma Üniversitesi misyonuna sahip olması. 4. Köklü ve itibarı yüksek bir devlet üniversitesi olması. 5. Çok sayıda ve çeşitlilikte bilim ve sanat dalı. 6. Sağlık alanında güçlü araştırma ve hizmet birimleri. 7. Denizcilik ve deniz bilimleri alanında donanımlı ve akredite olunması. 8. Devlet konservatuarı ile güzel sanatlarda öncülük. 9. Ulusal ve uluslararası alanda akredite eğitim programlarıyla, önlisans, lisans, lisansüstü eğitim kalitesinin yüksek olması. 10. Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerini güçlendiren birimler. 11. Ulusal ve uluslararası alanda akredite laboratuvarlar. 12. Bilgi erişiminde zaman ve mekândan bağımsız dijital kaynaklar. 13. Güçlü uluslararasılaşma potansiyeli. 14. Ulusal ve uluslararası paydaşlar ile güçlü iş birliği ve etkileşim potansiyeli. 15. Yerleşik kalite politikasına ve etkin kalite güvence sistemine sahip olunması. 16. Farklı alanlarda yenilikçi ve gelişmiş uygulama ve araştırma merkezleri. 17. Uzaktan eğitim altyapı ve hizmetlerinin gücü. 18. Güçlü ve zengin yaşam boyu öğrenme faaliyetleri. 19. Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliği. 20. Sosyal, kültürel ve sportif aktivitelere yönelik güçlü altyapı. 21. Sürdürülebilirlik odaklı faaliyetlerin etkinliği. 22. Dezavantajlı grupları kapsayıcı Engelsiz Üniversite yaklaşımı. 23. Çok çeşitli alanlarda etkili ve uluslararası kuruluşlara üyeliği bulunan öğrenci toplulukları.	1. Akademik kadrolaşmadaki dengesizlik, araştırma görevlisi yetersizliği. 2. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının bölümler arasında homojen olmaması. 3. Kadro temininde darboğazların neden olduğu adil olmayan iş yükü dağılımı. 4. İdari personel ve ara teknik eleman eksikliği. 5. Fiziksel ve teknolojik altyapıda yenilenme sorunları. 6. Bütünleşik yönetim bilgi sisteminin yetersizliği. 7. Yaygın yerleşkenin lojistik sorunları. 8. Bürokratik süreçlerin kısıtlayıcı etkileri. 9. Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının yetersizliği. 10. Disiplinlerarası iletişim ve etkileşim sorunları kaynaklı disiplinlerarası çıktıların yetersizliği. 11. Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık eksikliği. 12. Üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülmesinde eksiklik. 13. Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması. 14. Yabancı dilde eğitim veren program sayısının yetersizliği.

Tablo 28: *GZFT Listesi – Dış Çevre*

DIŞ ÇEVRE	
FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
1. Araştırma Üniversitesi statüsünün sağladığı olanaklar. 2. Güçlü ve nitelikli mezunların varlığı. 3. Fon kaynaklarında disiplinlerarası araştırmalara verilen öncelik. 4. İzmir'in çok kültürlü ve hoşgörülü sosyo-kültürel yapısı. 5. Deniz ve hava limanlarına yakınlık ve lojistik merkezlerin varlığı. 6. Bölgede turizm (sağlık, spor, gastronomi) potansiyeli. 7. Bölgede girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini güçlendirecek aktörlerin varlığı. 8. Uluslararası ve ulusal projelerde iş birliği yapılabilecek güçlü potansiyel paydaşların varlığı. 9. Yeşil ve Dijital Dönüşüm. 10. Deeptech (derin) teknolojilere artan ilgi. 11. Bölgenin yeşil/mavi ekonomi potansiyeli. 12. Mikro Yeterlilikler Yaklaşımı.	1. Beyin göçü. 2. Bilimsel, teknolojik ve yenilik süreçlerinin hızlı değişimi. 3. Ar-Ge ve yenilikçilik destekleri kapsamında sunulan bütçelerin yetersizliği. 4. Kamu sektöründe ücret politikası. 5. Tüm düzeylerde eğitim politikalarında sık değişimler. 6. Üniversite öncesi eğitimin niteliğinin düşmesi. 7. Üniversite öncesi mesleki yönlendirmenin yetersizliği. 8. Uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorunu. 9. Üniversite mezunlarının yaşadığı istihdam sorunları. 10. Bölgede iş olanaklarının kısıtlılığı. 11. Yeni kuşağın vizyon ve kariyer planı oluşturmada zorlanması. 12. Yeni kuşağın akademik kariyere yöneliminin azalması. 13. Temel bilimler alanlarında lisans dahil olmak üzere tüm lisansüstü programlara ilginin düşmesi. 14. Yurtdışındaki çevrim içi programların yurt içindeki örgün programlara tercih edilmesi. 15. Genel ekonomik koşullar ve yükseköğretime ayrılan bütçelerin yetersizliği. 16. Ulusal/Uluslararası ölçekte üniversiteler arasında araştırma performansı açısından artan rekabet. 17. Uluslararası öğrenci ve öğretim üyelerinin ülkemize yönelik talebinin değişkenliği. 18. Doğal afetler ve iklim değişikliği.

3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi sürecindeki her aşamada gerçekleştirilen analizler doğrultusunda tespitler yapılmış ve sorun alanları belirlenmiştir. Bu doğrultuda Üniversitemizin ihtiyaçları ve gelişim alanları ortaya konmuştur. Her aşamada belirlenen tespit ve ihtiyaçlar Tablo 29'da özetlenmektedir.

Tablo 29: *Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu*

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
2021-2025 Stratejik Planının Değerlendirilmesi	2021-2025 Dönemi Stratejik Planında amaç, hedef ve performans göstergeleri bağlamında büyük oranda öngörülen düzeylere ulaşılmış, öngörülenin gerisinde kalan noktalarda ise iyileştirme çalışmaları başlatılarak aksayan süreçlere yönelik aksiyon planları geliştirilerek izlemeye alınmıştır. Hedef gerçekleşmelerinin Covid-19 küresel salgınından farklı boyutlarda etkilenmiş olması, İlgili dönemde yeni kurulmuş olan Hedef Göçerim Sisteminin ve Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğünün planlama ve izleme sürecine entegrasyonunun güçlendirilmesi gereği, Araştırma Üniversitesi misyonunun güçlendirilmesi için Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik alanından ayrılarak izlenmesi, Sağlık alanına özgü hedeflerin sınırlı olması kaynaklı stratejik görünürlüğün noksan kalması.	• Esnek planlama yaklaşımlarının avantajları kullanılarak dayanıklı bir stratejik planlama sisteminin oluşturulması • Kurumsal yapıların daha aktif katılımı sağlanarak etkin bir stratejik planlama ve izleme sisteminin oluşturulması • Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ile kurumsal kapasite alanlarının ayrı amaçlar ve yeni performans göstergeleri ile izlenmesi • Sağlık Alanı Hedef Kartının stratejik plana entegrasyonu sağlanarak yeni performans göstergelerinin tanımlanması • Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu kurularak sürecin etkinliğinin artırılması • Plan hedeflerine yönelik sapmaların PUKÖ yaklaşımı ile izlenerek sürekli iyileştirilmesi ve 'Stratejik planda tanımlanan hedeflere ulaşılmaması üzerine tamamlanan PUKÖ sayısı' performans göstergesinin izlemeye alınması
Mevzuat Analizi	İdaremizde yürütülen tüm süreçlerde tanımlı mevzuat hükümleri çerçevesinde işlem tesis edilmekledir. Nicelik ve nitelik açısından idari personel yetersizliği, Mevzuatın sık güncellenmesi.	• İdari personelin niceliksel ve niteliksel olarak eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi • İdari personelin iş yükü dengesinin sağlanması
	Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak her düzeyde öğretim programının sürekli iyileştirilmesi gerekliliği, Bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği, Öğretim programlarının kazandırmayı amaçladığı bilgi, beceri ve yetkinliklerin boylamsal olarak ölçülmesinde yetersizlik, Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması, Staj ve işletmede mesleki eğitim derslerinin gözden geçirilmesi gerekliliği.	• Öğretim programlarının uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorununu giderecek, aynı zamanda ikiz dönüşüm sürecine uyumlu olacak şekilde beceri ve yetkinlik temelli geliştirilmesi • Yapay zekânın etik ve etkili kullanılması ve yaygınlaştırılması için akademik birimler ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile ortak çalışmaların yürütülmesi ve dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi, • Öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve deneyimlerinin sanayi iş birliği ile geliştirilmesi • Sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması • Uygulamalı Eğitimler Yönergesi hükümlerine göre staj ve işletmede mesleki eğitim derslerinin ilişkili programlarda çeşitlendirilmesi.
	Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının azlığı, Nitelikli yayınların teşviğinde ve araştırmalara yönelik finansal desteklerde yetersizlik.	• Nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi
	Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin, sektör gereksinimlerine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin ve sanayiyle birlikte yürütülen Ar-Ge projelerinin yetersiz olması, Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde koordinasyon eksikliği, Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini destekleyecek yeterli sayıda ve nitelikte personel olmaması.	• Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması • Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürünün yaygınlaştırılması • Üniversite-Sanayi iş birliğinin; akademisyenler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, DEPARK firmaları ile bölgesel, ulusal, uluslararası sanayi kuruluşlarının eş-yaratma ve açık inovasyon kültürünü teşvik edecek şekilde yapılandırılması • Başta ikiz (yeşil ve dijital) dönüşüm olmak üzere gereksinim duyulan teknolojilerin yerli olanaklarla geliştirilmesi amacıyla üniversitedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Mevzuat Analizi	Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplum merkezli hizmetlerde dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi gereği, Toplumu bilinçlendirmeye yönelik etkinliklerin görünürlüğünün geliştirilmesi gerekliliği, Toplumsal katkı üretmeye yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimleri.	• İç ve dış paydaşlara yönelik faaliyetlerin, ikiz dönüşümü merkezine alarak tasarlanması • Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin paylaşım ve izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi • Üretilen bilginin yayılımını güçlendirmek üzere topluma yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin, yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi
	Döner sermaye gelirleri ile sağlık hizmeti sunan uygulama ve araştırma hastanesinin gelirlerinin giderlerini karşılayamaması.	• Üniversite Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane) döner sermaye işletmelerinin daha güçlü bir yapıya kavuşabilmeleri ve yürüttükleri hizmet sunumlarının düzenli biçimde devam etmesi bakımından, gelir gider dengesini sağlayacak gerekli yasal ve idari tedbirlerin alınması ve mali açıdan sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmaları
	Üniversitenin sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sunduğu hizmetlerin artırılarak etkinleştirilmesi.	• Üniversiteler bünyesinde faaliyet gösteren iktisadi işletmelerin kuruluş ve işleyişini hukuki temellere dayandırılması • İktisadi işletme kurulmasıyla ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmek için iktisadi işletmelerin yasal ve ikincil mevzuat altyapısının geliştirilmesi.

	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları	
Üst Politika Belgeleri Analizi	• Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmesi • Diğer üniversiteler ile alan bazlı eşleşme odağında iş birliğinin artırılması • Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi • Tüm öncelikli alanlarda uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması • Teknoloji Transfer Ofisinin (DETTO) kurumsal yapısının analiz edilerek etkinliği ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması ve performans bazlı destekler sağlanması • Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürünün yaygınlaştırılması • Yüksek katma değerli çıktıları ve öncelikli sektörler ve kritik teknolojik gelişmeleri destekleyecek altyapının geliştirilmesi • Ar-Ge sonuçlarının ve buluşların ticarileştirilmesi için mekanizmaların (pazar analizi, ticarileştirme stratejileri vb.) güçlendirilmesi • Fikri mülkiyet hukuku (özellikle sanayi ile yürütülen projelerde sözleşme ve hak sahipliği konularında) ve ticarileştirilmesi alanlarında akademik çalışmaların artırılması • Girişim sermaye fonları, melek yatırımcılık, kitle fonlaması vb. fonlama mekanizmalarının etkinleştirilmesi • Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumunun sağlanması • Öğretim programlarında akreditasyonunun geliştirilmesi • Öğretim programlarının ikiz dönüşüm sürecine uyumlu olacak şekilde (iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir üretim ve tüketim davranışları vb. temaları ekseninde) beceri ve yetkinlik temelli geliştirilmesi • Öğretim programlarının içeriğinin mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması • Önlisans (MYO) programlarının MYK Standart ve Yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi • Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi	

Durum Analizi Aşamaları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Üst Politika Belgeleri Analizi	• Sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması • Yabancı dilde eğitim veren programların niteliğinin artırılması • Uluslararası mezunlar aracılığıyla uluslararası tanınırlığın güçlendirilmesi • Öğrencilere yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin etkililiğinin geliştirilerek yaygınlaştırılması • Geleceğin mesleklerine yönelik gençlerin kariyer farkındalıklarını artıracak program ve faaliyetlerin yaygınlaştırılması • Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi • Dijital teknolojilerin avantajları da kullanılarak aktif ve etkin bir mezun izleme sisteminin oluşturulması • Mezunlara yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması • Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz gereksinimlerine uyarlanması için yaşam boyu öğrenmeye katılımın artırılması, sektörlerle iş birliklerinin güçlendirilmesi • Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin eğitime ve istihdama katılımlarını teşvik etmek amacıyla mesleki eğitim, yetkinlik ve becerilerini dikkate alan programlar geliştirilmesi • Kurumsal erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarında küresel ölçekte etkileşimin güçlendirilmesi • Yerleşkelerin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere/yerleşkelere dönüştürülmesi • Sıfır atık ve çevre yönetiminin etkinleştirilmesi • Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu • Veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımının yaygınlaştırılması

	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Program-Alt Program Analizi	Performans program hedefleri genel olarak değerlendirildiğinde %75'in üzerinde ulaşılmıştır. Yıllık yatırım programları kapsamında tahsis edilen ödenekler çerçevesinde gerekli altyapı yatırımları, tanımlanan program çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.	• Araştırma altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi ve kurum envanterine kayıtlı mevcut laboratuvarların ve cihaz parkının, sektör gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilerek güçlendirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması • Nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi • Merkez kütüphanenin dijital kaynak üyeliklerinin geliştirilmesi • AVESİS'in araştırma gruplarının etkin kullanımı, yapay zekâ desteği ile disiplinler-arası çalışma ortakları bulmak için geliştir-ilmesi • Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmesi ve mevcut teknik personelin yetkinliklerinin geliştirilerek etkinleştirilmesi • Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi-nin yeniden yapılandırılması ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Program-Alt Program Analizi	Birçok farklı alan ve boyutta araştırma projesi kabulü ve iş birlikleri gerçekleştirilmekle birlikte; uluslararası destekli/ortaklı ve sektör iş birlikli proje ve çıktıların hedeflenen kurumsal değerlerin gerisinde kalması, uluslararası araştırma ağlarına katılımda eksiklik bulunması, nitelikli yayınların teşviği ve araştırmalara yönelik finansal desteklerin yetersiz olması.	• Uluslararası proje fonlarından yararlanma ve uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve yenilik (İnovasyon) proje sayılarının artırılarak iş birliklerine dayalı kaliteli yayın kapasitesinin artırılması • Öncelikli alanlarda doktora programlarına nitelikli araştırmacıların katılımının artırılması • Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı istihdamı • Disiplinlerarası, etkileşimli araştırma kültürünün güçlendirilmesi • Disiplinlerarası çalışma gruplarının etkinleştirilmesi • Atama yükseltme kriterlerinin araştırma alanının stratejik önceliklerine göre yeniden düzenlenmesi • Araştırmacıları motive edici ve tanınmalarını sağlayıcı faaliyetlerin artırılarak, araştırma performansı yüksek akademik personelin desteklenmesi, teşvik edilmesi • Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması • Patent portföyünün ticarileşme mekanizmasının güçlendirilmesi
	Sürekli Eğitim Merkezi (DESEM) ve Dil Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (DİLMER) tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerinin yaygınlaştırılması.	• Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek, mesleki eğitim, yetkinlik ve becerilerini dikkate alan yeni programlar geliştirilmesi ve programlara katılımın artırılması • Programlarda sektörel iş birlikleri güçlendirilmesi ve programla katkı vermek üzere akademik birimlerin teşviki • Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin paylaşım ve izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi
	Tedavi edici sağlık hizmetlerinin hizmet birim ve ekipmanlarının güncel ve teknolojik araçlarla ikame hızının düşük kalması, insan kaynakları ve süreç planlama güçlükleri.	• Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi • Sağlık turizmi alanında hizmet kapasitesinin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi • Sağlık merkezli hizmetlerin öncelikli alanlara (aritmi, onkoloji, organ nakli vb.) bağlı olarak güçlendirilmesi • Klinik araştırma performansının izlenmesi • SGK dışı gelirlerin, toplam gelirler içindeki payının arttırılması • Nitelikli ve yetkin sağlık işgücü planlaması • Tanı ve tedavi hizmetlerinin yapay zeka ile desteklenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Program-Alt Program Analizi	Alanında yetkin araştırmacı insan kaynağının gelişimine yönelik ulusal ve uluslararası dolaşım ve değişim program ile kanallarının etkin kullanımı yanında dijital kaynak çeşitliliği ve uluslararası network üyelikleri desteklenmekle birlikte; araştırma görevlisi sayısının yetersizliği, araştırmacıların iş yüklerinin dengesizliği ve araştırmacıların yurt dışı deneyim eksikliği.	• Araştırma yetkinliklerinin ve araştırma yazım ve yayın süreçlerinde yapay zekâ tabanlı ve destekli araçlardan etik ve etkili yararlanma becerilerinin geliştirilmesine yönelik sistematik eğitimlerin çeşitlendirilmesi ve kayıtlarının kurumsal bir portal üzerinden izlenmesinin sağlanması • Uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması • Öğretim elemanlarına araştırma amaçlı uluslararası deneyim kazandırılması, yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulamasının yaygınlaştırılması • Araştırma projelerine tüm düzeylerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katılımının artırılması • Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamının artırılması
	Yabancı dilde eğitim veren program, uluslararası kuruluşlarla ortak eğitim programı ve teknoloji geliştirme bölgelerindeki projelere katılım sağlayan öğrenci sayısının potansiyelin gerisinde olması, eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması, dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının güncel gereksinimlere oranla yetersiz kalması, derslik ve laboratuvarların altyapısının optimal kullanımında yetersizlikler, öğrenmeyi kolaylaştırıcı fiziksel alt yapıda noksanlar, bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği, bazı programlarda AKTS kredilerinin öğrencilerin iş yükü ile uyumlu olmaması, öğretim programlarının kazandırmayı amaçladığı bilgi beceri ve yetkinliklerin boylamsal olarak ölçülmesinde yetersizlik, uluslararası öğrencilerin Türkçe dil yeterliliklerindeki yetersizlikler, akreditasyon süreçlerine yönelik kaynakların kısıtlılığı, öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalması.	• Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşulların ve teknolojik donanımın geliştirilmesi ve Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması • Öğrenim Yönetim Sisteminin güçlendirilmesi, öğretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi • Öğrenci ve öğretim üyesi performansının izlenebilirliğinin geliştirilmesi • Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak her düzeyde öğretim programının sürekli iyileştirilmesi • Öncelikli alanlarda, disiplinlerarası program ve derslerin artırılması ve öğrencilerin farklı programlardan ders alma olanaklarının geliştirilmesi • Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi • Ulusal ve uluslararası akredite program sayısının artırılması. • Öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi amacıyla sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi • Önlisans programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi • Uluslararası değişim iş birliklerinin, öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin yaygınlaştırılması • Uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların geliştirilmesi • Yabancı dilde eğitim veren program ve derslerin artırılması • Kariyer merkezli faaliyetlerin çeşitlendirilerek mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması • Ulusal ve uluslararası staj olanaklarının geliştirilmesi • Sanayiye yönelik doktora programları geliştirilmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Program-Alt Program Analizi	Öğrencilerin barınma ve beslenme ihtiyaçlarının sağlıklı ve verimli sürdürülmesi yanında sosyal donatı alanlarının arttırılması ve öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin desteklenmesi çalışmaları, bütçe disiplini içinde ve gerektiğinde ek finansman desteği sağlanarak gerçekleştirilmekte birlikte; yaygın yerleşkeden kaynaklanan lojistik sorunlar ile öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalması.	• Merkez yerleşkenin kullanım etkinliğinin artırılması ve yaşayan yerleşke nosyonunun güçlendirilmesi • Sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetler ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi • Öğrencilerin yaşam becerileri ve psikolojik dayanıklılıklarının ve PDR hizmetlerine erişiminin güçlendirilmesi • Öğrenci topluluklarını destekleyici mekanizmaların geliştirilerek etkinliklerinin artırılması
Paydaş Analizi	Güçlü ve geniş bir iç ve dış paydaş kitlesine sahip olunup, süreç ve faaliyetlere paydaşların katılımı sürekli geliştirilmekte, stratejik planlama sürecinde de katılımcılık ilkesi doğrultusunda paydaşların görüş, beklenti ve önerilerine önem verilmektedir. Araştırma görevlisi yetersizliği, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının bölümler arasında homojen olmaması, idari personel ve ara teknik eleman eksikliğine bağlı artan iş yükleri, Öğrencilerin öğrenme motivasyonundaki düşüklük, Uluslararası ve ulusal iş birliği ağlarındaki görünürlüğümüzün potansiyelimize oranla zayıf kalması, Mezun ağının geniş ve yaygın olması kaynaklı etkileşim zorlukları, Dış paydaşlarla ilişkilerin yeterince sistematik olmaması ve dış paydaşlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili koordinasyon eksikliği, Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin görünürlüğünün zayıf kalması, Uluslararası tanınırlık göstergelerinin beklenenin altında olması.	• Paydaş yönetimi ile iç ve dış paydaşlarla etkileşimin güçlendirilmesi • Kadro dağılımın dengelenerek, iş yüklerinin gözden geçirilmesi ve araştırma faaliyetlerine ayrılan zamanın artırılması • Araştırmacıları motive edici, tanınmalarını sağlayıcı faaliyetlerin artırılması • Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmesi, personelin hizmet içi ve mesleki gelişiminin teşviki • Öğrencilere yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin, yaşam becerilerini geliştirecek programların ve PDR hizmetlerine erişiminin güçlendirilmesi • Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi ve geleceğin mesleklerine yönelik farkındalıklarının geliştirilmesi • Mezun Bilgi Sisteminin güçlendirilmesi • Toplumsal katkıya yönelik etkinliklerin izlenerek sürdürülebilirliğinin sağlanması ve görünürlüğün dijital ortak zihin platformları ile geliştirilmesi • Kurumsal erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarında küresel ölçekte etkileşimin ve uluslararası itibarın güçlendirilmesi
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Yüksek entelektüel sermaye, güçlü akademik ve idari kadroya sahip olunmakla birlikte; Son üç yılda özellikle araştırma görevlisi kadrolarının oransal olarak düşmesi kaynaklı değişen kadro dağılımının iyileştirilmesi, Bazı programlarda öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları ve kaynaklı ders yükü yüksekliği ve idari görev yoğunluğu nedeniyle araştırma faaliyetlerine ayrılan zamanın daralması, Araştırma misyonuna bağlı laboratuvarlarda çalışan teknik personel sayısının yetersizliği kaynaklı operasyonel destek zorlukları Akademik ve idari personelin niteliğini geliştirmek üzere eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilerek sürdürülmesi.	• Araştırma görevlisi kadrolarının artırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesiyle kadro dağılımının dengelenmesi • İdari personel ve özellikle araştırma misyonuna bağlı olarak laboratuvarlarda çalışan teknik personel sayısının ve dağılımlarının kısıtlar çerçevesinde optimal düzeye getirilmesi • Akademik personelin eğitsel ve araştırma odaklı yetkinliklerini geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi • Hizmet içi eğitim programlarının yaygınlaştırılarak idari personelin yetkinliklerinin artırılması

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Kurum Kültürü Analizi	Kurum kültürü analizi sonuçlarına göre geçmişten gelen birikim ve kurumsallık kurum kültürüne yansımış, 2021-2025 dönemi stratejik planında raporlanan kurum kültürü analizi ile kıyaslandığında, akademik personelin algılarında 'Ödül ve Ceza Sistemi' boyutu haricinde, idari personelin algılarında ise 'İş Birliği' boyutu haricinde tüm boyutlarda iyileşme bulgulanmış, Akademik ve idari personelin en güçlü algıladığı kurum kültürü boyutları sırasıyla, birbirine çok yakın ortalamalar alan 'Bilginin Yayılımı' 'Stratejik Yönetim' ve 'İş Birliği' olarak belirlenmiş, 'Ödül ve Ceza Sistemi' boyutu hem akademik hem de idari personel açısından ortalamanın üzerinde olmakla birlikte diğer boyutlara kıyasla en fazla güçlendirilmeye ihtiyaç görülen boyut olarak öne çıkmış, Akademik personel açısından ortalamaya yakın puanlardan birini alan 'Öğrenme' boyutunda da geliştirme ihtiyacı tespit edilmiştir.	• Kurum kültüründen memnuniyetin düzenli biçimde izlenip iyileştirilmesi • Ödüllendirme boyutunda, tanınma ve takdir mekanizmalarının güçlendirilmesi • Kurumsal öğrenme boyutunda, akademik personelin birbiriyle bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak veren ortamların zenginleştirilmesi • Aidiyetin güçlendirilerek geliştirilmesi bağlamında, iç paydaşlar arasındaki etkileşimin, sosyal olanak ve faaliyetlerle çeşitlendirilerek geliştirilmesi • Katılımcılığın geliştirilerek sürdürülmesinde, iç paydaşların karar alma ve iyileştirme süreçlerine daha çok dahil edilmesi • Olumlu/Olumsuz Geri Bildirim (OGEB) sistemi üzerinden izlemeye alınacak 'İç paydaşlardan gelen iyileştirme önerileri' performans göstergesi ile iç paydaşın sesine verilen değerin güçlendirilmesi
Fiziki Kaynak Analizi	Kentin dört bir yanına yaygınlaştırılmış farklı yerleşkelerde kenti ile bütünleşmiş bir yapı eşgüdüm içinde yönetilmektedir. Eğitim ve araştırma altyapısında ve optimal kullanımında yetersizlikler, Yaygın yerleşkenin lojistik sorunları ve 24 saat yaşayan yerleşke hedefine ulaşma zorlukları, Öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalması, Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi.	• Öğrenci başına derslik, laboratuvar, atölye, stüdyo alanı vb. oranının iyileştirilmesi • Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması • Öğrenmeyi kolaylaştırıcı fiziksel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi • Merkez yerleşkenin master planının revizyonu ve (kongre merkezi, spor, rekreasyon ve aktivite alanları vb.) geliştirilerek kullanım etkinliğinin artırılması ve yaşayan Yerleşke nosyonunun güçlendirilmesi
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Gelişen teknolojilere uyum, ulusal ve uluslararası standartlara bağlılık, etkin yönetim sistemleri ile bilgi varlıkları korunmakla, kesintisiz hizmet sunumu sağlanmakta ve yüksek bilgi güvenliği sağlanmakla birlikte; Öğretim teknolojilerinin ve öğrenme ortamlarında teknolojik donanımın geliştirilmesi gereği, Dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının güncel gereksinimlere oranla yetersiz kalması, Araştırma laboratuvarlarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi, Bütünleşik yönetim bilgi sisteminin güçlendirilmesi Dijital dönüşümün gerçekleştirilirken bilgi güvenliği ve risk yönetiminin de etkinleştirilmesi.	• Eğitimde dijitalleşmenin geliştirilmesi için Öğrenim Yönetim Sisteminin güçlendirilmesi, öğretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve her birimde hibrit eğitim modelinden yararlanılmasına olanak verecek ortamların geliştirilmesi • Akıllı yerleşke dönüşümü ile akıllı teknolojilerin entegrasyonu, enerji verimliliğinin, güvenliğin, ulaşımın ve iç paydaş deneyimlerinin iyileştirilmesi • Araştırmalara destek olacak yazılımların artırılması, araştırma amaçlı teknolojik cihaz ve ekipmanlara yatırımın artırılması ve • Yüksek performanslı hesaplama (HPC) ile araştırma altyapısının güçlendirilmesi • Veri odaklı yönetim ve karar almanın güçlendirilmesi • Siber güvenlik olgunluğunun artırılması • Dijital dönüşümün başarısı için iç paydaşların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Mali Kaynak Analizi	Üniversite hastanelerinin mali kaynak oluşturma kapasitesinde kısıtlılık. Üniversitenin mali kaynaklarının ağırlıklı olarak hazine yardımına bağlı olması, bütçenin %80'lik kısmının sabit giderlerde kullanılabilecek olması nedeniyle eğitim-öğretim, araştırma faaliyetlerini geliştirmek üzere yatırım alanlarına ayrılabilecek kaynakların sınırlı olması. Döner sermaye gelirlerinin %95'lik kısmının sağlık hizmetlerinden elde ediliyor olması ve oluşan gelirin sağlık alanlarının yönetimsel giderlerini karşılayamaması sonucu gelir gider dengesizliği oluşması.	• Döner sermaye işletmelerinin daha güçlü bir yapıya kavuşabilmeleri için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması • Döner sermaye kapsamında sunulan hizmetlerin çeşitlendirilerek sağlık hizmeti dışındaki gelirlerin toplam gelirler içindeki payının artırılması • Araştırma projelerinin finansmanında kullanılmak üzere dış kaynaklı fonlardan daha fazla yararlanılması için gerekli iyileştirmelerin yapılması
Akademik Faaliyetler Analizi	Eğitim-Öğretimde alanında çok sayıda güçlü yanla birlikte; Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının bölümler arasında homojen olmaması, İdari personel ve ara teknik eleman eksikliği, Fiziksel ve teknolojik altyapıda yenilenme sorunları, Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması, Yabancı dilde eğitim veren programların yetersizliği, Disiplinlerarası etkileşimde kısıtlar.	• Akademik, idari ve teknik personel ihtiyaçlarının karşılanması • Eğitim altyapısının geliştirilerek, akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamları yaratılması ve optimal kullanımı • Öğretim programlarının ve öğretim elemanlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumu • Yabancı eğitimin güçlendirilmesi, uluslararası değişim iş birliklerinin ve hareketliliğin yaygınlaştırması, lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların geliştirilmesi, uluslararası tanınırlığın geliştirilmesi • Disiplinlerarası program ve derslerin artırılması, öğrencilerin farklı programlardan ders alma olanakları geliştirilmeli.
	Araştırma alanında çok sayıda güçlü yanla birlikte; Araştırma görevlisi yetersizliği Araştırmacıların iş yüklerinin dengesizliği Yeterli sayıda nitelikli uzman teknik personel olmaması. Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının yetersizliği Disiplinlerarası çıktıların potansiyele oranla yetersizliği Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık eksikliği	• Araştırma görevlisi kadrosunun genişletilmesi ve araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı personelin görevlendirilmesi • Öğretim elemanlarının araştırma yetkinlikleri güçlendirilmesi ve araştırma amaçlı uluslararası deneyimin özendirilmesi • Öğretim elemanı ve öğrencilerin araştırma projelerine katılımının artırılması • Araştırma performansı yüksek akademik personel desteklenmesi ve teşviği • Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısı ve uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması • Disiplinlerarası, etkileşimli araştırma kültürü ve olanaklarının güçlendirilerek iş birlikli bilimsel çıktıların artırılması • Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalığın geliştirilmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Akademik Faaliyetler Analizi	Girişimcilik ve Yenilikçilik alanında çok sayıda güçlü yanla birlikte; Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini destekleyecek yeterli sayıda ve nitelikte personel olmaması Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminde koordinasyon ve disiplinlerarası iş birliği eksikliği Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminde yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin yeterli olmaması Sanayiyle birlikte yürütülen Ar-Ge projelerinin ve sektör gereksinimlerine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz olması Üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülmesindeki eksiklik Potansiyele oranla öğretim elemanı/öğrenci/mezun girişimciliği oranının düşük olması	• Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürü geliştirilmeli, eş-yaratma ve açık inovasyon farkındalığı yaygınlaştırılması • Yüksek katma değerli çıktıları, öncelikli sektörler ve kritik teknolojik gelişmeleri destekleyecek altyapının geliştirilmesi • Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin yönetişiminin yeniden yapılandırılarak kapasitesinin artırılması • Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projeleri ve uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve yenilik (İnovasyon) projelerin artırılması, ulusal ve uluslararası girişimcilik ekosistemi ile etkileşimin geliştirilmesi • Patent portföyünün ticarileşme mekanizmasının güçlendirilmesi • Üniversite-Sanayi-DEPARK iş birlikli etkinliklerin güçlendirilmesi • Girişimcilik odaklı öğretim programı ve girişimcilik temalı derslerin etkililiğinin geliştirilmesi
	Toplumsal Katkı alanında çok sayıda güçlü yanla birlikte; Toplumsal katkı üretmeye yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimleri, Dış paydaşlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili koordinasyon eksikliği, Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplum merkezli hizmetlerde dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi gereği, Sürdürülebilirlik odaklı aksiyonların ve toplum merkezli hizmetlerin çeşitliliğine karşın duyuru ve paylaşım mekanizmalarının geliştirilmesi.	• Sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sulanan hizmetler artırılarak etkinleştirilmesi • Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası arası sinerjinin artırılması • Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısının üretilecek somut projelerle desteklenmeli. • Toplumsal katkıya yönelik etkinliklerde öğrenci topluluklarıyla etkileşim artırılması • Kamu, özel sektör ve STK iş birlikli sürdürülebilirlik temelli projelerin artırılmalı. • Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerin izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi • Yaşam Boyu Öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin artırılması • Üniversite-mezun etkileşiminin güçlendirilmesi • Sıfır atık ve çevre yönetimimin etkinleştirilmeli • Sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşkelere dönüşüm

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Üniversitelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik politikaların uygulanmasında üstlendiği rol, Yükseköğretimde yeşil dönüşüme yönelik politikalardaki artış, Üniversitelerde sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşke projelerinin yaygınlaşması.	• Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası sinerji ile dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi, koordinasyonun güçlendirilerek etkililik ve görünürlüğün artırılması • Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkı üretecek somut projelerle desteklenmesi • Paydaşlara yönelik faaliyetlerin ikiz dönüşümü merkezine alarak tasarlanması • Yerleşkelerin sürdürülebilir ve iklim dostu dönüşümü • Sıfır atık ve çevre yönetiminin etkinleştirilmesi • Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi
	Topluma yönelik katkının güncel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi.	• Sosyal, kültürel, sportif alanlarda sunulan hizmetlerin etkinleştirilmesi
	Yaşam boyu öğrenmeye ihtiyacın ve talebin artması.	• Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek, programlara katılımın artırılması • Yaşam boyu öğrenme programlarına katkı vermek üzere akademik birimlerin teşviki
	Yapay zekâ, büyük veri ve blok zincir teknolojilerinin yükseköğretimde yaygınlaşması, Dijitalleşme ve yapay zekâ temelli eğitim beklentileri. Küresel salgın ile yaygınlaşan hibrit eğitim modelleri ve 5G ve ötesi ileri iletişim teknolojilerinin eğitim süreçlerine entegrasyonu ve rakiplerin hibrit ve dijital eğitim altyapısının artan ivmeyle gelişmesi.	• Dijital dönüşüm stratejileri geliştirerek dönüşümün güçlendirilmesi • Büyük verinin kullanımının yaygınlaştırılması • Eğitimde yenilikçi yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi • Öğretim elemanlarının öğretim teknolojilerine yönelik mesleki gelişiminin ve yapay zekâ tabanlı/destekli araçları kullanım etkinliğini güçlendirilmesi • Yönetsel süreçlerin sistematik hale getirilmesi, dijital dönüşüm için süreçlerin tanımlanması ve yol haritasının belirlenmesi • Öğretim teknolojilerinin, akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamlarının, dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi • Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması • Öğrencilerin yeni teknolojilere adaptasyonun güçlendirilmesi
	İş dünyasının nitelikli ve işgücü piyasasına hazır mezun beklentisi, Dijital dönüşümün yetkinliklere, mesleklere ve kariyer yönetimine yansımaları	• Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak, her düzeyde öğretim programın sürekli iyileştirilmesi • Mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması ve öğrencilerin 21. yüzyıl beceri ve yetkinliklerine uyumunun sağlanması
	Mesleki Yeterlilikler Çerçevesinde yeni düzenlemeler.	• Önlisans programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi
	Üniversiteleri etkileyen mevzuat değişikliklerinin sık olması.	• Mevzuata yönelik bilgilendirme ve gereksinim duyulan eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi • Mevzuat değişikliklerine uyum sürecinde ilgili paydaşlarla iş birliğinin güçlendirilmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Sağlık sektörüne yönelik politikalar.	• Klinik araştırma performansının izlenmesi • Sağlık merkezli hizmetlerin öncelikli alanlara (aritmi, onkoloji, organ nakli vb.) bağlı olarak güçlendirilmesi • Nitelikli ve yetkin sağlık işgücü planlaması • Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi • Sağlık turizmi kapsamında hizmetlerin etkinleştirilmesi
	Üniversite faaliyetlerine yönelik çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşun varlığı, Yükseköğretimde kalite standartlarının ve akreditasyon süreçlerinin gelişimi, Üniversite derecelendirme/sıralama sistemlerinin ve öğrenci memnuniyet sıralamalarının rekabete etkisinin artması.	• Üniversitenin stratejileri belirlenirken düzenleyici ve denetleyici kuruluşların politika ve performans kriterlerinin dikkate alınması • Kalite güvence kültürünün sürekli iyileştirilerek geliştirilmesi • Ulusal ve uluslararası alanda görünürlüğü sağlayan veriye dayalı bilimsel sıralamalarda kurumsal stratejiler geliştirilmesi
	Bölgesel ve küresel ekonomik belirsizlikler, Enflasyon ve döviz dalgalanmalarının üniversite bütçelerine etkisi, Araştırma projeleri için sağlanan mali kaynakların yetersizliği, Ar-Ge, girişimcilik ve inovasyon ekosisteminde finansal sürdürülebilirlik sorunları.	• Kaynakların etkin kullanımı ve israfın önlenmesi • Gelir getirici faaliyetlerin ve bağışçılarla ilişkilerin güçlendirilmesi • Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalığın geliştirilmesi • Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısının artırılması • Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve yenilik (İnovasyon) proje sayılarının artırılması • Ar-Ge, girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin yeniden yapılandırılarak Ar-Ge kapasitesinin artırılması • Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde Ar-Ge ve inovasyon iş birliklerinin artırılması, ticarileştirme süreçlerinin güçlendirilmesi • Girişim sermaye fonları, melek yatırımcılık, kitle fonlaması vb. fonlama mekanizmalarından etkin şekilde faydalanılması
	Genç nüfusun artışı ve yükseköğrenime olan talep, Aday/Potansiyel öğrencilerin yükseköğretim için yeterince hazır olmaması ve düşük gelirli öğrencilerin varlığı, Nitelikli öğrenci, mezun ve akademisyenlerin yurt dışına yönelmesi ile beyin göçü.	• Nitelikli öğrencilerin üniversiteye çekimi ile ilgili faaliyetlerin güçlendirilmesi • Kariyer merkezli faaliyetlerin güçlendirilmesi • Yükseköğretime uyum ve oryantasyon programlarının güçlendirilmesi • Nitelikli öğrenci, mezun ve akademisyenlerin yurt içinde kalmasını teşvik edecek altyapı ve mekanizmaların güçlendirilmesi • İç paydaşların ve mezunların aidiyetinin güçlendirilmesi • Tersine beyin göçünün teşvik edilmesi
	Değişen öğrenci beklentileri.	• Eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinin yeni kuşağın özelliklerinin ve beklentilerinin analiz edilerek tasarlanması
	Düşük gelirli öğrencilerin varlığı.	• Öğrencilere sunulan sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetlerin güçlendirilmesi
	Üniversite-Mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi.	• Mezun izleme sisteminin etkililiğinin dijital teknolojiyle geliştirilmesi • Mezunlara yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması
	Afet yönetimi politikaları.	• Afet mevzuatına uygun olarak gerekli yenilenme/güçlendirilme çalışmalarının sürdürülmesi



Stratejik Plan / 2026-2030

4. Geleceğe Bakış

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon

Dokuz Eylül Üniversitesinin Misyonu;

"Eğitim ve bilimsel araştırmalar yoluyla toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal zenginliğini artırmaktır."

4.2. Vizyon

Dokuz Eylül Üniversitesinin Vizyonu;

Girişimcilik ve yenilikçilik alanında geleceğe yön veren; eğitim ve bilim merkezi bir üniversite olmaktır.

4.3. Temel Değerler

ADALET

DEÜ, fırsat eşitliğini temel alarak paydaşları için adil, tarafsız akademik ve idari ortam inşa etmeyi ilke edinir.

AKILCILIK

DEÜ, kararlarını sağduyu, mantık ve objektif veriler ışığında alır; aklı ve rasyonel yaklaşımları önceler.

BİLİMSELLİK

DEÜ, etik ilkelerin ışığı altında bilginin üretimi ve topluma yaygınlaştırılmasında çağdaş bilimsel yöntemleri kullanır.

GİRİŞİMCİLİK

DEÜ, üçüncü kuşak üniversite anlayışıyla paydaşlarının girişimci potansiyelini geliştirmeye ve katma değer yaratan çıktılar üretmeye odaklanır.

İŞ BİRLİĞİ

DEÜ, iç ve dış paydaşları ile açık iletişim ve karşılıklı güven temelinde güçlü ortaklıklar kurarak disiplinlerarası dayanışmayı ve birlikte üretmeyi benimser.

MİLLİLİK

DEÜ, milli değerlerinden ayrılmadan, yerel kimliğinden güç alarak küresel ölçekte rekabet eder.

YENİLİKÇİLİK

DEÜ, eğitimden araştırmaya, yönetimden toplumsal katkıya kadar her alanda farklı bakış açılarını destekleyerek özgün fikirler geliştirmeyi, yeniliği, dönüşümü ve sürekli gelişmeyi benimser.

ÇEVİKLİK

DEÜ, fırsat ve tehditleri değerlendirerek aksiyon almada ve stratejileri eyleme aktarmada dinamik, esnek ve kararlı biçimde hareket eder.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

DEÜ, gelecek kuşaklardan ödünç aldığı dünyaya çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda sahip çıkarak toplumsal refahı önceler.

BÜTÜNLÜK

DEÜ, temel değerleriyle tutarlı yönetim anlayışıyla paydaşlarının güvenini pekiştirerek akademik özgürlük ve dürüstlük bilinciyle hareket eder.



Stratejik Plan / 2026-2030

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5.1.Konum Tercihi

Dokuz Eylül Üniversitesi nitelikli araştırmacı kapasitesi ve teknolojik araştırma altyapısıyla kendi rakipleri arasında önemli konumdadır.Bu konum,2026-2030 dönemi stratejik planı, hedeflerinin ve performans göstergelerinin tanımlanmasında yol gösterici oluşturmuştur.

Üniversitemiz, uluslararası endekslerde taranan bilimsel yayınlar, atıf sayıları ve nitelikli süreli yayın performansıyla bilimsel etki alanını genişletmektedir. Disiplinlerarası iş birlikleri, üniversite-sanayi ortaklıkları ve uluslararası yayın oranlarıyla desteklenen araştırma kültürü, etkileşimli bilgi üretimini teşvik etmektedir. COST gibi Avrupa düzeyindeki ağlara aktif katılım, bu çok yönlü ekosistemi daha da zenginleştirmektedir.

DEÜ'nün 2021-2025 stratejik plan döneminde, belirlenen hedefler, kısa periyotlarla yapılan değerlendirmeler ve izlemeler sonucunda, hedeflere tanımlanan göstergelerde iyileşme eğilimi sergilenmiştir. Var olan Kalite Koordinatörlüğü, Teknoloji Transfer Ofisi, Bilimsel Araştırmalar Koordinasyon Birimi, AKADEMİ-DE ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının yanı sıra Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, Büyük Veri Koordinatörlüğü ile araştırma misyonunun güçlendirilmesini ve performans yönetimini etkili kılacak model geliştirilmiştir. İlgili tüm birimlerle iş birliği içerisinde yeni süreçler tanımlanmış, bu süreçlerin etkin izlenmesini sağlayacak dijital altyapılar devreye alınmıştır. Araştırma ekosisteminin bütünsel bir yaklaşımla koordine edilmesi amacıyla da Ar-Ge Direktörlüğünü kurmak üzere tüm birimlerin ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışma felsefesini perçinleyecek bir adım atılmıştır. Bu iyileştirmelerle birlikte 2026-2030 stratejik planlama döneminde de DEÜ konum tercihini araştırma ağırlıklı belirlemiştir. Bu kapsamda, bir önceki stratejik plandan farklı olarak araştırma alanı ile yenilikçilik ve girişimcilik alanı ayrılmış, böylelikle araştırma stratejisinin görünürlüğü güçlendirilmiş ve hedeflerin daha etkin izlenmesi için araştırma alanıyla ilgili performans göstergeleri detaylandırılmıştır.

Araştırma stratejilerine ilişkin planda yer verilen hedef ve bu hedeflere bağlı performans göstergelerinin yanı sıra hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacak, Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması programı kapsamında benimsenen performans kriterleri başta olmak üzere YÖK İzleme ve Değerlendirme ile YÖKAK temelli kalite ölçütleri ve farklı kapsamlarda gerçekleştirilen üniversite sıralamalarının yöntem rehberlerinde yer alan ve araştırma performansına odaklanan göstergeler de eşgüdümlü olarak izlenmekte ve bu göstergelerdeki iyileştirmeler önceliklendirilmektedir.

Yükseköğretim sisteminde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve toplumsal etki gücünü artırmak amacıyla Üniversitemiz, araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik odaklı bir farklılaşma stratejisi benimsemiştir. Bu strateji, üniversitemizi yalnızca bilgi üreten değil, bilgiyi ekonomik değere dönüştüren üçüncü kuşak girişimci bir üniversite olarak konumlandırmaktadır.Üniversitemiz, araştırma çıktılarını, bilim iletişimi araçlarını da kullanarak eğitim ve toplumsal katkı alanlarına taşımayı hedeflemektedir. Son dönemde, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü gibi yeni oluşumlarla, benimsediği eğitim ve toplumsal etki misyonlarını da daha üst düzeye çıkarmıştır.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Öncelikli konum tercihi araştırma olan Üniversitemiz, bu boyutta, YÖK tarafından belirlenen "öncelikli araştırma alanları" doğrultusunda uzmanlıklarını derinleştirmektedir. Bu kapsamda;

- Tıbbi cihaz (Biyomedikal ekipman teknolojileri, tıbbi tanı kitleri)
- Makina-Elektrikli teçhizat (Akışkan gücü dinamiği ve akışkan makinaları)
- Otomotiv ve raylı sistemler (Enerji depolama)
- Klinik araştırmalar (Onkoloji)
- Çevre bilimleri ve iklim değişikliği
- Arkeoloji (Sualtı arkeolojisi)
- Deprem çalışmaları
- İktisat

alanları, hem bilimsel hem de ekonomik/toplumsal katma değeri yüksek stratejik alanlar olarak önceliklendirilmiştir. Bu alanlarda yüksek lisans ve doktora düzeyinde üretilen yayınlar, projeler ve iş birlikleri, Üniversitemizin ulusal araştırma üniversiteleri arasındaki konumunu güçlendirmekte ve özgün katkılar sunmaktadır.

Sağlık ve Biyoteknoloji

Sağlık alanındaki köklü ve güçlü araştırma kapasitesiyle Üniversitemiz, Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsünün de derin teknoloji alanlarından biri olarak belirlediği, biyoteknoloji alanına özellikle odaklanmaktadır. Bu alanı güçlendiren, öncelikli stratejik paydaşlarımızdan biri İzmir Biyotıp ve Genom Merkezi (İBG)'dir. Üniversitemizden doğan ve bugün üniversitemizin pek çok araştırmacısının katkı verdiği ve ileri düzeyde biyoteknolojik araştırmalar gerçekleştiren İBG, Üniversitemiz bünyesinde yaklaşık 15 yıl önce kurulmuştur. 2014'te Uygulama ve Araştırma Merkezi olarak faaliyete geçen ve 2015'te ise Araştırma Enstitüsüne dönüşen İBG, Ocak 2018 itibariyle 6550 sayılı Kanun kapsamında Türkiye'nin ilk Tematik Araştırma Altyapısı olmuştur. Biyotıp ve Genom araştırmalarında ülkemizin en donanımlı araştırma merkezi özelliğini de taşımakta olan İBG'de DEÜ'den çok sayıda araştırmacı görev almaktadır. Aşı Geliştirme,

Biyofarmasötik Ürün Geliştirme, Biyomedikal Cihaz ve Teknoloji Geliştirme, Hücresel Temelli Ürün Geliştirme, Nadir ve Tanısız Hastalıklar, Omiks ve Hesaplamalı Biyoloji ve Translasyonel Araştırmalar alanlarında DEÜ'nün sağlık temalı stratejik araştırma hedeflerine İBG bünyesindeki DEÜ'lü araştırmacılar, sürdürmekte oldukları projelerle ve yayınlarla sağlık alanına önemli katkılar sağlamaktadır.

DEÜ tarafından İzmir Kalkınma Ajansı desteğiyle kurulan BioİzmirUluslararası Sağlık Teknolojileri Geliştirici ve Hızlandırıcı Uygulama ve Araştırma Merkezi, İzmir'in sağlık girişimleri ve inovasyonu açısından stratejik bir cazibe merkezi olmayı hedeflemektedir. Tam donanımlı bir üniversite hastanesiyle entegre sağlık temalı teknopark, araştırma merkezleri, laboratuvarlar ve eğitim alanlarıyla birlikte BioİzmirBioİzmir; sağlık alanında fikirden ürüne ve pazara kadar tüm süreçleri destekleyen yapısıyla öne çıkmaktadır. BioİzmirBioİzmir, sanayi ve akademiyi bir araya getirerek kalite kontrol, test, sertifikasyon, modelleme ve pilot üretim gibi hizmetlerle bölgesel ve ulusal Ar-Ge kapasitesine katkı sunmakta, yüksek katma değerli sağlık teknolojilerinin gelişimini destekleyerek uluslararası alanda etki yaratmayı amaçlamaktadır.

DEÜ, Ulusal Klinik Araştırma Altyapı Ağı (TUCRIN) Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2012-2015 yılları arasında bir Avrupa Birliği Yedinci Çerçeve Programı projesi olan "European Clinical Research Infrastructures Network-Integrating Activity (ECRIN-IA)" ortağı olarak Türkiye'yi temsil etmiş, 29 Kasım 2013'te Avrupa Komisyonu tarafından onaylanarak "European Clinical Research Infrastructures Network – European Research Infrastructures Consortium (ECRIN-ERIC)" adlı yasal statüye kavuşan klinik araştırma altyapısı konsorsiyumunun Türkiye'deki irtibat noktası olarak hizmet vermeye devam etmiştir. Klinik ilaç araştırma sağlık uygulama merkezinde, faz 1'den faz 4 aşamalarına kadar yoğun bir şekilde çalışmalar gerçekleştirilmekte ve uluslararası değer yaratılmaktadır.

1992 yılında kurulmuş olan DEÜ Onkoloji Enstitüsü, Türkiye'de kurulmuş olan 3 onkoloji enstitüsünden biri olup Ege Bölgesi'nde bu alanda kurulmuş tek enstitüdür. Kanser alanında sonuç odaklı yeni ilaç ve yeni tıbbi cihaz geliştirmeye yönelik bilimsel çalışmalarda deneyimli bilim insanı yetiştirmeyi, ayrıca akademi ve endüstride görev alabilecek yetkin iş gücü potansiyeline önemli bir katkı sağlamayı hedefleyen Türkiye'nin ilk Translasyonel Onkoloji Anabilim Dalı, Üniversitemiz Onkoloji Enstitüsü bünyesinde faaliyete geçmiştir. Böylece birçok ilki gerçekleştirerek Türkiye'nin ve Ege Bölgesi'nin öncü kuruluşlarından olan Üniversitemiz, sağlık alanında yaptığı bu atılımla kanser hastalıklarının teşhisi ve tedavisine yönelik önemli bir hizmeti daha uygulamaya geçirmiştir.

Ayrıca, 17 Şubat 2022 tarihi itibariyle, Kalp Ritim Bozuklukları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Avrupa Kalp Ritmi Derneği (EHRA) invaziv kardiyak elektrofizyoloji sertifikasyonu belgelendirilme süreci tamamlanarak 16 Şubat 2027 tarihine kadar, bu alanda öncü bir merkez niteliği kazanmıştır.

Son beş yılda Üniversitemiz hak sahipliğinde yapılan patent başvurularının %30'u sağlık alanında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bu alanda ortaya çıkan buluşların çoğunluğunun THS 4 ve üzeri olması Üniversitemizin bu alanda ekonomik değere ve toplumsal faydaya dönüşme potansiyeli yüksek bilimsel çıktılar yaratmaya devam ettiğinin kanıtı niteliğindedir.

Yeşil ve Mavi Büyüme

Avrupa Birliği tarafından 2015 yılında başlatılan akıllı uzmanlaşma strateji platformu kapsamında pilot uygulama bölgelerinden biri olan İzmir Kalkınma Ajansı'nın "Yeşil ve Mavi Büyüme Odağında İzmir'de Sürdürülebilir Kalkınma" başlığıyla belirlediği bölgesel kalkınma stratejisi ile uyumlu Ar-Ge altyapımız, Üniversitemizin farklılaşma stratejisinin önemli bir diğer bileşenini oluşturmaktadır.

Üniversitemizin yeşil büyüme odağındaki ekosistemi Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (TEAM), Enerji Uygulama ve Araştırma Merkezi (EUAM), Elektronik Malzemeler Üretim ve Uygulama Merkezi (EMUM) gibi araştırma altyapıları ve bu araştırma altyapılarında görev alan Çevre Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği, Tekstil Mühendisliği, Kimya, Sosyal Bilimler gibi alanlardaki araştırmacılardan oluşmaktadır. Özellikle hidrojen, biyoenerji ve enerji depolama gibi sürdürülebilir ve temiz enerji teknolojileri, sürdürülebilir tekstil ve ileri malzemeler ile çevre teknolojileri ve iklim değişikliğiyle mücadele alanlarındaki çalışmalar DEÜ'nün yeşil büyüme tematik alanındaki farklılaşma stratejisinin temellerini oluşturmaktadır.

Üniversitemizi İzmir'de yer alan diğer üniversitelerden farklı kılan bir diğer tematik alan ise İZKA'nın bölgesel kalkınma stratejisinde de yer alan mavi büyüme alanıdır. Bu alanda Üniversitemiz araştırma ekosistemi ülkemizdeki üç enstitüden biri olan Deniz Bilimleri Enstitüsü ile birlikte Denizcilik Fakültesi araştırma altyapılarından oluşmaktadır. Bir liman kenti olan İzmir'in mavi ekonomi sektörleri olarak tanımlanan balıkçılık, gemi yapımı, deniz taşımacılığı, deniz turizmi gibi ekonomik faaliyetler sonucunda oluşan ve iklim değişikliği nedeniyle tehdit düzeyleri her geçen gün artan körfez kirliliği ve deniz biyoçeşitliliğinin azalması gibi alanlardaki çalışmaları DEÜ'nün gündeminde yer almaktadır.

Deprem Çalışmaları

Deprem Araştırma ve Uygulama Merkezi (DAUM), özellikle Batı Anadolu ölçeğindeki deprem tehlikesinin belirlenmesi ve incelenmesi hedefiyle 2003 yılında kurulmuş, Ege Bölgesi başta olmak üzere ülkemizdeki zemin yapısı ve deprem ön kestirim çalışmalarına ağırlık vermiştir. Bunun yanında, Türkiye ölçeğinde olan tüm depremlerin sonrasında kamuoyunu doğru bilgilendirme anlamında öncü bir merkez niteliği kazanmış ve her önemli depremden sonra, deprem oluşumu ve sismik kaynakları konusunda toplumu bilgilendiren raporlar hazırlayarak medya ortamında kamuoyuyla paylaşmıştır. Batı Anadolu'nun depremselliği ile ilgili olarak önemli çalışmalara imza atan DAUM, DEÜ bünyesinde Ege Bölgesinden sorumlu bir Deprem Araştırma Enstitüsünün kurulmasına öncülük etme hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

Ayrıca, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, disiplinlerarası anabilim dalları içerisinde tanımlanan Afet

Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde, alana özgü sosyo-ekonomik araştırmalarının yapıldığı lisansüstü programlar yer almaktadır.

İktisat

DEÜ, sosyal bilimler alanında Türkiye'nin önde gelen yükseköğretim kurumları arasında yer almaktadır. Üniversitenin bu alandaki akademik gücü, köklü fakülteleri ve programlarıyla desteklenmektedir. Sosyal bilimler alanındaki eğitim ve araştırma faaliyetleri başta İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve İşletme Fakültesi olmak üzere Eğitim Fakültesinin ilgili bölümleri, Hukuk Fakültesi, Edebiyat Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi tarafından yürütülmektedir. Bu fakültelerdeki lisans programlarının yanı sıra, aynı alanlarda yürütülen lisansüstü programları da Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde koordineli bir şekilde sürdürülmektedir. Söz konusu akademik birimler sadece Ege Bölgesi'nde değil, Türkiye genelinde de uzun yıllara dayanan akademik birikimleri ve mezun başarılarıyla tanınan kurumlardır.

Sosyal bilimlerdeki bu kurumsal yapı, ulusal ve uluslararası düzeyde nitelikli yayın üretimi, çok disiplinli araştırma projeleri ve artan uluslararası tanınırlık gibi ölçütlerle desteklenmektedir. Bu bağlamda, özellikle iktisat alanı, uluslararası yayınlar ve projeler bakımından öne çıkan ve üniversitenin sosyal bilimlerdeki görünürlüğünü güçlendiren disiplinlerden biri olarak dikkat çekmektedir. DEÜ'de 75 yıllık geçmişe sahip bu alan 1944 yılında Fakülte yapılanmasına kavuşmuş olan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesiyle başlamış ve 1992 yılında kurulan İşletme Fakültesiyle devam etmiştir.

İktisat, DEÜ'nün dünya sıralamalarında yer aldığı alanlardan biridir ve yakın ilişkili olduğu işletme ve ekonomi temelli diğer alanlarla birlikte, SCOPUS ve Web of Science kapsamında indekslenen dergilerde sosyal bilimlerde en çok yayın yapılan alan olarak görünürlüğünü arttırmaktadır. Bu görünürlük kendisini alan sıralamalarında da vurgulamaktadır. Bu alandaki araştırmacılar hem ulusal hem de uluslararası pek çok dış kaynaklı projede yürütücü ve araştırmacı olarak yer almakta, mühendislik, sağlık ve fen bilimleri alanlarına odaklanan pek çok araştırma projesine katkı sunmaktadır. Bu projelerin arasında, TÜBİTAK 1004 Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı kapsamında desteklenen PAN-TER, KORTUP ve KUANTAY gibi platformlarda yürütülen Toplumsal Etki Projeleri de bulunmaktadır. İktisat alanında yürütülen bilimsel faaliyetler hem akademik üretkenlik hem de uluslararası iş birlikleri açısından üniversitenin stratejik öncelikleriyle örtüşmektedir.

Yukarıda sözü edilen öncü merkezlerimiz dışında, bu başarı bölgesine katkı sağlayan diğer araştırma merkezlerinde biyoteknoloji, sağlık, çevre, mühendislik ve sosyal bilimler alanlarında disiplinlerarası ve uygulamaya dönük projeler yürütülmektedir. Bu merkezler hem akademik üretimi hem de kamu yararı ve ekonomik etkiyi aynı anda hedefleyen bir araştırma yaklaşımının yansımasıdır.

Araştırma Altyapısı

Ülkemizin stratejik hedeflerine ve Üniversitemizin araştırma sektörlerine hitap edecek Ar-Ge altyapısını oluşturmak, ileri düzeyde araştırmalar yoluyla yeni, inovatif ve sofistike ürün ve süreçlerin geliştirilmesini sağlamak, bu amaçla sanayi ve akademiye ölçüm hizmetleri vermek, disiplinlerarası, ulusal ve uluslararası projeler üretmek ve bu projelerde yer almak, üniversite-sanayi ve kamu-üniversite iş birliğini geliştirmek, lisansüstü çalışmalara destek vermek ve literatüre katkıda bulunmak misyonu ile Mayıs 2021'de kurulan Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (TEAM) toplam 4291 m2'lik alanıyla DEÜ araştırma ekosisteminin önemli bileşenlerindendir.

Üniversitemizin farklılaşmasında girişimcilik ve yenilikçilik boyutu da stratejik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda DEPARK Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve DEPARK BAMBU Girişim Ofisi, öğretim üyeleri, öğrenciler ve mezunlar için girişimcilik faaliyetlerinin desteklendiği; ticarileşme süreçlerinin teşvik edildiği, sanayi ile doğrudan iş birliğinin sağlandığı yenilikçiliği destekleyen bir ekosistem sunmaktadır. Bu yapı, uluslararası ve ulusal patent portföyü, kamu yararı odaklı projeler, yatırım alan girişimler ve Ar-Ge gelirleri gibi performans göstergeleriyle desteklenmekte, Üniversitemizin etki odaklı, sürdürülebilir, yenilikçi ve girişimci bir üniversite olarak konumlanmasına katkı sağlamaktadır.

DEÜ'nün İzmir'in merkezinde ve önemli ilçelerinde konumlandırılmış yerleşke modeli, şehrin sosyal, ekonomik ve bilimsel altyapısıyla bütünleşmeye katkı sağlamaktadır. Bu yapı, kurumsal bütünlüğü ve misyon uyumunu korurken güçlü, yerelleştirilmiş iş birliklerini teşvik etmektedir. Hastaneler, sanayi bölgeleri, adliye kompleksleri ve kültürel merkezler gibi kritik kurumlara yakınlık, yalnızca disiplinlerarası araştırma ve duyarlı eğitimi olanaklı kılmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumu bölgesel kalkınma için bir kolaylaştırıcı olarak konumlandırmaktadır. DEÜ, ulaşım ağlarına kolay erişim gibi önemli lojistik avantajlara da sahiptir. Bu faktörler bir arada değerlendirildiğinde, DEÜ'nün büyük ölçekli etkinliklere ev sahipliği yapma, üniversite-sanayi ortaklıklarını destekleme, hizmetlerin ve yeniliklerin paydaşlarına hızlı bir şekilde dağıtımını kolaylaştırma yeteneğini güçlendirmekte, bilgi üretimi ve etki yaratmak için dinamik, şehir çapında bir merkez olarak rolünü pekiştirmektedir. DEÜ, yalnızca yüksek akademik üretkenliği olan bir kurum değil, aynı zamanda uluslararasılaşmayı, toplumsal katkı ve stratejik uzmanlaşmayı temel alan bir farklılaşma modeliyle hareket eden öncü bir kurumdur.

5.3. Değer Sunumu

DEÜ, araştırma misyonunu güçlendirirken bilgi üretiminden toplumsal etkiye uzanan bir değer zinciri oluşturmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim faaliyetleri desteklenmekte; öğretim üyelerinin ulusal ve uluslararası dolaşımı teşvik edilmekte, araştırma süreçlerine öğrenci katılımı yaygınlaştırılmaktadır.Araştırma faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla, dijital kaynaklar, yazılımlar ve ileri teknolojik cihazlarla desteklenen altyapılar sürekli güncellenmekte, laboratuvarlarda görev yapan teknik personel sayısı artırılarak operasyonel kapasite güçlendirilmektedir. Bu kapsamda, Üniversitemizin değer sunumu tercihi Tablo 30'da sunulmaktadır.

Tablo 30: *Değer Sunumu Tercihi*

Faktörler	Tercihler			
	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Q1 ve Q2 Grubu Dergilerdeki Yayınlar			X	
Dış Kaynaklı Araştırma Projeleri			X	
Disiplinlerarası Öncelikli Alan Projeleri			X	
Üniversite-Sanayi İş Birlikli Projeler			X	
Araştırma Altyapıları				X
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Yönetimi				X
Patent ve Faydalı Model Portföy Yönetimi				X
Ticarileştirme Mekanizmaları				X
DEPARK Firmalarının Ar-Ge Gelirleri			X	
Eğitim ve Araştırma Odaklı Eğiticinin Eğitimi Programları			X	
Eğitim-Öğretimde Yenilikçi Uygulamalar			X	
Akıllı Sınıf ve Teknoloji Destekli Öğrenme Ortamları			X	
Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci		X		
Öğretim Yönetim Sistemi				X
Ulusal ve Uluslararası Akredite Programlar			X	
Lisansüstü Öğrenci			X	
Doktora Programlarına Kayıtlı Sanayi Ar-Ge Merkezi Çalışanı				X
Uluslararası Lisans ve Lisansüstü Öğrenci			X	
Yabancı Dilde Eğitim Veren Program ve Dersler			X	
Öğrencilerin Yaşam Becerilerini Geliştirme Mekanizmaları				X
Mezun-Üniversite Etkileşimli Etkinlikler			X	
Dış Paydaşlarla Sürdürülebilirlik Temelli Projeler			X	
Toplumsal Katkı			X	
Yaşam Boyu Öğrenme				X
Sağlık Hizmetleri			X	
Sağlıkta Yapay Zekâ				X
Sağlık Turizmi				X
Kurumsal Memnuniyet			X	
Uluslararası İtibar (Sıralama Sistemleri)			X	
Engelsiz DEÜ			X	
Dijital Dönüşüm				X

Veri yönetimi kapsamında, verilerin koordine edilmesi, güvenli bir şekilde kayıtlanması ve raporlanması, standart ve ulaşılabilir hale getirilebilmesi için süreç geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Kurgulanan süreçler, geliştirilen sistem ve yazılımlar, büyük ölçekli verilere uyum sağlayabilecek şekilde yapılandırılmıştır. Bütünleşik veri ve bilgi sistemi yönetimi kapsamında dış yazılımlardan (AVESİS, DAPSİS, BAPSİS, vb.) gelen verilerin sistematik ve standart bir şekilde organize edilmesi amacıyla, veri tanımlama formları tasarlanmıştır. Güncel durumda iş zekâsı ortamında etkileşimli yönetici raporlama ekranları tasarlanmaktadır.

Üniversitemiz, uluslararası endekslerde yer alan bilimsel yayınlar, artan atıf sayıları ve kaliteli süreli yayın performansı sayesinde bilimsel etkisini giderek artırmaktadır. Disiplinlerarası iş birlikleri, sanayiyle kurulan ortaklıklar ve uluslararası yayın oranları, dinamik bir araştırma kültürünün oluşmasına katkı sağlamakta ve bilgi üretiminde etkileşimi teşvik etmektedir. Avrupa çapında COST gibi ağlara aktif katılım ise bu çok boyutlu akademik yapıyı daha da güçlendirmektedir.

Araştırma faaliyetlerinin bir diğer önemli yönü de yenilikçilik ve girişimcilik alanlarıyla kurulan stratejik bağdır. Üniversitemiz, araştırma-geliştirme ve yenilikçilik altyapısını kurumsal düzeyde desteklemekte, DEPARK BAMBU Girişim Ofisi Programları başta olmak üzere girişimcilik programlarını artırmaktadır. Bu alanlarda görev yapan akademisyenler, öğretim üyeleri ve öğrenciler hem ticarileşebilir hem de kamu yararı sağlayan projeler üretmeye teşvik edilmektedir. Böylece, dış kaynaklı fonlardan elde edilen bütçe büyürken, kamu kurumlarıyla yürütülen toplumsal etkili projelere de önem verilmektedir.

Ticarileştirme süreçleri kapsamında, patent ve faydalı model portföyü geliştirilmekte; üniversite-sanayi iş

birlikleriyle kontratlı Ar-Ge projeleri yaygınlaştırılmaktadır. DEPARK merkezli girişimlerin sayısı, yıllık Ar-Ge gelirleri ve yatırım alan girişimlerin başarı oranları, Üniversitemizin teknoloji tabanlı girişimcilikteki potansiyelini ortaya koymaktadır. Ayrıca, öğrenciler, mezunlar ve öğretim üyeleri tarafından kurulan girişimlerin desteklenmesi, girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Tüm bu inisiyatifler, DEÜ'nün hem bilimsel üretkenliğini artırmasını hem de bilgi ve teknolojiyi topluma fayda sağlayacak şekilde dönüştürmesini sağlayarak, kurumu yüksek katma değerli bir araştırma ve yenilikçilik merkezi haline getirmeye odaklanmaktadır.

DEÜ, yükseköğretimde kalite odaklı dönüşüm sürecini çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Eğitim-öğretimin niteliğini artırmak amacıyla, öğretim elemanlarımızın mesleki gelişimlerini destekleyen sürekli eğitim faaliyetleri yaşama geçirilmekte, yenilikçi ve öğrenci merkezli öğretim uygulamaları teşvik edilmektedir. Fiziki ve dijital altyapının güçlendirilmesi, dersliklerin ve öğrenme ortamlarının teknolojik donanımlarla zenginleştirilmesi, öğrenim yönetim sisteminin geliştirilmesiyle desteklenmektedir.

Programların ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerine dahil edilmesiyle kalite güvencesi sağlanmakta; disiplinlerarası programlar ve sanayi iş birlikleriyle eğitim içeriği güçlendirilmektedir. Eğitimde uluslararasılaşma hedefi doğrultusunda, uluslararası öğrenci sayısının artırılması, ortak diploma ve değişim programlarının yaygınlaştırılması ve yabancı dilde ders sunumu çeşitlendirilmektedir. Öğrencilerin öğrenme motivasyonunu artırmak amacıyla kişisel gelişimi destekleyen psikolojik danışmanlık, yaşam becerileri modülleri ve iş yaşamına hazırlık etkinliklerinin artarak devam etmesi hedeflenmektedir.

Kurumsal aidiyetin pekiştirilmesi amacıyla, iç paydaşlara, öğrencilere ve mezunlara yönelik sosyal, kültürel, sağlık ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi öncelikli hedefler arasında yer almakta, mezunlarla sürekli bağ kurmayı sağlayan yapılar geliştirilmektedir. DEÜ bünyesinde, sürdürülebilirlik temelli aksiyonları yaygınlaştırarak kamu, özel sektör ve sivil toplumla ortak projeler yürütülmekte, toplumla etkileşim sağlayan erişilebilir etkinlikler düzenlemekte ve bu inisiyatiflerin tümü etkin süreçlerle garanti altına alınarak izlenmektedir. İyileştirmeye açık alanlar tespit edildiğinde PUKÖ süreçleri işletilmekte ve iyileştirme hedefine ulaşıncaya kadar takip edilmektedir. Yaşam boyu öğrenme kapsamında, geniş kitlelere ulaşan eğitim programları, dijital bilgilendirme içerikleri ve sertifikasyon süreçleri ile toplumsal katkı artırılmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde, araştırma merkezlerimiz aracılığıyla sunulan klinik çalışmalar, sağlık turizmi uygulamaları ve dijitalleşen tanı-tedavi sistemleri aracılığıyla kalite artışı sağlanmaktadır.

Kurumsal itibarı güçlendirmek amacıyla iç iletişim, medya görünürlüğü ve küresel sıralamalarda temsil düzeyi sürekli izlenmektedir.

Kurumsal kapasitemizi geliştirme hedefiyle, insan kaynağının dengeli dağılımı ve yetkinliğini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimler desteklenmekte; fiziksel, sosyal ve sportif altyapılar güçlendirilmektedir. Kalite güvencesi tüm süreçlerde yaygınlaştırılmakta, stratejik plan izleme mekanizmalarıyla desteklenmektedir. Son olarak, dijital dönüşüm politikaları doğrultusunda tüm iş süreçleri yeniden yapılandırılmakta, bilgi güvenliği, çevreci çözümler ve kurumsal otomasyon sistemleriyle sürdürülebilir dijital ekosistemler inşa edilmektedir.

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

DEÜ bünyesinde, araştırma ve yenilikçilik kapasitesini geliştirmeye yönelik çalışmalar, Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı kapsamında belirlenen kriterler, YÖK İzleme ve Değerlendirme Raporları ile önde gelen ulusal ve uluslararası sıralama sistemlerinde yer alan göstergeler doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu kapsamda, mevcut göstergelere çoklu katkı sağlayabilecek stratejik araştırma hedefleri belirlenmekte, geniş katılımlı dönemsel toplantılar düzenlenmekte ve bunlara yönelik öneriler tartışılmaktadır. Ayrıca, akademik personelin araştırma süreçlerindeki etkinliğini artırmak ve uluslararası görünürlüğünü güçlendirmek amacıyla, uluslararası bilimsel veri tabanları ve araştırmacı profili sistemlerinin kullanımıyla ilgili bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılarda, platformların etkin biçimde nasıl kullanılabileceği, araştırma çıktılarının görünürlüğünün nasıl artırılabileceği ve araştırma süreçlerinin nasıl daha verimli yürütülebileceği konularında kapsamlı bilgi paylaşımı yapılmakta; aynı zamanda katılımcıların deneyimlerine dayalı sorular yanıtlanmaktadır. Tüm bu içerikler, düzenli bilgilendirmeler aracılığıyla akademik personele ulaştırılmakta ve sürdürülebilir bir araştırma ekosistemi oluşturulmasına katkı sağlanmaktadır.

Üniversitemiz, atama ve yükseltme ölçütlerini belirlerken vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda, adayların bilim veya sanat alanlarında ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlük kazanmalarını, bilime katkı sağlamalarını ve bilgi üretiminin yaygınlaştırılmasına destek olmalarını esas almaktadır. Bu doğrultuda, sadece yayın değil; tezler, dersler, atıflar, projeler, hakemlik gibi akademik faaliyetler de değerlendirmeye alınmaktadır. Bilimsel toplantılar, sergiler ve benzeri etkinliklere katkılar da puanlamaya dâhil edilen ölçütler arasındadır. Yenilikçi araştırmaları besleyen altyapı ve üçüncü kuşak üniversite anlayışı kapsamında girişimcilik ve yenilikçilik çalışmaları da ölçüt listesinde bulunmaktadır. Mevcut akademik kadronun yükselme süreçleri de şeffaf ve liyakate dayalı şekilde yürütülmekte olup, Üniversitemiz, başarılı araştırmacıları ödüllendiren ve gelişimi teşvik eden politikaları güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Araştırma Yetkinliği ve Bilimsel Çıktılar

Üniversitemizin vizyonuna uygun şekilde belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak adına, araştırmacılarımızın bilgi, beceri ve yetkinliklerinin izlenmesi ve bu doğrultuda gelişimlerinin desteklenmesi önemsenmektedir. Bu amaçla, akademik ve kişisel gelişim programlarına katılım teşvik edilmekte; araştırma yöntemleri, proje ve makale yazımı ile fon başvuruları gibi konularda tüm akademik birimlerde ve araştırma merkezlerinde düzenli eğitimler sunulmaktadır. Örneğin

AKADEMİ-DE, üniversitenin iç paydaşlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik süreçleri planlı, yapılandırılmış ve sürdürülebilir bir biçimde yürütmeyi hedeflemektedir. Üniversitemiz, araştırmacı potansiyelini yalnızca akademik kadroyla sınırlı görmeyip, öğrencilerin de araştırma yetkinliklerini ve disiplinlerarası becerilerini geliştirmeye öncelik vermektedir.

DETTO, BAP Koordinasyon Birimi ve DEPARK aracılığıyla yürütülen eğitimler, proje ortaklık günleri ve benzeri faaliyetler ile proje destek süreçlerinin koordinasyonu sağlanmakta; proje yazımı ve bilgilendirme çalışmalarının etkinliğinin artırılması yönünde sistematik çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, Üniversitenin araştırma ve yenilik ekosisteminin güçlendirilmesine yönelik sürdürülebilir bir yapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Yayınlarının nicelik, nitelik ve etki düzeyini sürekli olarak geliştirmeye odaklanan DEÜ, araştırma odaklı yapısı sayesinde ürettiği yenilikçi bilgileri katma değer yaratan çıktılara dönüştürmektedir. Araştırmacıların, öğrencilerin ve diğer girişimci adaylarının araştırma çıktıları ile teknoloji tabanlı iş fikirlerini ekonomik değere dönüştürmeye yönelik çalışmaları, DETTO bünyesinde yer alan Girişimcilik Modülü aracılığıyla desteklenmektedir. Bu çerçevede, ayrıca DEPARK bünyesindeki DEPARK BAMBU Girişim Ofisi, araştırmacı ve öğrenci odaklı girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmekte; şirketleşme sürecinde rehberlik sağlamakta ve iş modellemesi, iş planı hazırlama, fikri mülkiyet hakları ile şirketleşme gibi konularda eğitim, teknik ve ticari mentorluk ile danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

Fikri mülkiyet hakları kapsamında araştırmacıların patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuruları buluş bildirimi aşamasından tescile kadar tüm süreçlerde DETTO Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Birimi tarafından yürütülmektedir. Ticarileştirme sürecinde ise detaylı analiz ve değerlendirmeler yapılarak, en uygun model doğrultusunda süreç tamamlanmaktadır. Ayrıca, araştırmacıların talepleri doğrultusunda yapılan çalışmaların özgünlüğünü ve patentlenebilirliğini belirlemeye yönelik patent ön araştırmaları yürütülmekte; bu sayede araştırma çıktılarının niteliği artırılmaktadır. Üniversitemizdeki araştırmacılar tarafından geliştirilen ve fikri mülkiyete konu tüm bilimsel çıktılar, Fikri Mülkiyet Hakları Komisyonu tarafından değerlendirilmekte, ticarileşme potansiyeli taşıyan projeler komisyonun belirlediği stratejiler doğrultusunda ilgili sürece dahil edilmektedir.

Araştırma sonuçlarının sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarla toplumla buluşturulması ve güncel bilginin hızla toplum yararına sunulması, Üniversitemizin araştırma vizyonu ile topluma hizmet misyonunu bütüncül bir yapıda bir araya getirmektedir. Bu doğrultuda, Üniversitemiz kamu kurumları, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde çok yönlü ortak çalışmalar yürütmektedir. Kurumsallaşmış yapısıyla üretilen katma değerin geniş kitlelere aktarılmasında DESEM, güncel bilginin toplumun tüm kesimlerine ulaştırılmasında etkin ve merkezi bir rol üstlenmektedir.

Dünya Sıralamalarında DEÜ

Üniversite sıralama sistemleri, yükseköğretim kurumlarının performansını ve tanınırlığını yönetmede önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar, sıralamalar ve ilgili değerlendirme puanları üzerinden ulusal, bölgesel ve küresel ölçekte konumlarını izlemekte ve daha üst sıralara çıkaracak stratejileri geliştirmektedirler. Üniversitemiz, bu kapsamda, dünya, bölgesel ve alan sıralamaları başta olmak üzere sürdürülebilirlik ve etki sıralamalarındaki konumunu, araştırma çıktısı, öğretim kalitesi, uluslararasılaşma ve daha birçok alanda güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde referans olarak kullanmaktadır. Sıralamalarda yükselmenin daha çok araştırma, öğretim üyeleri değişimleri ve ortak akademik programlar gibi iş birliği fırsatlarına yol açacağının ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma sürecine katkı sağlayacağı bilinciyle, Üniversitemiz belirlediği hedefleri doğrultusunda sıralamalarda yükselmek için süreç iyileştirme faaliyetleri yürütmektedir.

Bütünleşik bir yönetim süreci için farklı sıralamalardaki ortak performans göstergeleri ilişkilendirilerek, verilerin yönetim süreçleri yalınlaştırılmaya çalışılmakta, verilerin toplanması ve takibi süreci sistematik bir yapıda gerçekleştirilmektedir. Bu sıralamalardaki ölçütlerle ilgili olarak, mevcut durumun raporlanması dışında aynı zamanda ileri analiz teknikleri kullanılarak öncelenmesi gereken ölçütler de araştırılmaktadır. Özellikle THE ve QS gibi en yaygın sıralama sistemleri baz alındığında, iyileştirmeye açık alanların başında tanınırlık ve atıf etkisi öncelikli olarak odaklanılması gereken alanlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğünün çalışmaları ile ilgili performans göstergeleri için veri kaynakları ve sorumlu birimler tanımlanmakta ve dış kaynaklı veriler için veri formları ile veri akışı standardize edilmektedir. Bu kapsamda veri temelli süreç ve performans yönetimine odaklanılmış olup, sadece sıralamalar değil, aynı zamanda izlenen diğer performans göstergeleri de hedefler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Her yıl, sıralama ve performans düzeyleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmekte, uygun veriye ulaşılabilmesi durumunda tahmin modelleri kurgulanarak iyileştirmeye açık noktalar için analizler yapılmaktadır.

Sıralamaların ilan tarihleri hem sıralama yapan kuruma hem de sıralama türüne göre değişkenlik göstermektedir. Mart 2025 olarak açıklanan güncel sıralamalardan biri de Scimago Kurum Sıralamalarıdır. Scimago Dünya Kurum Sıralamaları sadece üniversiteleri değil, araştırma çıktılarına sahip olan, inovasyon faaliyetleri yürüten ve toplumsal etki yaratabilen farklı kategorilerde pek çok kurum türünün birlikte değerlendirildiği bir sıralama türüdür. Tüm kurum türleri temel alındığında, DEÜ 9756 kurumun içerisinde 4050 konumuna sahipken, 5051 üniversite arasında ise 1486. sıraya yerleşmiştir. 2025 sıralamalarına göre Türkiye'den sıralamaya giren 144 üniversite içerisinde 16.sıradadır. Alt değerlendirme boyutları incelendiğinde ise araştırma boyutunda tüm kurumlarda 5769.; üniversiteler arasında 2246.; Türkiye'de 34. sıradadır. İnovasyon boyutunda, tüm kurumlarda 6560.; üniversiteler arasında 3030.; Türkiye'de 50. sıradadır. Toplumsal etki boyutunda tüm kurumlarda 1327.; üniversiteler arasında 615.; Türkiye'de 11. sıradadır.

DEÜ, THE Dünya Sıralamalarında, son yıllarda 1200-1500 ve 1500+ konumunda yer almaktayken, QS Dünya Sıralamalarında, 1200-1400 konumunu korumaktadır. Yayın odaklı sıralamaya odaklanan ve Web of Science yayınlarını esas alan Leiden Sıralamalarında güncel verilere göre 1506 üniversite içerisinden 814. konumda yerini almıştır. Bölgesel sıralamalarda çok daha iyi konumda olan DEÜ, QS Avrupa Sıralamalarında 685 üniversite içerisinden 462.; THE Asya Sıralamalarında 1127 üniversite içerisinde 401-500 kümesinde bulunmaktadır. URAP sıralamalarında ise Türkiye'de 191 üniversiteden 19. ve dünyada 3000 üniversiteden 1091. konumdadır.

QS Alan Sıralamalarında tıp ve hemşirelik alanlarında; THE Alan Sıralamalarında ise işletme ve ekonomi, klinik ve sağlık, bilgisayar bilimleri, mühendislik, temel bilimler ve sosyal bilimler alanlarında listelerde yer almıştır.

DEÜ, YÖK İzleme ve Değerlendirme Raporunda, sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik; dezavantajlı gruplara yönelik düzenlenen faaliyet sayısı, kariyer merkezinin gerçekleştirdiği faaliyet sayısı; yurtdışındaki üniversiteler veya kurum ve kuruluşlarla ortak yürütülen Ar-Ge proje sayısı gibi göstergelerde üst sıralarda yer almıştır.

DEÜ, tüm akademik, idari ve toplumsal faaliyetlerinde sürdürülebilir kalkınma amaçlarını temel bir yol haritası olarak benimsemekte; yürütülen çalışmaların mümkün olduğunca Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile eşleştirilmesine özen göstermektedir. Bu yaklaşım sayesinde, üniversitenin farklı birimlerince yürütülen araştırma, eğitim, toplumsal katkı ve yönetişim faaliyetlerinin ilgili SKA başlıklarına sağladığı katkılar görünür hâle getirilmekte, sistematik biçimde izlenmekte ve raporlanmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, üniversitemizin Times Higher Education Etki Sıralaması, QS Sürdürülebilirlik Sıralaması ve UI GreenMetric gibi uluslararası platformlardaki konumunu güçlendirmekte; çevresel, toplumsal ve yönetişim temelli gelişim hedeflerimizle stratejik uyumu pekiştirmektedir. DEÜ özellikle UI Greenmetric sıralamasında yükselen eğilimini sürdürmektedir. 2023 verileriyle değerlendirilen ve 2024 sıralamaları olarak yayınlanan veriler kapsamında, 95 ülkeden katılım gösteren 1.477 üniversite arasında DEÜ, 8.275 puan ile 15 basamak yükselerek 144. sırada yer almış, Türkiye geneli katılım gösteren 120 üniversite arasında ise 11. sırada değerlendirilmiştir. THE Etki sıralamalarına 13 SKA kapsamında başvuran DEÜ, genel sıralamalarda 1963 üniversite içerisinde, 401-600 kümesindedir. SKA bazında yapılan değerlendirmelerde de öne çıkanlar, Nitelikli Eğitim (101-200); Eşitsizliklerin Azaltılması (101-200); Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı (101-200); Sorumlu Üretim ve Tüketim (101-200) olarak sıralanabilir. QS Sürdürülebilirlik Sıralamalarında ise 1397 kurum arasında 556. sırada yer almıştır.

Uluslararası Ödüller

Uluslararası sıralama sistemlerini yöneten kurumlar, aynı zamanda farklı kapsam ve kategorilerde ödül organizasyonları da yapmaktadır. Bu ödül organizasyonlarına katılmak, finale kalmak, ödül kazanmak, uluslararası görünürlük ve tanınırlık açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. DEÜ, kurumsal ve bireysel olarak ortaya konulan değerli çalışmaları uluslararası düzeyde görünür kılmak için QS Eğitim ve THE Asya ödüllerine başvuru yapmaktadır. 2023 THE Asya Ödüllerinde (https://theawardsasia.com/2023/en/page/archive-2023), Üniversitemiz "Sanat" alanında yürütmekte olduğu, sanatın toplumla buluşmasına da katkı sağlayan pek çok alt kırılımı olan bütünsel bir proje (https://transformationwithart.deu.edu.tr/yeni/) ile 700 üniversite arasında finale kalarak, en iyi sekiz kurum arasında yer almıştır. 2023 QS Eğitim Ödüllerinde "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" kategorisinde finale kalmıştır. 2024 yılında, THE Asya Ödüllerinde, "Bölgesel Kalkınmaya Katkı" kategorisinde (https://theawardsasia.com/2024/en/page/shortlist), deprem bölgesinde yürütülen sosyal sorumluluk projeleriyle finale kalmış, aynı zamanda "Övgüyle Karşılanan Proje Belgesi" almaya hak kazanmıştır. Bu ödül sistemlerindeki kilometre taşı finale kalabilmektir. Çünkü finale kalan projeler, ödül programı var oldukça ilgili web portalında yayınlanmaya devam eder ve yeni başvuru yapacaklar geçmiştekileri aradıklarında hem üniversitenin hem de araştırmacıların isimlerini görürler. Dolayısıyla, bu tanınırlık ve görünürlük açısından önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmalardan görüleceği üzere DEÜ, sadece fen, mühendislik ve sağlık alanlarında değil; aynı zamanda sosyal, beşeri bilimler ve güzel sanatlar alanlarında da öncü ve özgün yetkinliklere sahiptir. Üniversitemiz, toplumsal değişimi yorumlayan, kültürel mirası dönüştüren ve sanat yoluyla evrensel değerler üreten akademik yapılarıyla disiplinlerarası bir denge kurmaktadır. Sosyal bilimlerde yürütülen nitelikli araştırmalar, kamu politikalarının şekillenmesinde etkili olurken; sanat ve tasarım alanındaki yaratıcı üretimler ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlük kazanmaktadır. Bu çeşitlilik, Üniversitemizin çok boyutlu düşünme, farklı disiplinleri bir araya getirme ve bilgi üretiminde bütünsel bir bakış geliştirme kapasitesini yansıtmaktadır.



Stratejik Plan / 2026-2030

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Durum analizi sürecinin her aşamasında gerçekleştirilen incelemeler sonucunda tespitler yapılmış ve sorun alanları belirlenmiştir. Bu doğrultuda, üniversitemizin ihtiyaçları ile gelişim alanları ortaya çıkarılmıştır. Her aşamada yapılan tespitler ve belirlenen ihtiyaçlar Tablo 31'de özetlenmektedir.

Tablo 31: *Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler*

Hedefler	Hedef 1.1	Hedef 1.2	Hedef 1.3	Hedef 1.4	Hedef 2.1	Hedef 2.2	Hedef 2.3	Hedef 3.1	Hedef 3.2	Hedef 3.3	Hedef 3.4	Hedef 3.5	Hedef 4.1	Hedef 4.2	Hedef 4.3	Hedef 4.4	Hedef 4.5	Hedef 5.1	Hedef 5.2	Hedef 5.3
Rektörlük	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Genel Sekreterlik													i							
Akademik Birimler (Enstitüler,Fakülteler, Yüksekokullar,Meslek Yüksekokulları)	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi																i				
AKADEMİ-DE	i							i				i						i	i	
DEBTAM																				i
DESEM															i					
DEUZEM	i							i	i									i	i	
RPDUAM												i								
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi																i				
Uygulama ve Araştırma Merkezleri	i	i	i	i	i	i	i							i	i					
Ar-Ge Direktörlüğü	i	i	i	i	i	i	i													i
Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü														i	i					
BAP	i		i		i	i	i													
Büyük Veri Koordinatörlüğü																				i
DETTO	i	i	i	i	i	i	i													
Engelsiz DEÜ Koordinatörlüğü									i					i				i		
Kalite Koordinatörlüğü	i							i		i			i				i		i	
Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü												i	i							
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü														i	i		i			
Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü			i	i		i	i												i	i

Hedefler	Hedef 1.1	Hedef 1.2	Hedef 1.3	Hedef 1.4	Hedef 2.1	Hedef 2.2	Hedef 2.3	Hedef 3.1	Hedef 3.2	Hedef 3.3	Hedef 3.4	Hedef 3.5	Hedef 4.1	Hedef 4.2	Hedef 4.3	Hedef 4.4	Hedef 4.5	Hedef 5.1	Hedef 5.2	Hedef 5.3
Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü	i			i							i									
Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü											i	i								
Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü					i									i				i		i
Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü														i	i	i				
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									i								i		i	i
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı		i							i											
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı		i																		
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								i		i	i	i								
Personel Dairesi Başkanlığı	i	i						i			i							i	i	
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı												i	i	i				i		
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	i	i		i	i				i										i	
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı		i							i											
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	i	i	i	i		i										i				
Laboratuvarlar					i	i	i													
DEPARK					i	i	i													
Eğitim Komisyonu								i		i	i									
Bologna Eşgüdüm Komisyonu								i		i	i									

6.2. Hedef Kartları

Amaç A1	Araştırma Misyonunu Güçlendirmek
Hedef H1.1	İnsan Kaynağının Nitelikli ve Etkin Araştırma Yapabilme Kapasitesinin Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim Kurumlarında İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Arttırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.1.1 Araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlere katılan öğretim elemanlarının sayısı	15	144	480	600	750	900	1000
PG1.1.2 Araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlerden memnuniyet oranı (%) *	10	80	80	80	85	85	90
PG1.1.3 Uluslararası dolaşımdaki öğretim elemanı sayısı	25	112	250	350	460	580	710
PG1.1.4 Araştırma projelerine dahil olan önlisans, lisans, lisansüstü öğrenci sayısı	25	476	750	900	1100	1350	1500
PG1.1.5 Araştırma projelerine katılan öğretim elemanı sayısı	25	1995	2400	2600	2800	3000	3200

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DETTO, AKADEMİ-DE, DEUZEM, İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP Koordinasyon Birimi, Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	Araştırma yetkinliklerini değerlendirme ve izlemeye yönelik süreçlerin tanımlanamaması. Akademik teşviklerin yetersizliği ve motivasyon kaybı. Disiplinlerarası ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilememesi nedeniyle hedeflenen araştırma niteliğine ulaşılamaması.
Stratejiler	1.1.1 Araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik (HRS4R kapsamında) sistematik eğitimlerin gerçekleştirilmesi. 1.1.2 Öğretim elemanlarına araştırma amaçlı uluslararası deneyim kazandırılması. 1.1.3 Araştırma projelerine tüm düzeylerdeki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katılımının artırılması.
Maliyet Tahmini	1.641.838.890 TL
Tespitler	Araştırma görevlisi yetersizliği. Araştırmacıların iş yüklerinin dengesizliği. Araştırmacıların yurt dışı deneyim eksikliği.
İhtiyaçlar	Araştırma yazım ve yayın süreçlerinde yapay zekâ tabanlı ve destekli araçlardan etik ve etkili yararlanma becerilerinin geliştirilmesi. Eğitim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi (workshop, çalıştay, odak grup vb.). Eğitim kayıtlarının kurumsal bir portal üzerinden izlenmesinin sağlanması. Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulamasının yaygınlaştırılması. Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamının artırılması.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A1	**Araştırma Misyonunu Güçlendirmek**
Hedef H1.2	Araştırma Alanında Fiziksel ve Operasyonel Altyapının Geliştirilmesi
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
PG1.2.1 Dijital kütüphane kaynağı sayısı (x Bin)	15	325	355	380	405	433	455
PG1.2.2 Araştırmalara destek olacak yazılım sayısı	25	41	42	43	44	45	46
PG1.2.3 DELAB Portalına Kayıtlı Araştırma amaçlı aktif ileri teknolojik cihazlarında artış oranı (%) *	30	0	5	5	5	5	5
PG1.2.4 Laboratuvarlarda çalışan teknik personel sayısı	30	65	70	75	80	85	90

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DETTO, İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	Nitelikli, yüksek etki değerli araştırma kapasitesini artırma hedefine paralel olarak araştırma altyapısının geliştirilememesi. Araştırmaların yürütülmesinde yeterli teknik personel ve destek hizmetlerinin sağlanamaması. Finansal kaynakların kısıtlılığı nedeniyle altyapı planlamasının gerçekleştirilememesi.
Stratejiler	1.2.1 Nitelikli araştırmaları destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi. 1.2.2 Araştırma laboratuvarlarının makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının yeni teknolojilerle iyileştirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması. 1.2.3 Mevcut teknik personelin yetkinliklerinin geliştirilerek etkinleştirilmesi. 1.2.4 Merkez kütüphanenin dijital kaynak üyeliklerinin geliştirilmesi.
Maliyet Tahmini	1.726.754.690 TL
Tespitler	Yeterli sayıda nitelikli teknik personel olmaması.
İhtiyaçlar	Makale yazım süreçlerinde (proofreading vb.) destekler sağlanması. Araştırma tabanlı teknolojik laboratuvar ve cihazların görünürlüğünün artırılması. Araştırma altyapılarında yüksek nitelikli kalıcı teknik personelin görevlendirilmesi. Teknik personelin hizmet içi ve mesleki gelişiminin teşviki.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A1	Araştırma Misyonunu Güçlendirmek
Hedef H1.3	Yaygın Etkisi Yüksek, Nitelikli Bilimsel Çıktıların 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 İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Artırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.3.1 WoS kapsamındaki ilgili endekslerde (SCIE, SSCI, AHCI) yer alan dergilerde %50'lik dilimdeki yayın sayısı *	30	576	800	850	900	950	1100
PG1.3.2 Son 5 yılda WoS (SSCI, SCIE, AHCI) öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı	20	24	40	90	150	200	250
PG1.3.3 WoS/ Scopus endekslerinde taranan DEÜ süreli yayın sayısı	10	2	2	2	2	3	3
PG1.3.4 İlgili yılda kabul edilen dış kaynaklı ulusal ve uluslararası proje sayısı	25	206	216	227	238	250	263
PG1.3.5 YÖK'ün Araştırma Üniversiteleri için tanımladığı öncelikli araştırma, geliştirme ve yenilikçilik alanlarında lisansüstü düzeyindeki çalışmalardan çıkan yayın sayısı	15	40	90	150	200	250	300

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DETTO, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP Koordinasyon Birimi, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	Yaygın etkisi yüksek (Q1 ve Q2) yayınların yayımlanma sürecindeki zorluklar. Bilimsel çıktıların ekonomik ve toplumsal değere dönüşmemesi ve iletişim eksiklikleri. DEÜ süreli yayınları için WoS ve Scopus endeks kriterlerini karşılayacak nitelikte yayınların çekilememesi.
Stratejiler	1.3.1 Araştırma performansı yüksek akademik personelin desteklenmesi ve teşvik edilmesi. 1.3.2 Uluslararası proje fonlarından yararlanıcı sayısının artırılması. 1.3.3 DEÜ Süreli Yayınlarının etki değerinin güçlendirilmesi.
Maliyet Tahmini	2.695.565.175 TL
Tespitler	Bazı alanlarda uluslararası nitelikli yayın ve proje sayısının yetersizliği. Nitelikli yayınların teşviğinde ve araştırmalara yönelik finansal desteklerde yetersizlik. Araştırmaya yönelik destekler konusunda farkındalık eksikliği.
İhtiyaçlar	Uluslararası iş birliklerine dayalı kaliteli yayın kapasitesinin artırılması. Disiplinerarası çalışma gruplarının tematik masa değişimli networking organizasyonları ile etkinleştirilmesi. AVESİS'in araştırma gruplarının etkin kullanımı, yapay zekâ desteği ile disiplinerarası çalışma ortakları bulmak için geliştirilmesi. Atama yükseltme kriterlerinin Üniversitemiz araştırma alanını stratejik önceliklerine göre yeniden düzenlenmesi. Araştırmacıları motive edici ve tanınmalarını sağlayıcı faaliyetlerin artırılması.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A1	Araştırma Misyonunu Güçlendirmek
Hedef H1.4	Disiplinlerarası ve/veya Etkileşimli Bilimsel Çıktıların İyileştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim Kurumlarında İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Arttırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG1.4.1 Disiplinlerarası yayın oranı (%)	15	56	60	60	62	65	67
PG1.4.2 Üniversite-Üniversite iş birlikli yayın oranı (%)	20	70	70	71	71	71	72
PG1.4.3 Uluslararası iş birlikli yayın oranı (%)	25	24	26	27	28	29	30
PG1.4.4 Üniversite-Sanayi iş birlikli yayın oranı (%)	20	1,87	1,90	1,9	2,00	2,00	2,00
PG1.4.5 Bilim ve Teknolojide Avrupa İş Birliği (COST) ağlarına katılan öğretim elemanı sayısı	20	85	95	110	150	200	250

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı

İş Birliği Yapılacak Birim(ler)

Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DETTO, AKADEMİ-DE, DEUZEM, İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP Koordinasyon Birimi, Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

Riskler

Disiplinlerarası ve iş birlikli araştırma kültüründe uyum ve iletişimin sağlanamaması.
Disiplinlerarası araştırma çıktılarının yayımlanması ve paylaşılması sürecindeki engeller.
Uluslararası disiplinlerarası çalışmaların yapılması için yurt dışı üniversitelerle yeterli etkileşimin sağlanamaması.

Stratejiler

1.4.1 Disiplinlerarası araştırma kültürünün güçlendirilmesi
1.4.2 Etkileşimli çalışma kültürünün geliştirilmesi.
1.4.3 Etkileşimli araştırmalar için sunulan olanakların iyileştirilmesi.
1.4.4 Öncelikli alanlarda doktora programlarına nitelikli araştırmacıların katılımını artıracak mekanizmaların oluşturulması.

Maliyet Tahmini

189.442.200 TL

Tespitler

Disiplinlerarası çıktıların yetersizliği.
Paydaşlar arası etkileşim sorunları kaynaklı üretilen çıktıların yetersizliği.
Fon kaynaklarında etkileşimli araştırmalara öncelik verilmemesi.
Uluslararası araştırma ağlarına katılım sayısında eksiklik
Araştırma Üniversitesi statüsünün sağladığı olanaklardan yeterince yararlanılmaması
Uluslararası ve ulusal iş birliği ağlarındaki görünürlüğümüzün potansiyelimize oranla zayıf kalması.

İhtiyaçlar

Disiplinerarası çalışma gruplarının tematik masa değişimli networking organizasyonları ile etkinleştirilmesi.
AVESİS'in araştırma gruplarının etkin kullanımı, yapay zekâ desteği ile multidisipliner çalışma ortakları bulmak için geliştirilmesi.
Diğer üniversiteler ile alan bazlı eşleşme odağında iş birliğinin artırılması.
Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi.
Tüm öncelikli alanlarda uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması.

Amaç A2	**Girişimcilik ve Yenilikçiliği Güçlendirmek**
Hedef H2.1	Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Altyapısının Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim Kurumlarında İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Artırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.1.1 Ar-Ge'ye harcanan bütçenin yatırım bütçesine oranı (%) *	25	5.4	6.5	7.5	8	9	10
PG2.1.2 Dış kaynaklı projelerden elde edilen kurum payı (Milyon TL)	15	5.8	7.6	9.9	12.9	16.7	21.7
PG2.1.3 DEPARK (Bambu) bünyesinde yürütülen girişimcilik programı sayısı	25	3	11	15	19	23	27
PG2.1.4 Öğretim elemanları için TGB'lerde ve Ar-Ge merkezlerinde yapılan görevlendirme sayısı	15	69	71	74	77	80	83
PG2.1.5 Disiplinlerarası proje oranı (%)	20	39	42	45	47	49	51

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**

İş Birliği Yapılacak Birim(ler)

Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü, DETTO, DEPARK, ilgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP Koordinasyon Birimi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Laboratuvarlar

Riskler

Ar-Ge, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri için yeterli kaynağın ayrılamaması.
Akademik personelin yenilikçilik ve girişimcilik kültürüne uyum sağlayamaması.

Stratejiler

2.1.1 Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminin Yönetişiminin TTO merkezinde yeniden yapılandırılması ve Ar-Ge kapasitesinin artırılması.
2.1.2 Disiplinlerarası çalışma gruplarının teşvik edilmesi, koordinasyonu ve etkinleştirilmesi.
2.1.3 Kurum envanterine kayıtlı mevcut laboratuvarların ve cihaz parkının, sektör gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilmesi, güçlendirilmesi ve etkin çalışabilmesinin sağlanması.
2.1.4 Ar-Ge süreçlerinde eş-yaratma ve açık inovasyon farkındalığının artırılması.

Maliyet Tahmini

640.157.000 TL

Tespitler

Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminde koordinasyon eksikliği.
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosistemini destekleyecek yeterli sayıda ve nitelikte personel olmaması.
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminde disiplinlerarası iş birliği eksikliği.
Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası Ar-Ge iş birliklerinin yeterli olmaması.

İhtiyaçlar

Teknoloji Transfer Ofisinin (DETTO) kurumsal yapısının analiz edilerek etkinliği ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması ve performans bazlı destekler sağlanması.
Ar-Ge, Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde iş birliği yapma kültürünün yaygınlaştırılması.
Yüksek katma değerli çıktıları ve öncelikli sektörler ve kritik teknolojik gelişmeleri destekleyecek altyapının geliştirilmesi.
Üniversite-Sanayi iş birliğinin; akademisyenler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, DEPARK firmaları ile bölgesel, ulusal, uluslararası sanayi kuruluşlarının eş-yaratma ve açık inovasyon kültürünü teşvik edecek şekilde yapılandırılması.
Başta ikiz (yeşil ve dijital) dönüşüm olmak üzere gereksinim duyulan teknolojilerin yerli olanaklarla geliştirilmesi amacıyla üniversitedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması.

Amaç A2	Girişimcilik ve Yenilikçiliği Güçlendirmek
Hedef H2.2	Ticarileşebilir/Kamu Yararı Yaratan Yenilikçi Çıktıların 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 İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Artırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.2.1 Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve yenilik proje bütçesi (Milyon TL)	25	63	200	350	500	650	900
PG2.2.2 Üniversite-Sanayi iş birliği ile yürütülen kontratlı ve dış kaynaklı Ar-Ge proje sayısı	25	63	200	280	365	455	550
PG2.2.3 Ulusal ve Uluslararası patent ve faydalı model portföyü	15	137	170	190	210	230	250
PG2.2.4 Ticarileşme sayısı	20	1	3	3	4	4	5
PG2.2.5 Kamu yararı odaklı kamu kurumları (yerel, bölgesel, ulusal) ile yürütülen proje sayısı	15	116	370	500	650	800	975

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DEPARK, DETTO, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, BAP Koordinasyon Birimi, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, Laboratuvarlar.
Riskler	Araştırma tercihlerinin ticarileştirme odaklı yenilikçi yaklaşımlara yönlendirilememesi. Araştırmacıların kamu yararı odaklı yenilikçi projelere yeterince yönelmemesi.
Stratejiler	2.2.1 Üniversite-Sanayi iş birliği kapsamında yürütülen Ar-Ge/Yenilik (İnovasyon) ve danışmanlık projelerinin artırılması. 2.2.2 Uluslararası ortaklı/destekli Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) proje sayılarının artırılması. 2.2.3 Patent portföyünün ticarileşme mekanizmasının güçlendirilmesi. 2.2.4 Uluslararası akademik ağlara katılımın artırılması.
Maliyet Tahmini	189.442.200 TL
Tespitler	Sanayiyle birlikte yürütülen Ar-Ge projelerinin yetersiz olması. AB Çerçeve Programları başta olmak üzere uluslararası Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) proje başvurularının yetersiz olması. Üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülmesinde eksiklik. Sektör gereksinimlerine yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması.
İhtiyaçlar	İzmir ve Ege Bölgesi başta olmak üzere sanayi kuruluşları ile Ar-Ge iş birliklerinin etkinleştirilmesi. Uluslararası Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) ağlarına katılımın artırılması ve uluslararası proje yazım desteklerinin verilmesi. DEPARK firmalarıyla akademisyenlerin iş birliği ile yürütülen Ar-Ge ve Yenilik (İnovasyon) faaliyetlerinin artırılması. Ar-Ge sonuçlarının ve buluşların ticarileştirilmesi için mekanizmaların (pazar analizi, ticarileştirme stratejileri vb.) güçlendirilmesi. Fikri mülkiyet hukuku (özellikle sanayi ile yürütülen projelerde sözleşme ve hak sahipliği konularında) ve ticarileştirilmesi alanlarında akademik çalışmaların artırılması.

Amaç A2	**Girişimcilik ve Yenilikçiliği Güçlendirmek**
Hedef H2.3	Girişimcilik Faaliyetlerinin Etkinliğinin Arttırılması
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim Kurumlarında İnovasyon Amaçlı Bilimsel Çalışmaların Artırılması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG2.3.1 DEPARK öğretim elemanı/öğrenci/mezun firma sayısı	15	79	85	87	89	91	95
PG2.3.2 DEPARK öğretim elemanı/ öğrenci/mezun firmalarının yıllık toplam Ar-Ge geliri (Milyon TL)	25	18.6	50	70	100	140	180
PG2.3.3 DEPARK girişimcilik programları sonucunda şirketleşme sayısı	15	8	24	32	40	48	56
PG2.3.4 Dış paydaşlarla ortak yürütülen girişimcilik programları sonucunda başarıyla şirketleşen girişim sayısı	25	2	8	11	16	20	25
PG2.3.5 DEPARK'ta yatırım alan girişim sayısı	20	2	5	7	9	11	13

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DEPARK, DETTO, ilgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, BAP Koordinasyon Birimi, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, Laboratuvarlar.
Riskler	Girişimcilik destek mekanizmalarının yetersizliği veya parçalı yapıda olması. Girişimcilik faaliyetlerinin ticarileşmeye dönüşememesi.
Stratejiler	2.3.1 Üniversite-Sanayi-DEPARK iş birliği ile hızlandırma, ideathon/hackaton gibi etkinliklerin nicelik ve niteliğinin geliştirilmesi. 2.3.2 Her düzeyde girişimcilik odaklı öğretim programının ve girişimcilik temalı derslerin etkililiğinin güçlendirilmesi. 2.3.3 Ulusal ve uluslararası girişimcilik ekosistemi ile etkileşimin artırılması. 2.3.4 DEPARK'ta bulunan öğretim elemanı/öğrenci/mezun firmalarının ürün ve hizmetlerinin sanayiye tanıtımının etkinleştirilmesi.
Maliyet Tahmini	189.442.200 TL
Tespitler	Potansiyele oranla öğretim elemanı/öğrenci/mezun girişimciliğinin (spin-off) oranının düşük olması. Öğretim elemanlarının iş fikrini yaşama geçirme ve şirketleşme konusunda motivasyon ve bilgi eksikliği. Mevcut girişimlerin sürdürülebilir olmaması (ölüm vadisinde kalması).
İhtiyaçlar	Atama yükseltme kriterlerinin Üniversitemiz girişimcilik alanı stratejik önceliklerine göre yeniden düzenlenmesi. Girişim sermaye fonları, melek yatırımcılık, kitle fonlaması vb. fonlama mekanizmalarının etkinleştirilmesi. Sosyal bilimler alanıyla disiplinlerarası çalışmaların artırılarak mühendislik/sağlık alanındaki fikirlerin/buluşların/teknolojilerin nitelikli iş modelleri haline getirilmesi.

Amaç A3	Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek
Hedef H3.1	Öğretim Elemanlarının Eğitim Öğretim Odaklı Mesleki Gelişimlerinin Desteklenmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Alanında Yetkin, Araştırmacı, Bilgi Üreten ve Aktaran Akademisyenler Yetiştirilmesi

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.1.1 Eğitim öğretim odaklı eğiticinin eğitimi programlarının sayısı	20	5	15	20	25	30	35
PG3.1.2 Eğitici eğitimi programlarına katılan öğretim elemanı sayısı	20	100	250	350	450	550	650
PG3.1.3 Öğretim elemanlarının eğitici eğitimi programlarından memnuniyet oranı (%) *	10	80	80	80	85	85	90
PG3.1.4 Eğitim-öğretimde yenilikçi uygulama ödüllendirmesi yapan akademik birim oranı (%)	25	8	25	50	75	100	100
PG3.1.5 Eğitim öğretimde yenilikçi uygulama ödüllerinde eşik puanı geçen öğretim elemanı sayısı	25	0	5	12	20	40	60

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), AKADEMİ-DE, DEUZEM, Kalite Koordinatörlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Eğitim Komisyonu, Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK)
Riskler	Eğitimlere gönüllülük esaslı katılımın düşük kalması. İç paydaşların ihtiyaçlarının çeşitliliğinden dolayı eğitim tasarım ve yönetiminde yaşanabilecek güçlükler. Kaynakların ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması.
Stratejiler	3.1.1 Eğitim öğretim yetkinliklerin (yenilikçi öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme vb.) geliştirilmesine yönelik sistematik eğitimlerin gerçekleştirilmesi. 3.1.2 Eğitim öğretim teknolojilerinin ve yapay zekâ tabanlı/destekli araçların kullanım etkinliğini artırmak amacıyla sistematik eğitimlerin gerçekleştirilmesi. 3.1.3 Eğitim öğretimde yenilikçi uygulama ödüllerinin tüm akademik birimlere yaygınlaştırılması.
Maliyet Tahmini	7.969.438.800 TL
Tespitler	Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması.
İhtiyaçlar	Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumunun sağlanması. Eğitimde yenilikçi yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi. Akademik danışmanlık hizmetlerinin etkinleştirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A3	Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek
Hedef H3.2	Eğitim Öğretim Altyapısının Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/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
PG3.2.1 Öğrenci başına derslik, laboratuvar, atölye, stüdyo alanı vb. (m2) *	25	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	2,8
PG3.2.2 Akıllı sınıf ve teknoloji destekli öğrenme ortamı geliştirmek için gerçekleşen proje sayısı	30	1	1	2	3	5	7
PG3.2.3 Öğrenim Yönetim Sisteminde yapılan iyileştirme sayısı	25	8	12	16	20	24	28
PG3.2.4 Akademik uyarlama sayısı*	20	39	160	225	295	370	450

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), DEUZEM, Engelsiz Dokuz Eylül Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı.
Riskler	Finansal kaynakların ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması ve kaynak yaratılamaması. Altyapı yatırımlarının planlanması ve uygulanmasında koordinasyon eksikliği. Kullanıcıların öğretim altyapısındaki teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması.
Stratejiler	3.2.1 Öğrenim Yönetim Sisteminin yeni nesil araçlarla güçlendirilmesi. 3.2.2 Derslik ve laboratuvarların altyapısının, fiziksel koşulların ve teknolojik donanımın geliştirilmesi. 3.2.3 Öğretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması. 3.2.4 Mesleki Beceri Laboratuvarlarının geliştirilmesi.
Maliyet Tahmini	26.564.796.000 TL
Tespitler	Eğitimde yenilikçi yöntemlerin yeterince yaygınlaştırılamaması. Dijital sınıf, akıllı sınıf ve çağdaş laboratuvarların sayısının güncel gereksinimlere oranla yetersiz kalması. Derslik ve laboratuvarların altyapısının optimal kullanımında yetersizlikler. Öğrenmeyi kolaylaştırıcı fiziksel altyapıda noksanlar.
İhtiyaçlar	Öğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumunun sağlanması. Öğrenci ve öğretim üyesi performansının izlenebilirliğinin geliştirilmesi. Paylaşımlı Merkezi Bilgisayar Laboratuvarlarının kurulması. Her birimde hibrit eğitim modelinden yararlanılmasına olanak verecek şekilde uygun ortamın geliştirilmesi. Dijital eğitim uygulama ve materyallerinin geliştirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A3	Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek
Hedef H3.3	Eğitim-Öğretim Programlarının Sürekli İyileştirilerek Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/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
PG3.3.1 Ulusal akredite önlisans ve lisans programı sayısı	20	30	35	38	42	45	49
PG3.3.2 Uluslararası akredite önlisans ve lisans programı sayısı	20	16	29	29	31	31	33
PG3.3.3 Eğitim kalitesini geliştirmek üzere tüm üniversiteye yaygınlaştırılmış iyileştirme sayısı	25	3	11	17	24	29	35
PG3.3.4 Disiplinlerarası aktif lisansüstü programlarının disiplinlerarası lisansüstü programlarına oranı (%) *	20	67	75	75	80	80	80
PG3.3.5 Doktora programlarına kayıtlanan sanayi Ar-Ge merkezi çalışanı sayısı	15	13	15	20	30	40	50

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Kalite Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Eğitim Komisyonu, Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK)
Riskler	Program güncellemelerde geri bildirim mekanizmalarının çeşitlendirilememesi ve yetersiz kalması. Etki değeri düşük program güncellemelerinin sık yapılması. Program güncelleme süreçlerinin hedefinden uzak ve biçimsel kalması. Aktif disiplinlerarası program sayısının istenilen düzeye erişememesi. Sanayi Ar-Ge merkezi çalışanlarının doktora için kuruma çekilememesi.
Stratejiler	3.3.1 Güncel gereksinim ve beklentilere uygun olarak, her düzeyde öğretim programın sürekli iyileştirilmesi. 3.3.2 Öncelikli alanlarda, disiplinlerarası program ve dersler artırmak ve öğrencilerin farklı programlardan ders alma olanaklarını geliştirmek. 3.3.3 Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmiş program sayısının artırılması. 3.3.4 Öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesi amacıyla sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi.
Maliyet Tahmini	10.625.918.400 TL
Tespitler	Bazı programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği. Bazı programlarda AKTS Kredilerinin öğrencilerin iş yükü ile uyumlu olmaması. Programlar arasında öğrencilerin aldıkları ders sayılarının dengeli olmaması. Öğretim programlarının kazandırmayı amaçladığı bilgi beceri ve yetkinliklerin boylamsal olarak ölçülmesinde yetersizlik.
İhtiyaçlar	Öğretim programlarının uyumsuz eşleşme (nitelik uyuşmazlığı) ve yetenek açığı sorununu giderecek, aynı zamanda ikiz dönüşüm sürecine uyumlu olacak şekilde beceri ve yetkinlik temelli geliştirilmesi. Mezuniyet sonrası öğrenciye iş olanağı veremeyen programların tasfiye edilerek sektörün beklentilerini karşılayan programların açılması. Önlisans (MYO) programlarının MYK standart ve yeterlilikleri çerçevesinde güncellenerek sektör temsilcileri ile iş birlikli uygulamalı eğitimlerle desteklenmesi. Öğrencilerin veri bilimi, yapay zekâ vb. içerikli dersleri almalarının teşvik edilmesi. Sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması.

Amaç A3	**Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek**
Hedef H3.4	Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/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
PG3.4.1 İlgili yılda yeni kayıt yaptıran uluslararası öğrenci sayısı (Önlisans/Lisans / Lisansüstü) *	25	260	300	300	350	350	400
PG3.4.2 Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli program sayısı	20	4	6	6	10	12	15
PG3.4.3 Yabancı dilde verilen ders sayısı	20	1.892	1.900	1.925	1.930	1.940	1.955
PG3.4.4 Uluslararası öğrencilerin mezuniyet sayısı	10	124	390	530	675	825	980
PG3.4.5 Uluslararası değişim programları ile gelen öğrenci, öğretim elemanı ve personel sayısı *	25	108	115	125	135	145	155

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü, Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Komisyonu, Bologna Eşgüdüm Komisyonu (BEK)
Riskler	Yabancı dil yeterliliği olan personel ihtiyacının karşılanamaması. Uluslararası öğrencilere kültürel uyum ve danışmanlık desteğinin yeterli ölçüde sağlanamaması. Kurulan uluslararası iş birliklerinin stratejik hedeflere katkısının düşük kalması.
Stratejiler	3.4.1 Uluslararası değişim iş birliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak öğrenci ve akademisyen hareketliliğini yaygınlaştırmak. 3.4.2 Lisans ve lisansüstü düzeyde uluslararası ortak/çift diploma ve kısa süreli programların sayısını ve niteliğini geliştirmek. 3.4.3 Yabancı dilde eğitim veren programların ve derslerinin (ERA vb.) sayısının ve etkililiğinin artırılması. 3.4.4 Uluslararası öğrencilerin uyum süreçlerinin etkinleştirilmesi. 3.4.5 Öğrencilerin seçimlik mesleki yabancı dil dersi alma olanaklarının artırılması.
Maliyet Tahmini	7.969.438.800 TL
Tespitler	Yabancı dilde eğitim veren program sayısının yetersizliği. Uluslararası öğrencilerin Türkçe dil yeterliliklerindeki yetersizlikler. Yabancı dil bilen personelin yetersizliği. Uluslararasılaşma faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için (akreditasyon süreçleri, uluslararası tanıtım faaliyetleri vb.) kaynakların kısıtlılığı.
İhtiyaçlar	Yabancı dilde eğitim veren programların niteliği artırılması. Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamı. Uluslararası öğrencilerin kültürel uyumunu güçlendirmek için Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğünce aksiyonlar (mentor öğrenci uygulaması vb.) geliştirilmesi ve izlenmesi. Uluslararası mezunları takip mekanizması geliştirilmesi. Uluslararası mezunlar aracılığıyla uluslararası tanınırlığın güçlendirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A3	Eğitim ve Öğretimin Kalitesini Geliştirmek
Hedef H3.5	Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonunun Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Öğrencilerin Kişisel ve Sosyal Gelişimi Desteklenerek Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG3.5.1 İş yaşamına hazırlık etkinliklerinden yararlanan öğrenci sayısı	25	29.577	91.000	121.750	152.600	183.500	214.500
PG3.5.2 Öğrencilerin iş yaşamına hazırlık etkinliklerinden memnuniyet oranı (%) *	15	80	80	80	85	85	90
PG3.5.3 İlgili yılda en az 4 etkinlik yapan öğrenci topluluğu oranı (%) *	20	61	70	75	75	80	85
PG3.5.4 Psikolojik rehberlik ve danışmanlık etkinliklerinden yararlanan öğrenci sayısı	20	1.183	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
PG3.5.5 Yaşam becerilerini geliştirmeye yönelik modül sayısı	20	0	0	1	2	3	4

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı

İş Birliği Yapılacak Birim(ler)

Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, AKADEMİ-DE, Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü (KPMİ), Uluslararası Öğrenci Koordinatörlüğü, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı.

Riskler

Öğrenci ihtiyaçlarının çeşitliliğinden dolayı eğitim tasarım ve yönetiminde yaşanabilecek güçlükler.
Eğitimlere gönüllülük esaslı katılımın düşük kalması.
Öğrenci sayısına oranla, motivasyon ve rehberlik etkinliklerinin yetersiz kalması.

Stratejiler

3.5.1 Kariyer merkezli program, hizmet ve eğitimlerin çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi.
3.5.2 Öğrencileri iş yaşamına hazırlamak üzere, ulusal ve uluslararası staj olanaklarının geliştirilmesi.
3.5.3 Öğrencilerin yaşam becerilerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesi.
3.5.4 Öğrenci Topluluklarını destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi ve etkinliklerinin artırılması.

Maliyet Tahmini

3.466.219.000 TL

Tespitler

Öğrencilerin öğrenme motivasyonundaki düşüklük.
Öğrenci sayılarına oranla yerleşkelerdeki sosyal, sportif ve kültürel alanların yetersiz kalması.

İhtiyaçlar

Öğrencilere yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin etkililiğinin geliştirilerek yaygınlaştırılması.
Geleceğin mesleklerine yönelik gençlerin kariyer farkındalıklarını artıracak program ve faaliyetlerin yaygınlaştırılması.
Mentorluk uygulamalarının geliştirilerek yaygınlaştırılması.
Öğrencilerin PDR hizmetlerine erişiminin güçlendirilmesi.
Öğrencilerin yaşam becerilerini geliştirecek programlar geliştirilmesi ve eğitimler düzenlenmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A4	**Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme**
Hedef H4.1	İç Paydaşlar, Öğrenciler ve Mezunların Kurumsal Aidiyetinin Güçlendirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Öğrencilerin Kişisel ve Sosyal Gelişimi Desteklenerek Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.1.1 İç paydaşlara ve öğrencilere yönelik sosyal, sağlık, kültürel ve sportif vb. etkinliklere katılımcı sayısı	25	25.000	65.000	85.000	110.000	130.000	155.000
PG4.1.2 İç paydaşların ve öğrencilerin hizmet ve etkinlik kalitesinden memnuniyet düzeyi (%) *	15	70	75	80	85	85	85
PG4.1.3 İç paydaşlardan ve öğrencilerden gelen iyileştirme önerisi sayısı	15	56	165	210	275	340	410
PG4.1.4 Mezun-Üniversite etkileşimli etkinliklere katılımcı sayısı	25	10.545	31.600	42.300	53.100	64.000	75.000
PG4.1.5 Mezun kart sayısı	20	3.130	3.750	4.000	4.250	4.500	4.750

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Genel Sekreterlik, Kalite Koordinatörlüğü, Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü (KPMİ), Sağlık, Kültür Spor Daire Başkanlığı
Riskler	Öğrencilerin hizmetlerden memnuniyet düzeylerinin düşük kalması nedeniyle aidiyet duygularının gelişememesi. Paydaşlara sunulan hizmetlerin iyileştirilebilmesi için yeterli mali kaynağın sağlanamaması. Mezunların, mezun bilgi sistemi ve mezun kart vb. uygulamalara katılımı ile ilgili bilgi, ilgi ve motivasyonlarının yeterli düzeyde artırılamaması.
Stratejiler	4.1.1 Öğrencilere sunulan sağlık, beslenme, barınma vb. hizmetler ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesi. 4.1.2 İç paydaşlar ve öğrenciler arasındaki etkileşimin, sosyal olanak ve faaliyetlerle çeşitlendirilerek geliştirilmesi. 4.1.3 İç paydaşların ve öğrencilerin karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılımının artırılması. 4.1.4 Üniversite-Mezun ilişkilerinin güçlendirilmesi.
Maliyet Tahmini	1.211.910.250 TL
Tespitler	Yaygın yerleşkenin lojistik sorunları. Yaygın yapıdan kaynaklı iletişim eksiklikleri. Mezun ağının geniş ve yaygın olması kaynaklı etkileşim zorlukları. Dış paydaşlarla ilişkilerin yeterince sistematik olmaması.
İhtiyaçlar	Yaşayan yerleşke nosyonunun güçlendirilmesi. Merkez yerleşkenin (kongre merkezi, spor, rekreasyon ve aktivite alanları vb.) geliştirilmesi ve kullanım etkinliğinin artırılması. Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilmesi ve akran üniversitelerle kıyaslanması Dijital teknolojilerin avantajları da kullanılarak aktif ve etkin bir mezun izleme sisteminin oluşturulması. Mezunlara yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A4	Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme
Hedef H4.2	Sürdürülebilirlik Temelli Aksiyonların ve Toplum Merkezli Hizmetlerin Yaygın Etkisinin Artırılması
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.2.1 Toplumsal katkıya yönelik etkinliklere katılımcı sayısı	20	22.500	60.000	80.000	100.000	120.000	140.000
PG4.2.2 Toplumsal katkı etkinliklerinde memnuniyet oranı (%) *	20	0	75	80	80	85	85
PG4.2.3 Kamu, özel sektör ve STK iş birliği ile yürütülen sürdürülebilirlik temelli proje sayısı	25	156	170	180	190	200	210
PG4.2.4 Erişilebilir sosyo-kültürel faaliyet sayısı	15	2	16	21	26	31	36
PG4.2.5 UI GreenMetrics Dünya Sıralaması*	20	144	100	100	90	90	80

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Engelsiz Dokuz Eylül Koordinatörlüğü, Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü, Bağımlılıkla Mücadele Koordinatörlüğü, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Sağlık, Kültür Spor Daire Başkanlığı
Riskler	Toplumsal katkı etkinliklerine ilgi ve katılımın düşük olması nedeniyle etki alanının daralması. Kamu, özel sektör ve STK'ların toplumsal katkı faaliyetlerine entegre edilememesi. UI Greenmetric sıralamasında iyileşme sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilememesi.
Stratejiler	4.2.1 İç ve dış paydaşlara yönelik tüm faaliyetlerin ikiz dönüşümü merkezine alarak tasarlanması. 4.2.2 Üniversitenin sosyal, kültürel, sportif alanlarda dış paydaşlara sunduğu hizmetlerin artırılarak etkinleştirilmesi. 4.2.3 Toplumsal katkıya yönelik faaliyetlerde iç paydaşlar, birimler ve disiplinlerarası sinerjinin artırılarak etkililiğin güçlendirilmesi.
Maliyet Tahmini	154.200.000 TL
Tespitler	Dış paydaşlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili koordinasyon eksikliği. Sürdürülebilirlik temelli aksiyonlar ve toplum merkezli hizmetlerde dış paydaş iş birliğinin geliştirilmesi gereği. Sürdürülebilirlik odaklı aksiyonların ve toplum merkezli hizmetlerin çeşitliliğine karşın duyuru ve paylaşım mekanizmalarının geliştirilmesi gereği. Toplumsal katkı üretmeye yönelik merkezlerin mekân ve personel gereksinimleri.
İhtiyaçlar	Toplumsal farkındalık yaratmaya yönelik etkinliklerinin izlenerek sürdürülebilirliğinin sağlanması. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük derslerinin toplumsal katkısının üretilecek somut projelerle desteklenmesi. Toplumsal katkıya yönelik etkinliklerde öğrenci topluluklarıyla etkileşimin artırılması. İlgili birimlerin (GSF, SBF vb.) öncülüğünde ücretsiz sanatsal veya spor etkinliklerin düzenlenmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A4	**Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme**
Hedef H4.3	Yaşam Boyu Öğrenme Faaliyetlerinin Güçlendirilmesi
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 İş Birliğinin Gelişmesine Katkıda Bulunulması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.3.1 Yaşam boyu öğrenme programlarına katılımcı sayısı	35	831	3.150	4.550	6.000	7.500	9.000
PG4.3.2 Yaşam boyu öğrenme programlarından memnuniyet oranı (%) *	20	80	80	80	85	85	90
PG4.3.3 Yaşam boyu öğrenme programlarından verilen sertifika sayısı	35	211	430	645	870	1.090	1.320
PG4.3.4 Tazelenme üniversitesi programına katılımcı sayısı	10	0	20	40	60	80	100

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), DESEM, İlgili Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, İlgili Koordinatörlükler.
Riskler	Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini hedef kitleye ulaştırmada yaşanan güçlükler. Eğitim içerikleri tasarlanırken ihtiyaç ve güncellik analizinin yetersiz kalması. Finansal yetersizlikler ve rakiplerin artması nedeniyle sürekliliğin sağlanamaması.
Stratejiler	4.3.1 Yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. 4.3.2 Üretilen bilgilin yayılımını güçlendirmek üzere topluma yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin (Tazelenme Üniversitesi vb.) yaşam boyu öğrenme programlarının çeşitlendirilerek etkinliklerinin geliştirilmesi. 4.3.3 Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin paylaşım ve izlenmesinde etkililiğin geliştirilmesi.
Maliyet Tahmini	46.760.000 TL
Tespitler	Yaşam boyu öğrenme programlarına katkı vermek üzere akademik birimlerin teşvik edilmesi gereği. Toplumu bilinçlendirmeye ve bilgilendirmeye yönelik içeriklerin görünürlüğünün dijital ortak zihin platformları ile geliştirilmesi.
İhtiyaçlar	Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz gereksinimlerine uyarlanması için yaşam boyu öğrenmeye katılımın artırılması, sektörlerle iş birliklerinin güçlendirilmesi. Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin, eğitime ve istihdama katılımlarını teşvik etmek amacıyla mesleki eğitim, yetkinlik ve becerilerini dikkate alan programlar geliştirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A4	Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme
Hedef H4.4	Sağlık Hizmetlerinin Niteliğinin İyileştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Tedavi Edici Sağlık/Tedavi Hizmetleri
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Tedavi Edici Sağlık Hizmetinin Erişilebilir ve Etkili Olarak Sunulmasının Sağlanması

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.4.1 A grubu ameliyat sayısı	20	4.683	14.750	20.100	25.850	31.850	38.250
PG4.4.2 Nitelikli yatak oranı (%) *	20	43	46	48	50	53	55
PG4.4.3 Ağız ve Diş Sağlığı UAM hasta sayısı (Erişkin/Çocuk)	20	51.990	124.000	192.500	267.000	347.000	434.000
PG4.4.4 Sağlık turizmi kapsamında hizmet verilen hasta sayısı	20	362	1.140	1.560	2.000	2.460	2.940
PG4.4.5 Yapay zeka destekli tanı ve tedavi sistemi sayısı	20	0	1	3	3	4	4

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı

İş Birliği Yapılacak Birim(ler)

Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sağlık Alanındaki Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü.

Riskler

Yapay zekâ destekli tanı ve tedavi uygulamaları için finansal ve insan kaynağında kısıtlamaların meydana gelmesi.
A Grubu ameliyat ihtiyaçlarının karşılanmasında altyapı ve insan kaynağının yetersiz kalması.
Hizmet birim ve ekipmanlarının iyileştirilebilmesi için sağlanan kaynakların ihtiyacı karşılayamaması.

Stratejiler

4.4.1 Sağlık merkezli hizmetlerin öncelikli alanlara (aritmi, onkoloji, organ nakli vb.) bağlı olarak güçlendirilmesi.
4.4.2 Nitelikli ve yetkin sağlık işgücü planlaması.
4.4.3 Sağlık yerleşkesi altyapı ve olanaklarının güçlendirilmesi.
4.4.4 Sağlık hizmetlerinin kaliteli ve sürekli sunumlarının sağlanması yönünde mevcut risk yönetim süreçlerinin güçlendirilmesi.
4.4.5 Sağlık turizmi kapsamındaki hizmetlerin etkinleştirilmesi.

Maliyet Tahmini

98.308.925.181 TL

Tespitler

Hizmet birim ve ekipmanlarının güncel ve teknolojik araçlarla ikame hızının düşük kalması.
İnsan kaynakları ve süreç planlama güçlükleri.
Üniversite hastanelerinin mali kaynak oluşturma kapasitesinde kısıtlılık.

İhtiyaçlar

Sağlık turizmi alanında hizmet kapasitesinin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi.
Klinik araştırma performansının kritik performans göstergesi olarak izlenmesi.
SGK dışı gelirlerin, toplam gelirler içindeki payının arttırılması.

Amaç A4	**Hizmetler ve Paydaşlarla Bütünleşme**
Hedef H4.5	Kurumsal İtibarın Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim İdari ve Mali Hizmetler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG4.5.1 Akademik personelin kurum kültüründen memnuniyet düzeyi*	25	68	70	70	75	75	80
PG4.5.2 İdari personelin kurum kültüründen memnuniyet düzeyi*	25	72	75	75	80	80	80
PG4.5.3 Sosyal medya görüntülenme sayısı (Milyon)	20	18	55.5	75.0	95.5	115.5	136.5
PG4.5.4 Uluslararası tanınırlık sıralamaları (THE)*	30	1.218	1.050	1.000	1.000	950	950

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Kalite Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı.
Riskler	Kurum kimliğine yönelik çalışmaların birimlere yaygınlaştırılmasında karşılaşılabilecek kısıtlar. Kurumsal itibarın ölçümü için kullanılan metodolojilerin itibar yönetimine yön verecek çıktı üretiminde yetersiz kalması.
Stratejiler	4.5.1 Kurum kültürünün güçlendirilmesi. 4.5.2 Halkla ilişkiler ve etkinlik yönetimi operasyonlarının etkisinin artırılması. 4.5.3 Tanınırlık ve kurumsal imajın medya yöntemi ile güçlendirilmesi. 4.5.4 Erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarının etkililiği artırılarak dijital itibarın geliştirilmesi.
Maliyet Tahmini	1.211.910.250 TL
Tespitler	Ana akım medyada potansiyelimize oranla yeterince görünür olunmaması. Uluslararası tanınırlık göstergelerinin beklenenin altında olması.
İhtiyaçlar	Kurum kimliği stratejisinin tüm iç paydaşlar tarafından sahiplenilmesinin sağlanması. Kurumsal erişim sayfası ve sosyal medya hesaplarında küresel ölçekte etkileşimin güçlendirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A5	Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek
Hedef H5.1	Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziksel Altyapının Geliştirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.1.1 İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı *	15	0.0735	0.074	0.075	0.076	0.077	0.078
PG5.1.2 İdari personel sayısının akademik personel sayısına oranı *	15	1.727	1.730	1.730	1.730	1.740	1.745
PG5.1.3 Her yıl en az bir hizmet içi eğitim alan idari personel oranı (%) *	25	33	33	34	35	35	36
PG5.1.4 Üniversite sosyal, sportif, kültürel tesislerinin kullanıcı sayısındaki değişim (%) *	25	0	2	3	3	4	5
PG5.1.5 İç paydaşların ve öğrencilerin Engelsiz DEÜ farkındalığını geliştirecek faaliyet sayısı	20	9	30	42	55	69	84

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), AKADEMİ-DE, DEUZEM, Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü, Engelsiz Dokuz Eylül Koordinatörlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Riskler	Genişleyen hizmet alanları ile ters orantılı olarak idari personel sayısının yıllar içinde azalması. Sosyal ve kültürel tesislerin paydaş beklentilerine yanıt verecek nitelikte iyileştirilmesinde mali kısıtların aşılamaması.
Stratejiler	5.1.1 İdari personelin nicelik olarak geliştirilmesi. 5.1.2 İdari personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, hizmet içi programların uygulanarak niteliklerinin geliştirilmesi. 5.1.3 İdari personelin iş yükü dengelerinin sağlanması ve niteliklerine uyumlu şekilde görevlendirilmelerinin sağlanması. 5.1.4 Cezbedici, 24 saat yaşayan, erişilebilir ekolojik/yeşil yerleşkeler, sosyal ve çağdaş yaşam ortamlarının yaratılması.
Maliyet Tahmini	484.764.100 TL
Tespitler	Nicelik ve nitelik açısından idari personel yetersizliği. Fiziksel ve teknolojik altyapıda yenilenme sorunları.
İhtiyaçlar	İdari personele mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi. Yerleşkelerin sürdürülebilir ve iklim dostu yerleşkelere dönüştürülmesi. Merkez yerleşkenin master planının revizyonu. Sıfır atık ve çevre yönetiminin etkinleştirilmesi.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A5	**Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek**
Hedef H5.2	Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Güçlendirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.2.1 Kalite güvence kültürünü geliştirmek üzere iç paydaşlara ve öğrencilere verilen eğitimlere katılımcı sayısı	20	853	2.850	3.950	5.000	6.000	7.000
PG5.2.2 İç paydaşların ve öğrencilerin kalite güvence kültürünü geliştirmek üzere verilen eğitimlerden memnuniyet oranı (%) *	15	80	80	80	85	85	90
PG5.2.3 YÖKAK şartlarına göre tanımlanmış asgari dokümantasyonun, birimlerde hazırlanma ve uygulamaya geçirme oranı (%)	20	45	60	75	85	95	100
PG5.2.4 Kalite komisyonu tarafından onaylanmış örnek uygulama sayısı	25	16	20	22	25	25	30
PG5.2.5 Stratejik planda tanımlanan hedeflere ulaşılmaması üzerine tamamlanan PUKÖ sayısı	20	0	0	5	10	15	20

Sorumlu Birim	**İlgili Rektör Yardımcısı**
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Kalite Koordinatörlüğü, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, AKADEMİ-DE, DEUZEM, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı
Riskler	Kalite kültürünün kurum geneline yeterince yayılamaması ve benimsenememesi. Kalite süreçlerinin aşırı bürokratik ve zaman alıcı algısı nedeniyle nitelikli olarak yürütülememesi. Kalite güvence sistemi süreçlerinin bütüncül bir şekilde tüm birimlerde aynı düzeyde yürütülememesi.
Stratejiler	5.2.1 Kalite kültürünün sürekli iyileştirilerek geliştirilmesi. 5.2.2 Birimler bazında Doküman Yönetim Sisteminin güçlendirilmesi. 5.2.3 Kalite Güvence Sistemine ilişkin süreçlerin dijitalleştirerek etkinleştirilmesi.
Maliyet Tahmini	484.764.100 TL
Tespitler	İyileştirmelere yönelik paydaş analizlerinin önemi ile ilgili farkındalık eksikliği. Üniversitelerarası Kalite Koordinatörlüğü (örnek uygulama) etkileşiminin geliştirilmesi gereği. Kalite güvence sistemine ilişkin süreçlerin dijitalleşmesine yönelik eksiklikler.
İhtiyaçlar	Kalite kültürünün geliştirmesi, iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmak üzere iç paydaşlara eğitimler verilmesi ve rehberlik yapılması. Birimlerin paydaş analizinde yol gösterici kılavuz/yönerge/iş akışı vb. hazırlanarak paydaş yönetiminin etkinleştirilmesi. Akademik birim yöneticilerin 'dönüşümcü liderlik' yetkinliklerinin geliştirilmesi. Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu. Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemine dahil edilen süreçlerin dokümantasyonunun dijital ortama aktarılması.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

Amaç A5	Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek
Hedef H5.3	Dijital Dönüşümün Güçlendirilmesi
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.3.1 Dijital dönüşümle ilgili düzenlenen eğitim sayısı	20	0	2	4	6	8	10
PG5.3.2 Dijital dönüşüm kapsamında haritalanan süreçlerin sayısı	25	0	4	7	10	12	13
PG5.3.3 Kurumsal otomasyon sistemi içerisinde yapılan yazılım iyileştirme projesi sayısı	25	62	67	70	73	76	79
PG5.3.4 Bilgi güvenliği çalışmaları kapsamında yapılan iyileştirici faaliyet sayısı	15	78	118	158	198	238	278
PG5.3.5 Çevre dostu dijital çözümlerin ekosistemdeki kullanım sayısındaki değişim oranı*	15	0	3	3	4	4	5

Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler (Enstitüler, Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları), Ar-Ge Direktörlüğü, DEBTAM, Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü, Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü, Büyük Veri Koordinatörlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Riskler	Dijital sistemlere uyumda kullanıcıların direnç gösterme olasılığı. Dijital dönüşümü destekleyecek altyapının, teknolojik ekipmanın ve organizasyonun tamamlanamaması. Veri güvenliği sorunları ve siber tehditler.
Stratejiler	5.3.1 Dijital dönüşüm süreç mimarisinin tasarlanması. 5.3.2 Teknolojik entegrasyon ile çevikliğin sağlanması. 5.3.3 Bilgi güvenliği ve risk yönetiminin etkinleştirilmesi. 5.3.4 Dijital kültürün geliştirilerek güçlendirilmesi. 5.3.5 İkiz dönüşümün gerçekleştirilmesi.
Maliyet Tahmini	1.454.292.300 TL
Tespitler	Bütünleşik yönetim bilgi sisteminin yetersizliği. Veri akışı ve veri kalitesinde eksiklikler. Bilgi ve iletişim güvenliğinde gelişim gereksinimi. Bulut bilişim, nesnelerin interneti, makine öğrenmesi, yapay zekâ, siber güvenlik, blok zinciri, büyük veri altyapısı gibi teknolojilerin sistem içerisinde bütünleşik olarak kullanılmaması. Potansiyele oranla dijital olgunluk düzeyinin zayıf olması.
İhtiyaçlar	Öğrenci, akademik ve idari personel ile yöneticilere dijital dönüşümü sağlamaya yönelik uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi ve bu becerilerin/yetkinliklerin kullanımına yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması. Veri akışlarıyla ilgili dokümantasyonun süreçlerle ve sistemdeki varlıklarla etkileşimli bir şekilde tanımlanarak veri kataloglarının oluşturulması. Çevresel faktörler ve kullanıcı deneyimlerini dikkate alan, gereksinimlere ve değişime hızlı uyum sağlayabilen bir yapının kurgulanması. Veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımının yaygınlaştırılması. Dijital teknolojilerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda kullanılması.

* Kümülatif izlenmeyen performans göstergesidir.

6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef riskleri belirlenirken, iç kontrol sistemi çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanılmış ve durum analizi bulguları dikkate alınmıştır. Tüm sonuçlar, Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32: *Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri*

Hedef 1.1: İnsan Kaynağının Nitelikli ve Etkin Araştırma Yapabilme Kapasitesinin Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Araştırma yetkinliklerini değerlendirme ve izlemeye yönelik süreçlerin tanımlanamaması	Araştırma yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kazanımlarının boylamsal olarak ölçülmesi ve izlenmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirilememesi	• Deneyimli araştırmacılar ile erken kariyer araştırmacılar arasında mentorluk ilişkilerinin kurulması ve mentorlardan gelişime yönelik düzenli geribildirim alınması • Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yayınların nicelik ve niteliğine etkisini boylamsal olarak izleyecek mekanizmalar geliştirilmesi.
Akademik teşviklerin yetersizliği ve motivasyon kaybı	Akademik araştırmalara yönelik teşviklerin (maddi, kariyer gelişimi, ödüllendirme vb.) yetersiz olması, ders ya da idari yükler nedeniyle araştırmacıların motivasyonunun düşmesi	• Şeffaf ve motive edici teşvik politikalarının geliştirilmesi ve izlenebilirliğinin sağlanması, • Akademik takvim ve iş yükü dengesi gözden geçirilerek araştırma faaliyetlerine ayrılan zamanın artırılması, • Araştırma faaliyetlerinde aktif olan personelin diğer iş yüklerinin hafifletilmesi.
Disiplinlerarası ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilememesi nedeniyle hedeflenen araştırma niteliğine ulaşılamaması	Araştırma süreçlerinin sınırlı bir ağ içinde yürütülmesi, yeni ağların kurulamamasının araştırma etki alanını daraltması ve yeni çıktıların üretimini kısıtlaması	• Disiplinlerarası projeleri teşvik edecek yapıların oluşturulması, • Uluslararası ortak projeler ve araştırmacı değişim programları için desteklerin artırılması, • Proje yazımı desteği verilmesi, üniversite dışı kurumlarla (sanayi, kamu, STK) araştırma temelli iş birlikleri geliştirilerek çok paydaşlı projelerin desteklenmesi.
Hedef 1.2: Araştırma Alanında Fiziksel ve Operasyonel Altyapının Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Nitelikli, yüksek etki değerli araştırma kapasitesini artırma hedefine paralel olarak araştırma altyapısının geliştirilememesi	Laboratuvar, cihaz, yazılım gibi araştırma altyapılarının güncel olmaması ya da erişilebilirliğinin sınırlı olmasının, öğretim elemanlarının ve araştırmacıların nitelikli araştırmalar yapmasını engellemesi	• Araştırma altyapısının güncellenmesi ve paydaşlar arası ortak kullanım modellerinin yaygınlaştırılması, • Altyapının iyileştirilmesinde fizibilite, envanter çalışması ve önceliklendirme yapılması.
Araştırmaların yürütülmesinde yeterli teknik personel ve destek hizmetlerinin sağlanamaması	Gelişmiş araştırma altyapısının sürdürülebilir şekilde işletilmesi için yeterli sayıda ve nitelikte teknik personelin bulunmaması, bakım-onarım hizmetlerinin yetersiz kalması sonucunda cihazların kullanım dışı kalması, öğretim üyesinin araştırma motivasyonunun cihaz bakım ve onarım için finansal kaynak bulmada yaşadığı zorluklar nedeniyle düşmesi	• Cihaz bakım ve onarımı için finansal desteklerin sağlanması, Teknik ve destek personelinin cihaz kullanımı, bakım ve onarımı konularında eğitilmesi. • Nitelikli teknik personel istihdamı için sürdürülebilir mekanizmalar geliştirilmesi.
Finansal kaynakların kısıtlılığı nedeniyle altyapı geliştirme planlamasının gerçekleştirilememesi	Fiziksel ve operasyonel altyapı geliştirme projelerinin finansmanında zorluklar yaşanması ve planlamaların zamanında ve hedeflenen ölçüde tamamlanmaması	• Altyapı yatırımları için sürdürülebilir iç ve dış finansman kaynaklarının oluşturulması, • Bu kaynakları elde etmek için stratejilerin geliştirilmesi, altyapı bakım ve güncelleme bütçesi ayrılması.

Hedef 1.3: Yaygın Etkisi Yüksek, Nitelikli Bilimsel Çıktıların Artırılması		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Yaygın etkisi yüksek (Q1 ve Q2) yayınların yayımlama sürecindeki zorluklar	Yüksek etkili dergilerde yayın yapmanın gereği olan yenilikçi yaklaşımların yaygın olarak kullanılmaması, nitelikli dergilerde yayın yapma sürecinin zorluğu, dergi seçimindeki yanlış kararlar veya düşük kaliteli dergilerde yayın yapmaya yönelme nedeniyle bilimsel çıktının etkisinin azalması	• Yayın süreci için akademik danışmanlık, rehberlik, mentorluk vb. hizmetlerinin sağlanması.
Bilimsel çıktıların ekonomik ve toplumsal değere dönüşmemesi ve iletişim eksiklikleri	Bilimsel çalışmaların ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülememesi, ilgili paydaşlarla etkili iletişimin kurulmaması, araştırma çıktılarının etkili bir şekilde yaygınlaştırılamaması	• Araştırma sonuçlarını sanayi, kamu ve sivil toplumla paylaşmak için etkileşimli platformların oluşturulması, • Bilimsel bulguların, medya, sosyal medya ve diğer iletişim araçlarıyla geniş kitlelere duyurulması.
DEÜ süreli yayınları için WoS ve Scopus endeks kriterlerini karşılayacak nitelikte yayınların çekilememesi	Dergilerin iyi tanıtılamaması, düzenli yayımlanamaması sonucunda yüksek kaliteli bilimsel yayınlar için tercih edilmemesi	• Dergilerin tanıtımının sosyal medya ve dijital araçlar kullanılarak arttırılması, • Özel sayılar ile tanınmış araştırmacıların yayınlarının davet edilmesi, • Dergi yönetimleri için yazılımlar ve insan kaynaklarının desteklenmesi.
Hedef 1.4: Disiplinlerarası ve/veya Etkileşimli Bilimsel Çıktıların İyileştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Disiplinlerarası ve iş birlikli araştırma kültüründe uyum ve iletişimin sağlanamaması	Disiplinlerarası araştırma metotları ve yaklaşımlarındaki farklılıklar nedeniyle araştırmaların nitelikli çıktılara dönüştürülmesinde ve sürdürülmesinde kısıtlar	• Araştırma süreçlerinde sosyal bilimler, mühendislik, sağlık ve doğa bilimleri arasındaki etkileşimin artırılması, • Ortak araştırma projeleri için eğitim ve seminerler düzenlenmesi.
Disiplinlerarası araştırma çıktılarının yayımlanması ve paylaşılması sürecindeki engeller.	Disiplinlerarası çalışmaların sonuçlarını yayımlamanın, özellikle dergilerdeki farklı yayın kriterleri nedeniyle zorlaşması ve etkileşimli bilimsel çıktıların üretilememesi	• Disiplinlerarası araştırmalar için yayın hazırlama pratiklerini içeren atölyeler, çalıştaylar ve senaryo esaslı eğitimlerin düzenlenmesi, • Bilimleri kesiştiren dergi listelerinin hazırlanması.
Uluslararası disiplinlerarası çalışmaların yapılması için yurt dışı üniversitelerle yeterli etkileşimin sağlanamaması	Öğretim üyelerinin yurt dışındaki araştırmacıları tanımak ve ortak çalışmalar yürütmek amacıyla iletişim kurma araçlarının yetersiz olması	• Yurt dışında kısa ve uzun vadeli araştırma projelerine katılım için finansal destek araçlarının tanıtılması ve çeşitlendirilmesi, • Araştırma ağları kurmak üzere yapılan başvurularda bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi, • Etkileşimi yüksek olan öğretim üyelerinin kuruma kazandırılması.

Hedef 2.1: Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik Altyapısının Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Ar-Ge, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetleri için yeterli kaynağın ayrılamaması	Ar-Ge, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde, özellikle yeni fikirlerin yaşama geçirilmesinde, ticarileşebilir ve kamu yararı yaratan çıktıların oluşmasında ve teknoloji transfer süreçlerinde yavaşlama	• TÜBİTAK, AB fonları başta olmak üzere destek programlarına yönelik tüm süreçlerin (proje yazma, konsorsiyum oluşturma, proje pazarlarına katılım vb.) desteklenmesi, • Üniversite Ar-Ge ve Yenilikçilik ekosisteminin kapasitesini geliştirmek amacıyla Widera, EIT gibi AB fon kaynaklarından daha fazla faydalanılması, • Yüksek THS hedefleyen projelerin arttırılması için Üniversiteye özgü stratejilerin ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi, • Disiplinlerarası çalışmaları destekleyecek, araştırma uygulama merkezlerini bir araya getirecek mekanizmaların oluşturulması.
Akademik personelin yenilikçilik ve girişimcilik kültürüne uyum sağlayamaması	Akademik personelin büyük bir kısmının geleneksel araştırma ve yayın odaklı çalışma alışkanlığı olması nedeniyle, girişimcilik ve ticarileştirme süreçlerine uzak olmaları, bu alandaki potansiyelin kullanılmasında sınırlamalar	• Girişimcilik, ticarileştirme ve fikri haklar konularında eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi, • Girişimci akademisyenlerin deneyimlerinin görünür kılınması, ilham verici uygulamaların yaygınlaştırılması, • Girişimcilik faaliyetlerinde bulunan akademik personelin Ar-Ge merkezlerinde görevlendirilmesinin kolaylaştırılması, ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi.
Hedef 2.2: Ticarileşebilir/Kamu Yararı Yaratan Yenilikçi Çıktıların Artırılması		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Araştırma tercihlerinin ticarileştirme odaklı yenilikçi yaklaşımlara yönlendirilememesi	Akademisyenlerin araştırmalarını akademik yükseltme kriterlerine odaklı planlamaları ve sanayi/pazar ihtiyacı uyumlu ve ticarileştirmeye yönelik araştırmalara yönelmemeleri, destek mekanizmalar ve fikri haklar konularındaki farkındalık eksikliği	• Akademisyenlere daha fazla bire bir mentorluk sağlanması, • Fikri haklar, araştırma çıktılarının patentlenebilirlik kriterleri, teknoloji kazanım yol haritaları, teknoloji alan analizleri konularında bilgilendirme faaliyetlerinin (eğitimler, rehber materyaller vb.) sistematikleştirilmesi, • Prototipleme ve pazar analizi için fon sağlanması, ön kuluçka desteklerinin yaygınlaştırılması, sanayi-akademisyen buluşmalarının sistematikleştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin pazar ihtiyaçlarına göre önceliklendirilerek desteklenmesi.
Araştırmacıların kamu yararı odaklı yenilikçi projelere yeterince yönelmemesi	Araştırmaların önemli bir kısmının akademik yayın hedefli yürütülmesi ile sosyal etki ve kamu yararı yaratma potansiyelinin göz ardı edilmesi, sosyal yenilik, sürdürülebilirlik, yerel kalkınmaya yönelik çıktıların sayısının düşük kalması	• Toplumsal etki odaklı proje çağrılarının (sağlık, çevre, eğitim vb.) artırılması, sosyal girişimcilik ve kamu yararı temalı araştırmalara özel teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi, • Araştırma değerlendirme sistemlerinin, yalnızca yayın odaklı değil, toplumsal katkıyı da kapsayacak şekilde revize edilmesi.

Hedef 2.3: Girişimcilik Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Girişimcilik destek mekanizmalarının yetersizliği veya parçalı yapıda olması	Kuluçka merkezleri, mentorluk hizmetleri, finansal destekler gibi girişimciliği destekleyen yapıların yeterince etkin ve entegre olmaması, girişimci adaylarının süreçte yeteri kadar destek alamaması ve şirketleşen girişimlerin sürdürülebilir olmaması	• Girişimcilik destek mekanizmalarının kapsayıcı ve entegre şekilde yapılandırılması için DEPARK Bambu Hızlandırma ve Kuluçka Merkezinin yapısının güçlendirilmesi, • Mentorluk, danışmanlık ve yatırımcı buluşmaları gibi etkinliklerin düzenli ve sistematik bir şekilde organize edilmesi, • Girişimcilik fonları ve mikro hibeler gibi erken aşama finansman desteklerinin sağlanması, ön kuluçka faaliyetlerinin etkinliği artırılarak fikir aşamasından ürün prototipleme aşamasına kadar olan tüm olanakların artırılması ve sürekli desteklenmesi.
Girişimcilik faaliyetlerinin ticarileşmeye dönüşememesi	Birçok yenilikçi fikir yaşama geçirilse bile, iş modeli oluşturulamaması, pazar analizi yapılmaması veya yatırım bulunamaması nedeniyle sürdürülememesi ve girişimcilik ekosisteminin etkililiğinin azalması	• Ticarileşme odaklı eğitimlerin (iş modeli, finans, pazarlama) girişimcilik eğitimlerine entegre edilmesi, • Pazar analizi ve fikri mülkiyet desteği de sağlayan mentorluk yapılarının kurulması, • DEPARK Bambu bünyesinde sadece patent ve faydalı model başvurusu yapmış buluşçu akademisyenlere özel spin-off hızlandırma programlarının düzenlenmesi, • Sanayiyle ortak yürütülen girişimcilik programlarının etkinliğinin artırılması, • Ideathon, hackaton, demo-day, yatırımcı sunumları gibi etkinliklerin sistematikleştirilmesi.
Hedef 3.1: Öğretim Elemanlarının Eğitim Öğretim Odaklı Mesleki Gelişimlerinin Desteklenmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Eğitimlere gönüllülük esaslı katılımın düşük kalması	Öğretim elemanlarının yoğun ders ve araştırma yükü nedeniyle mesleki gelişim faaliyetlerine katılım göstermemesi	• Katılım teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi, eğitimlerin esnek zamanlı, senkron ya da asenkron çevrim içi erişilebilir formatlarda sunulması, • Katılımı teşvik edecek şekilde belgelendirme sağlanması, • Yönetim desteği ile öğretim elemanlarının bu faaliyetler için zaman ayırmalarının teşvik edilmesi.
İç paydaşların ihtiyaçlarının çeşitliliğinden dolayı eğitim tasarım ve yönetiminde yaşanabilecek güçlükler	Sunulan eğitim programlarının öğretim elemanlarının alanlarına, deneyim düzeylerine veya pedagojik ihtiyaçlarına uygun olmaması sonucu memnuniyetsizlik ve düşük katılım	• Yapay zekâ, dijitalleşme ve yenilikçi öğretim yöntemleri içeren içeriklerin sunulması, • Eğitim planlaması öncesinde ihtiyaç analizi yapılması, • Katılımcılardan düzenli geribildirim alınarak içeriklerin güncellenmesi, • Alan bazlı ve düzeylere göre farklılaştırılmış eğitim modülleri sunulması.
Kaynakların ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması	Eğitici eğitimi faaliyetlerine yeterli insan kaynağı, altyapı ve bütçe ayrılmaması nedeniyle hedeflenen program sayısına ve niteliğine ulaşılamaması	• AKADEMİ-DE ve DEUZEM'in insan kaynağı ve altyapısının iyileştirilmesi, • Eğiticilerin ödüllendirilmesi, gönüllü eğitmen havuzunun oluşturulması ve bu kişilere yönelik teşvik sistemlerinin geliştirilmesi.
Hedef 3.2: Eğitim Öğretim Altyapısının Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Finansal kaynakların ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması ve kaynak yaratılamaması	Fiziksel mekânların yenilenmesi, teknolojik donanımın güncellenmesi veya yeni altyapı yatırımları için gerekli bütçenin sağlanamaması nedeniyle planlanan iyileştirmelerin gecikmesi ya da sınırlı kalması	• Ulusal ve uluslararası fon programları ile finans sağlanması, • Yatırımların önceliklendirilerek aşamalı şekilde gerçekleştirilmesi, • Sektörel paydaşlarla (örneğin teknoloji firmaları) iş birlikleri kurarak destek ve sponsorluk sağlanması.
Altyapı yatırımlarının planlanması ve uygulanmasında koordinasyon eksikliği	Önceliklerin doğru belirlenememesi, koordinasyon eksikliği ve kaynakların verimli kullanılamaması nedeniyle altyapı iyileştirmelerinin gerçekleşememesi	• Altyapı geliştirme süreci için açık hedefler ve zaman çizelgesi içeren bir eylem planının oluşturulması, • Önceliklendirme yapılması, uygulama sürecinde düzenli toplantılar yapılarak ve izleme raporları hazırlanarak sürecin gözden geçirilmesi.

Kullanıcıların öğretim altyapısındaki teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması	Altyapı yatırımlarının etkisinin yeni altyapıya ve dijital sistemlere uyum zorluğu nedeniyle azalması	• Sistemin kullanıcı dostu olması için geri bildirim süreçlerinin erken aşamalarda başlatılması, • Kullanıcılara yönelik bilgilendirici eğitimler, rehber dokümanlar ve destek hizmetlerinin sunulması.
Hedef 3.3: Eğitim Öğretim Programlarının Sürekli İyileştirilerek Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Program güncellemelerde geri bildirim mekanizmalarının çeşitlendirilememesi ve yetersiz kalması	Program güncellemelerinin iç ve dış paydaş geribildirimleri ile uluslararasılaşmadaki gelişmeler temelli yapılmaması	• Program güncellemeleri için sistematik ölçme, değerlendirme ve izleme çalışmalarının yapılması, • İç paydaş, mezun ve danışma kurulları ile ortak ihtiyaç analizi yapılması, • Uluslararası akran programlardaki gelişmelerin sistematik olarak izlenmesi.
Etki değeri düşük program güncellemelerinin sık yapılması	Yapılan güncellemenin hedeflenen kalite düzeyine, mezun ve işveren memnuniyeti ölçülmeden sıklıkla değiştirilmesinin öğretim üyelerinin motivasyonunu ve uyumunu azaltması, yönetsel süreçlerde iş yükünün artması ve öğrencinin mezuniyetinin etkilenmesi	• Alınan kararların uygulamaya ne ölçüde yansıdığının izlenmesi, • Yıllık değerlendirme raporları hazırlanması ve iç-dış paydaşlarla etkileşimli şekilde sürdürülebilir bir gelişim kültürü oluşturulması.
Program güncelleme süreçlerinin hedefinden uzak ve biçimsel kalması	İyileştirme faaliyetlerinin sadece belge düzeyinde kalması, eğitim kalitesini iyileştirmede karşılık bulmaması	• Uygulamaya yansıyan değişikliklerin izlenmesi ve raporlanması, • Her akademik yılda en az bir defa program performansının değerlendirilmesi.
Aktif disiplinlerarası program sayısının istenilen düzeye erişememesi	Bazı disiplinlerarası programların bilinmemesi, kazanımların beklentiyi karşılamaması ve ekonomik nedenlerde dolayı aktif disiplinlerarası programların beklenilen düzeyin altında kalması	• Disiplinlerarası programların görünürlüğünü artırmak amacıyla üniversite içi ve dışı tanıtım faaliyetleri (web sitesi, seminerler, iş birlikçi tanıtım etkinlikleri) düzenlenmesi, • Programların çıktıları düzenli olarak değerlendirilerek sektör ihtiyaçlarına ve öğrenci beklentilerine göre güncellenmesi, • Programların sürdürülebilirliğini sağlamak için ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanılmasının teşvik edilmesi, iş dünyası ve kamu kurumları ile iş birlikleri geliştirilmesi.
Sanayi Ar-Ge merkezi çalışanlarının doktora için kuruma çekilememesi	Çalışmaların zaman ve iş yükü uyumsuzluğu, kurumunun desteklememesi, doktora tez içeriğinin Ar-Ge gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olmaması ve Üniversite-Sanayi iş birliğinde zayıflık nedeniyle Ar-Ge çalışanlarının doktora yapamaması ya da sürdürememesi	• Sanayi çalışanları için özel yoğunlaştırılmış veya yarı zamanlı doktora programları geliştirilmesi, • Doktora programlarının müfredatının sanayi Ar-Ge ihtiyaçlarıyla uyumlu hâle getirilmesi, • Sanayi ile iş birliği yaparak sanayiye özel uygulamalı dersler ve projeler tasarlanması, • Tezlerin sanayinin ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi için sanayi uzmanlarının danışmanlık yapabileceği bir sistemin kurulması.

Hedef 3.4: Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmanın Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Yabancı dil yeterliliği olan personel ihtiyacının sağlanamaması	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı çekebilmek için gerekli olan yabancı dilde ders verme ve idari süreçleri yürütmede insan kaynağının geliştirilememesi	• Personelin yabancı dil eğitimine desteklerin artırılması, • Akademik atama ve yükseltmede yabancı dil kriterinin yükseltilmesi.
Uluslararası öğrencilere kültürel uyum ve danışmanlık desteğinin yeterli ölçüde sağlanamaması	Uluslararası öğrencilere sağlanan üniversiteye ve sosyal yaşama uyum desteklerinin mali ve insan kaynağı yetersizliği nedeniyle yapılamaması	• Uluslararası öğrenciler için kurumsal ve program bazında oryantasyonu, • Rehberlik ve kültürel entegrasyon etkinliklerin arttırılması, akademik danışmanlık sisteminin çok kültürlü danışmanlık ilkeleri doğrultusunda güçlendirilmesi, • Uluslararası öğrencilerin öğrenci topluluklarına aktif katılımının teşvik edilmesi.
Kurulan uluslararası iş birliklerinin stratejik hedeflere katkısının düşük kalması	Uluslararası ortak ve çift diploma programlarının ve iş birliklerinin tanıtımında, öğretim üyelerinin sürece entegrasyonunda güçlükler nedeniyle uluslararasılaşma hedefinin gerisinde kalma	• Uluslararası iş birliklerinin kalite güvencesi çerçevesinde izlenmesi ve değerlendirilmesi, • Ortak araştırma projeleri, öğrenci ve akademisyen değişimi gibi çok yönlü ve uzun soluklu anlaşmalar yapılması. • Uluslararası ortak/çift diploma programlarının daha aktif hale getirilmesi
Hedef 3.5: Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonunun Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Öğrenci ihtiyaçlarının çeşitliliğinden dolayı eğitim tasarım ve yönetiminde yaşanabilecek güçlükler	Eğitim içeriklerinin ve öğretim yöntemlerinin, öğrencilerin farklı öğrenme stillerine ve ilgi alanlarına hitap etmemesinden kaynaklı olarak motivasyonun düşmesi	• Öğrenci odaklı, farklı öğrenme stillerine hitap eden öğretim yöntemlerinin uygulanması, • Eğitim içeriklerinde öğrenci geri bildirimlerine dayalı iyileştirmeler yapılması, • Başarıların görünür kılındığı sistem ve (örneğin: öğrenci başarı panoları, aylık takdir programları) uygulamaların geliştirilmesi.
Eğitimlere gönüllülük esaslı katılımın düşük olması	Eğitimlerde öğrenci katılımının yetersiz olması, etkileşimli öğrenme fırsatlarının az olması ve yenilikçi öğrenme teknolojilerinin kullanımının sınırlı olması	• Öğrencileri derslere ve eğitimlere aktif katılım göstermeye teşvik edecek etkileşimli öğrenme yöntemlerinin kullanılması, • Öğretim elemanlarına motivasyon artırıcı öğretim stratejilerine yönelik eğitimler verilmesi, • Ders/eğitim içeriğiyle gerçek yaşam arasında bağlantı kurulması, topluluk temelli öğrenme fırsatlarıyla öğrencinin üniversite aidiyetinin güçlendirilmesi.
Öğrenci sayısına oranla, motivasyon ve rehberlik etkinliklerinin yetersiz kalması	Öğrencilerin öğrencilik yaşamlarında motivasyonlarını arttıracak yeterli rehberlik ve destek sağlanamaması	• Öğrencilere yönelik bireysel rehberlik, danışmanlık ve mentorluk hizmetlerinin güçlendirilmesi, • Öğrencilerin kariyer ve yaşam becerilerini geliştirecek eğitim programlarının geliştirilmesi.

Hedef 4.1: İç Paydaşlar, Öğrenciler ve Mezunların Kurumsal Aidiyetinin Güçlendirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Öğrencilerin hizmetlerden memnuniyet düzeylerinin düşük kalması nedeniyle aidiyet duygularının gelişememesi	Yüksek öğrenci kapasitesi ve yaygın yerleşke yapılanması nedeniyle sunulan hizmetlerin her yerleşkede aynı kalitede ve çeşitlilikte sunulamaması	• Öğrencilerden alınan geri bildirimler doğrultusunda sunulan hizmetlerde iyileştirme yapılması ve bu iyileştirmelerin şeffaflıkla öğrencilere sunulması, • Hizmet kalitesini artırmak için hizmet sağlayıcıların kalite standartlarının geliştirilmesi, öğrencilerin süreçlere katılımının sağlanması, • Özellikle barınma ve sağlık gibi temel ihtiyaçlar konusunda zorluk yaşayan öğrencilere yönelik sosyal destek bursları, psikolojik danışmanlık, rehberlik ve destek mekanizmalarının etkin biçimde işletilmesi.
Paydaşlara sunulan hizmetlerin iyileştirilebilmesi için yeterli mali kaynağın sağlanamaması	Yaygın yerleşke yapısı nedeniyle sosyal-kültürel, yemek ve barınma yatırımları için gerekli bütçenin yüksek olması	• Kaynakların önceliklendirilerek kullanılması ve yerleşkeler arası ihtiyaç analizi yapılması, • Belediyeler, kalkınma ajansları, yerel yönetimler ve STK'larla iş birlikleri kurularak bazı hizmetlerin ortak kaynaklarla karşılanması, • Mobil sağlık, rehberlik ya da sosyal hizmet birimleriyle yerleşkeler arası eşitliğin desteklenmesi.
Mezunların, mezun bilgi sistemi ve mezun kart vb. uygulamalara katılımı ile ilgili bilgi, ilgi ve motivasyonlarının yeterli düzeyde artırılamaması	Mezunların öğrencilikleri süresince ve mezuniyetleri sonrası üniversite ile güçlü bağ ve iletişim kuramamaları sonucu, aidiyetlerinin istenilen düzeye ulaşmaması	• Öğrencilerimizin aidiyet duygularını geliştirecek mekanizmaların güçlendirilmesi, • Mezun bilgi sisteminin dijital teknolojilerdeki gelişmelerin sağladığı olanaklardan yararlanılarak güçlendirilmesi, • Mezunlarla etkileşimi ve mezunların aidiyetini pekiştirecek kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, • Meslekte dönüm noktalarında tebrik mesajı, kutlama mesajı vb. araçların kullanılması.
Hedef 4.2: Sürdürülebilirlik Temelli Aksiyonların ve Toplum Merkezli Hizmetlerin Yaygın Etkisinin Artırılması		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Toplumsal katkı etkinliklerine ilgi ve katılımın düşük olması nedeniyle etki alanının daralması	Toplumsal katkı faaliyetlerinin toplumun ihtiyaçlarına göre planlanmaması ve süreçlerinin tanımlı olmaması nedeniyle dağınık ve niteliği düşük kalarak hedef kitleye yeterli ölçüde ulaşmaması	• Etkinliklerin duyuru ve tanıtımı için sosyal medya, yerel medya ve topluluk kanallarının aktif şekilde kullanılması, Yerel halk ve paydaşlarla etkileşim kurularak ihtiyaçların belirlenmesi ve faaliyetlerin bu ihtiyaca göre planlanması, • Dijital içerikli toplumsal farkındalık faaliyetlerinin yapılarak topluma ulaşım kanallarının çeşitlendirilmesi, Katılımcılara sertifika, sosyal sorumluluk puanı gibi teşviklerin sunulması.
Kamu, özel sektör ve STK'ların toplumsal katkı faaliyetlerine entegre edilememesi	İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliklerinin sınırlı kalması, proje üretim kapasitesinin kısıtlı olması	• Kamu, özel sektör ve STK'lara yönelik proje çağrıları ile iş birliği fırsatlarının düzenli olarak duyurulması, • Ortak projeler yürüten akademisyen ve birimlere teşvik (bütçe, ödül vb.) sağlanması.
UI Greenmetric sıralamasında iyileşme sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilememesi	Yeşil kampüs uygulamaları için yaratıcı, yenilikçi fikirlerin uygulanmasında finansal kaynaklar, veri yönetimi ve farkındalığın sınırlı olması	• UI Greenmetric göstergelerine uygun veri izleme sisteminin oluşturulması, • Enerji verimliliği, ulaşım, geri dönüşüm, su kullanımı gibi alanlarda kampüs çapında somut iyileştirme projelerinin başlatılması, • UI Greenmetric sıralamasına yönelik kurum içi farkındalık çalışmalarının yapılması ve sürece sahiplik duygusunun kazandırılması.

Hedef 4.3: Yaşam Boyu Öğrenme Faaliyetlerinin Güçlendirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Yaşam boyu öğrenme faaliyetlerini hedef kitleye ulaştırmada güçlük	Toplumun farklı kesimlerine yönelik eğitimlerin tanıtımının yetersiz kalması nedeniyle katılımın düşük olması	• Yerel yönetimler, STK'lar ve meslek kuruluşlarıyla iş birliği yaparak hedef kitleye erişim sağlanması, dijital platformlar ve sosyal medya aracılığıyla duyuruların yaygınlaştırılması, • Eğitim içeriklerinin farklı yaş, meslek ve eğitim düzeylerine göre çeşitlendirilmesi.
Eğitim içerikleri tasarlanırken ihtiyaç ve güncellik analizinin yetersiz kalması	Yaşam boyu öğrenme programlarının toplumun değişen ihtiyaçlarına yeterince yanıt verememesi, uygulama eksikliği, eğitim ortamının motive edici olmaması vb. nedenlerle katılımın düşük kalması	• Eğitim programlarının periyodik olarak gözden geçirilmelisi ve alan uzmanlarıyla birlikte güncellenmesi, • Katılımcı geri bildirimleri doğrultusunda içerik ve yöntemlerde sürekli iyileştirme sağlanması, • Sektörel gelişmelere uygun olarak yeni eğitim modüllerinin ve eğitim yöntemlerinin eklenmesi.
Finansal yetersizlikler ve rakiplerin artması nedeniyle sürekliliğin sağlanamaması	Eğitim maaliyetlerinin yükselmesi, rakiplerin artması, ücretsiz dijital içeriklere ya da düşük maliyetli uluslararası çevrimiçi sertifika programlarına yönelim nedeniyle sürekli eğitim merkezinde yaşam boyu öğrenmeye olan ilginin azalması	• Sürekli eğitim merkezinde toplumun farklı kesimlerini kapsayan yenilikçi eğitim programlarının düzenlenmesi, • Farklılaşma stratejisi hazırlanarak yol haritası çizilmesi, • Eğitici havuzu oluşturularak uzmanlık temelli katkı modelinin geliştirilmesi.
Hedef 4.4: Sağlık Hizmetlerinin Niteliğinin İyileştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Yapay zekâ destekli tanı ve tedavi uygulamaları için finans ve insan kaynağında kısıtlamaların meydana gelmesi	Sağlıkta hizmet kalitesini artırmak üzere yapay zekâ uygulamalarına geçişte altyapının geliştirilmesi, yetkin personelin görevlendirilmesi ve kullanıcıların sürece uyumunda gerekli olan finansmanın sağlanmasında zorluklar	• Sağlıkta uluslararası yapay zekâ uygulamalarının değerlendirilmesi, • Örnek çalışmaların seçilmesi ve kuruma uyumunun incelenmesi, • Yetkin personel istihdamı için süreçlerin başlatılması ve kullanıcı eğitimleri düzenlenmesi, • Ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarının temini için yol haritasının belirlenmesi.
A Grubu ameliyat ihtiyaçlarının karşılanmasında altyapı ve insan kaynağının yetersiz kalması	A Grubu ameliyatlar için yeterli uzmanlık ve donanım ile destek ekibi ve altyapının geliştirilememesi nedeniyle A Grubu ameliyat ihtiyaçlarının hedeflenen düzeyde karşılanamaması	• A grubu ameliyatlar için daha fazla uzman hekim ve cerrah yetiştirilmesi, • Sağlık personelinin yetkinliklerinin güçlendirilmek üzere uluslararası eğitimlere ve yetkinlik kazanım programlarına katılımlarının sağlanması, • Ameliyat odalarının ve tıbbi ekipmanların düzenli olarak güncellenerek bakımlarının yapılması, • Disiplinlerarası bir yaklaşımla, cerrahi ekiplerin etkinliğinin artırılması.
Hizmet birim ve ekipmanlarının iyileştirilebilmesi için sağlanan kaynakların ihtiyacı karşılayamaması	Sağlık ve sağlık turizmi hizmet kapasitesini ve kalitesini geliştirmek üzere gerekli iyileştirilmelerin yapılamamasına bağlı olarak talebin yeterli ölçüde karşılanamaması, hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetlerinin düşmesi	• Sağlık ve sağlık turizmi kapsamında sunulan hizmet kalitesinin güçlendirilmesi, • Uluslararası hastalar için konaklama, çeviri hizmetleri vb. ek kolaylıkların sağlanması, • Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezinde kapasite artırımı için finansal kaynakların ve insan kaynağının geliştirilmesi, • Nitelikli yatak kapasitesini arttırmak üzere gerekli kaynak ve desteklerinin sağlanması.

Hedef 4.5: Kurumsal İtibarın Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Kurum kimliğine yönelik çalışmaların birimlere yaygınlaştırılmasında karşılaşılabilecek kısıtlar	Yaygın yerleşke yapısı ve yüksek personel kapasitesine sahip bir üniversite olarak kurum kimliğini geliştirmek üzere yapılacak faaliyetlerin tüm iç paydaşlara aynı etki ile ulaşmasında zorluk	• İç paydaşlara yönelik oryantasyon faaliyetlerinde kurumsal değerlerin içselleştirilmesine ve kurum kültürünün benimsenmesine odaklanılması, • Kurum kimliğini geliştirmek üzere gerçekleştirilen faaliyetlerin dijital içeriklerden faydalanarak yaygınlaştırılması ve kurum kimliği stratejisinin tüm iç paydaşlar tarafından sahiplenilmesinin sağlanması, • Yıllık izleme ve ölçme değerlendirmelerle belirlenecek iyileşmeye açık alanların güçlendirilmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesi.
Kurumsal itibar ölçümü için kullanılan metodolojilerin itibar yönetimine yön verecek çıktı üretiminde yetersiz kalması	Kurumsal itibarı ölçmek üzere küresel olarak kullanılan metodolojilerin farklı sonuçlar vermesi nedeniyle kurum itibarının iyileştirilmesine yönelik yol haritasının belirlenmesinde zorluk yaşanması	• Kurumun kendine özgü özellik ve yetkinliklerini önceleyerek farklılığını ortaya çıkartacak stratejiler belirlenmesi, • İç ve dış paydaşların itibar algılarına yönelik izleme mekanizmalarının geliştirilmesi, • Üniversite sıralamaları ve ilgili ulusal üniversite performans ölçütlerine göre değerlendirmelerin yapılması ve iyileştirme açık alanlarının belirlenerek aksiyonlar alınması
Hedef 5.1: Beşerî, Sosyo-Teknik ve Fiziksel Altyapının Geliştirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Genişleyen hizmet alanları ile ters orantılı olarak idari personel sayısının yıllar içinde azalması	Araştırma, eğitim, toplumsal katkı gibi temel faaliyetlerle, akademik, idari personel ve öğrencilere sunulan hizmetlerin genişlemesine karşın idari personel sayısının yeterli düzeye çıkarılamayarak iş yüklerinin artışı kaynaklı motivasyon ve hizmet kalitesinin düşmesi	• İdari süreçlerde bürokratik işlemlerin sadeleşmesi, • Hata analizi ve dijitalleşme gibi yaklaşımlarla sistem iyileşmesi sağlanarak iş yükünün azaltılması, • Personelin motivasyon ve aidiyetini arttırmak için teşvik- ödüllendirme yöntemlerinin uygulanması.
Sosyal ve kültürel tesislerin paydaş beklentilerine yanıt verecek nitelikte iyileştirilmesinde mali kısıtların aşılamaması	Sosyal ve kültürel tesislerin altyapı iyileştirmelerinin kaynak yetersizliği nedeniyle yeterli düzeyde yapılmaması kaynaklı iç paydaş memnuniyetinin ve buna bağlı olarak kullanım oranlarının düşmesi	• Altyapıların iyileştirilmesi için önceliklendirme yapılması • Sosyal ve kültürel tesislerin dış paydaşların kullanımına açılarak gelir elde edilmesi.

Hedef 5.2: Kurumun Tüm Süreçlerinde Kalite Güvence Sisteminin Güçlendirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Kalite kültürünün kurum geneline yayılamaması ve benimsenememesi	Kalite güvence süreçlerinin yalnızca birimler arası teknik bir işleyiş olarak görülmesi, çalışanların sürece aktif katılmaması ve sürecin yeterince sahiplenilmemesi	• Kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme konularında farkındalık artırıcı seminer, çalıştay ve eğitimlerin düzenlenmesi, • Başarı örnekleri ve örnek uygulamaların yaylımının sağlanması, • Motivasyon artırıcı ödül ve takdir sistemlerinin geliştirilmesi.
Kalite süreçlerinin aşırı bürokratik ve zaman alıcı algısı nedeniyle nitelikli olarak yürütülememesi	Aşırı ayrıntılı ve karmaşık kalite prosedürlerinin akademik ve idari personelin motivasyonunu düşürmesi ve uygulamada sürdürülebilirliğin sağlanamaması	• Kalite süreçlerinin sadeleştirilmesi, • Süreçlerin kullanıcı dostu dijital sistemlerle takip edilmesi, • Birimlerle koordinasyonun artırılması, • Geri bildirimlerle prosedürlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi, • Değer yaratmayan adımların ayıklanması.
Kalite güvence sistemi süreçlerinin bütüncül bir şekilde tüm birimlerde aynı düzeyde yürütülememesi	Veri yönetimi süreçlerinin yetersiz olması nedeniyle sistematik iyileştirme ve stratejik karar alma süreçlerinin olumsuz etkilenmesi.	• Süreçten sorumlu birimlerin belirlenmesi, • Veri güncelleme takvimlerinin oluşturulması, • Akademik ve idari birimler arasındaki bilgi düzeyi farklılığını gidermek üzere eğitimlerin düzenlenmesi.
Hedef 5.3: Dijital Dönüşümün Güçlendirilmesi		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Dijital sistemlere uyumda kullanıcıların direnç gösterme olasılığı	Yeni dijital sistemlerin kullanımına yönelik isteksizlik ya da alışkanlıkları değiştirmede zorlanma nedeniyle dönüşümün etkinliğinin azalması	• Kullanıcı dostu arayüzlere sahip sistemler tercih edilmesi, pilot uygulamalarla geçiş sürecinin kolaylaştırılması, • Uygulamalı eğitim programlarının düzenlenmesi, • Sürekli sistem geliştirmelerinin yapılması.
Dijital dönüşümü destekleyecek altyapının, teknolojik ekipmanın ve organizasyonun tamamlanamaması	Ağ altyapısı, sunucular, yazılımlar veya donanımların yetersizliği, sistemlerin verimli çalışmasında kısıtlar, dijital dönüşüm sürecini yönetecek olan personelin yetki, sorumluluğunun tanımlanmaması vb. nedenlerle dönüşümün hedeflenen ölçüde gerçekleştirilememesi	• Dijital altyapı ihtiyaçlarının analizi, • Planlı yatırımların önceliklendirilmesi, • Kritik sistemler için personel teknik destek ve bakım süreçlerinin sürekliliğinin takvimlendirme ile sağlanması.
Veri güvenliği sorunları ve siber tehditler	Dijitalleşme ile veri paylaşımı ve çevrimiçi işlemlerin artmasına bağlı bilgi güvenliği riski ve siber tehditlere daha açık hale gelinmesi	• Kurum genelinde siber güvenlik şartlarının iyileştirilmesi, • Veri yedekleme, erişim kontrolü ve şifreleme gibi güvenlik önlemlerinin güvence altına alınması.

6.4. Maliyetlendirme

Planlama dönemi boyunca, yıllık ve toplam maliyetler, yapılan analizler sonucunda tahmin edilerek değerler Tablo 33'te düzenlenmiştir.

Tablo 33: *Tahmini Maliyet Tablosu*

	2026 (TL)	2027 (TL)	2028 (TL)	2029 (TL)	2030 (TL)	Toplam Maliyet (TL)
AMAÇ 1	**781.214.110**	**973.643.368**	**1.198.392.468**	**1.477.098.077**	**1.823.252.932**	**6.253.600.955**
Hedef 1.1	211.809.043	262.336.160	317.466.912	384.420.934	465.805.841	1.641.838.890
Hedef 1.2	220.211.643	274.702.060	333.542.712	405.321.434	492.976.841	1.726.754.690
Hedef 1.3	324.539.025	409.970.748	512.758.044	642.343.308	805.954.049	2.695.565.175
Hedef 1.4	24.654.400	26.634.400	34.624.800	45.012.400	58.516.200	189.442.200
AMAÇ 2	**126.441.800**	**144.269.500**	**187.551.000**	**243.816.900**	**316.962.200**	**1.019.041.400**
Hedef 2.1	77.133.000	91.000.700	118.301.400	153.792.100	199.929.800	640.157.000
Hedef 2.2	24.654.400	26.634.400	34.624.800	45.012.400	58.516.200	189.442.200
Hedef 2.3	24.654.400	26.634.400	34.624.800	45.012.400	58.516.200	189.442.200
AMAÇ 3	**7.116.009.000**	**7.997.382.000**	**10.396.596.000**	**13.515.575.000**	**17.570.249.000**	**56.595.811.000**
Hedef 3.1	1.001.096.850	1.126.287.600	1.464.174.000	1.903.426.200	2.474.454.150	7.969.438.800
Hedef 3.2	3.336.989.500	3.754.292.000	4.880.580.000	6.344.754.000	8.248.180.500	26.564.796.000
Hedef 3.3	1.334.795.800	1.501.716.800	1.952.232.000	2.537.901.600	3.299.272.200	10.625.918.400
Hedef 3.4	1.001.096.850	1.126.287.600	1.464.174.000	1.903.426.200	2.474.454.150	7.969.438.800
Hedef 3.5	442.030.000	488.798.000	635.436.000	826.067.000	1.073.888.000	3.466.219.000
AMAÇ 4	**12.925.935.950**	**15.922.689.400**	**19.416.723.580**	**23.702.413.296**	**28.965.943.455**	**100.933.705.681**
Hedef 4.1	152.734.750	171.193.500	222.551.750	289.317.500	376.112.750	1.211.910.250
Hedef 4.2	20.000.000	25.000.000	30.000.000	36.000.000	43.200.000	154.200.000
Hedef 4.3	6.500.000	7.500.000	9.000.000	10.800.000	12.960.000	46.760.000
Hedef 4.4	12.593.966.450	15.547.802.400	18.932.620.080	23.076.978.296	28.157.557.955	98.308.925.181
Hedef 4.5	152.734.750	171.193.500	222.551.750	289.317.500	376.112.750	1.211.910.250
AMAÇ 5	**305.469.500**	**342.387.000**	**445.103.500**	**578.635.000**	**752.225.500**	**2.423.820.500**
Hedef 5.1	61.093.900	68.477.400	89.020.700	115.727.000	150.445.100	484.764.100
Hedef 5.2	61.093.900	68.477.400	89.020.700	115.727.000	150.445.100	484.764.100
Hedef 5.3	183.281.700	205.432.200	267.062.100	347.181.000	451.335.300	1.454.292.300
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	**372.862.000**	**425.761.000**	**513.656.800**	**619.953.960**	**748.580.152**	**2.680.813.912**
TOPLAM	**21.627.932.360**	**25.806.132.268**	**32.158.023.348**	**40.137.492.233**	**50.177.213.239**	**169.906.793.448**



Stratejik Plan / 2026-2030

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi çerçevesinde 2006 yılından günümüze beşinci beş yıllık stratejik planını hazırlayan Üniversitemiz, ilk planlama dönemi (2006-2010) öncesi başlattığı sistematik stratejik planlama çalışmalarından itibaren, iç paydaşlarında stratejik bilinci geliştirmeye odaklanmış olup, planlama sürecinde açıklık, gönüllülük, iş birliği, katılımcılık, süreklilik, şeffaflık ve ulaşılabilirlik ilkelerini benimsemektedir. Önceki planlama dönemlerinde biriken kurumsal deneyimi ile Üniversitemiz stratejik planın yayılımı, izleme ve değerlendirme süreçlerini de sürekli geliştirmekte, stratejik yönetimde etkililiğini güçlendirmektedir.

Üniversitemizin, stratejik plan kapsamında tanımlanan amaç ve hedeflere ulaşılması yönünde belirlenen performans göstergelerinin raporlanmasına yönelik uyguladığı süreçler, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi gereği, "Kamu İdarelerinin, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunlu kılınmıştır." hükümleri ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çerçevesinde düzenlenmiştir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 5 inci kısmında düzenlenen İç Kontrol Sistemi süreçleri ışığında, stratejik plan kapsamında benimsenen amaçlara yönelik, öngörülen düzeylere erişmede risk teşkil eden unsurların, süresinde ve doğru tespiti ile iyileştirme çalışmalarının yerinde yapılmasına yönelik sistemler geliştirilmiştir. Diğer yandan, idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek öncelikli risklerinin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması ile risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların paylaşımında idareleri yönlendirmek üzere hazırlanan Kamu Risk Yönetimi Rehberi doğrultusunda dönemsel gözden geçirme ve raporlama faaliyetleri yanında, sonuçların, alanlarında uzman katılımcılar ile değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Dönemsel verilerinin izlenmesi, raporlanması ve ilgili birimler tarafından değerlendirilmesi süreçleri, Üniversitemiz 2021-2025 Stratejik Planı döneminde geliştirilen ve Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından örnek uygulama olarak kabul edilen "Hedef Göçerim Sistemi" ve "Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi" otomasyon programı desteği ile kurumsal düzeyde tüm sorumlu paydaşların anlık veri girişlerine olanak sağlayan sistem aracılığıyla güvence altına almıştır. Aynı dönemde kurulan Kurumsal Veri Yönetim Koordinatörlüğü de stratejik planlama çalışmaları ve izleme süreçlerine güçlü destek vermesi beklentileri ile yapılanmaya dahil edilmiştir.

2026-2030 döneminde, kurumsal öğrenme ve faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi esas alınarak stratejik amaç ve hedeflerde kaydedilen ilerleme izlenecek, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği değerlendirme sürecinde sistematik olarak analiz edilecektir.

Yeni dönemde stratejik plan kapsamında benimsenen amaç ve hedeflerin dönemsel gerçekleşme düzeylerinin altı aylık ve yıllık periyotlarda izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreçleri iyileştirmek üzere Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu kurulmuş ve gereksinim duyulması halinde alt kurullar oluşturulması öngörülmüştür. Bununla birlikte, Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek amacına bağlı Kalite Güvence Sisteminin Güçlendirilmesi hedefi kapsamında, plan hedeflerine yönelik sapmaların PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) yaklaşımı ile izlenerek sürekli iyileştirmelerin yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda yeni dönemde izlenecek performans göstergeleri arasında "Stratejik planda tanımlanan hedeflere ulaşılmaması üzerine tamamlanan PUKÖ sayısı" da yer almıştır.

Hazırlanan izleme ve değerlendirme raporları idare faaliyet raporlarının da temelini oluşturacaktır. Raporların sonuçlarından hareketle plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin belirlenen önlemler çerçevesinde sorumlular planın başarıya ulaşması için iyileştirmeleri gerçekleştirecektir. İhtiyaç duyulması halinde, Rektörün onayı ile stratejik planda güncelleme talebi Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulacaktır.

Planda yer verilen hedef ve bağlı performans göstergelerinin yanı sıra bu hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacak, Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı kriterleri, YÖK İzleme ve Değerlendirme Raporları, YÖK Üniversite İzleme ve Değerlendirme Göstergeleri ile YÖKAK akreditasyonu boyut ve ölçütleri, farklı kapsamlarda gerçekleştirilen üniversite sıralamalarının yöntem rehberlerinde yer alan boyutlar ve göstergeler de eşgüdümlü olarak izlenecektir.



Stratejik Plan / 2026-2030

Katılımcı Listesi

2026 – 2030 DÖNEMİ STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	
Prof. Dr. Caner ÇAVDAR (Başkan)	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Dilşen İNCE ERDOĞAN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Hamdi Şükür KILIÇ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. İlgi KARAPINAR	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Levent ÇAVAŞ	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Güzin ÖZDAĞOĞLU	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. İstemi BERK	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Ebru TOLAY	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Oytun Boran SEZGİN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Cengiz Çağrı KABAKCI	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedef Gülsüm AKSU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ahmet Oktay ÖZTOP	Genel Sekreter Yardımcısı
Meral IŞIKÇI	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Azmi TOPAL	Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü

AÇILIŞ BİLGİLENDİRME TOPLANTISI (26.06.2024)

Prof. Dr. Mahmut AK	Rektör Vekili
Prof. Dr. Caner ÇAVDAR	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Esra BUKOVA GÜZEL	Rektör Yardımcısı
Engin BASMACI	Genel Sekreter
Prof. Dr. Şenol ALPAT	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Seçil SİGALI	Denizcilik Fakültesi
Prof. Dr. Aliye AKÇALI	Diş Hekimliği Fakültesi
Prof. Dr. Aylin ALIN	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Sevgi ÖZALEVLİ	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi
Prof. Dr. Leyla ÖĞÜT	Güzel Sanatlar Fakültesi
Prof. Dr. Şeyda Seren İNTEPELER	Hemşirelik Fakültesi
Prof. Dr. Coşkun SARAÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Mehmet TÜRKERİ	İlahiyat Fakültesi
Prof. Dr. Muammer ERBAŞ	İlahiyat Fakültesi
Prof. Dr. Ömür Nezcan ÖZMEN	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Hayat ZENGİN ÇELİK	Mimarlık Fakültesi
Prof. Dr. Azize AYOL	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Fethi ARSLAN	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Ebru Günlü KÜÇÜKALTAN	Turizm Fakültesi
Prof. Dr. Zafer BULUT	Veteriner Fakültesi
Prof. Dr. Fevzi ÇAKMAK	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü
Prof. Dr. Aslı KAÇAR	Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü
Prof. Dr. Okan FISTIKOĞLU	Fen Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Arzu ATIL	Güzel Sanatlar Enstitüsü
Prof. Dr. Zekiye Sultan ALTUN	Onkoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Zahide ÇAVDAR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Zeki Atıl BULUT	İzmir Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Günay KIRKIM	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Mehmet ATEŞ	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Murat TANARSLAN	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
Prof. Dr. Zeki KIRAL	Endüstri 4.0 Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Zeki Atıl BULUT	Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Kemal YÜRÜMEZOĞLU	Yurtdışı Lisansüstü Öğrenim Burs Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Burçak Müge VURAL	Avrupa Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Tolga ELBİR	Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi
Prof. Dr. Yunus Emre ÖZER	İzmir İli Stratejik Planlama, Yönetişim, Arş. ve Uyg. Merkezi
Prof. Dr. Vahap TECİM	Kalite ve Mükemmellik Uygulama ve Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Aynur MAKTAL	Mevlana Uygulama ve Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ	Sürekli Eğitim Merkezi
Prof. Dr. Bahar BARAN	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi

Prof. Dr. Neval BAYCAN	Üniversite- Sanayi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Abdullah AÇIK	Denizcilik Fakültesi
Doç. Dr. Türker ERTAŞ	Hukuk Fakültesi
Doç. Dr. Tolga ŞAHİN	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi
Doç. Dr. Hasan Taner KERİMOĞLU	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü
Doç. Dr. Nilhan KIZILDAĞ	Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü
Doç. Dr. Levent YILMAZ	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doç. Dr. Eda AVCI	Efes Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Serpil MUNGAN DUMANKAYA	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Gözde TÜRKÖZ BAKIRCI	Uygulamalı Diller Yüksekokulu
Doç. Dr. Emre BİLGİN SARI	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Elif Duyuşen KOKULU	Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Melissa Nihal CAGLE	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Akın COŞKUN	Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Barış GÜR	Arkeoloji ve Arkeometri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Serpil ÖZMIHÇI	Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Kökten Ulaş BİRANT	Bilişim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi
Doç. Dr. Ayşegül YURT	Bioizmir UA Sağlık Tekn. Gelişt. ve Hızl. Uyg. ve Arş. M.
Doç. Dr. Çiğdem TARHAN	Bölgesel Kalkınma ve İşletme Bilimleri Araşt. ve Uyg. M.
Doç. Dr. Mustafa Umut KARAOĞLAN	Enerji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Pelin Balçık ERÇİN	Fauna ve Flora Araştırma ve Uygulama Merkezi
Doç. Dr. Behiye KAZANCI	Kadın ve Aile Çalışmaları Uyg. ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Fatma VURAL	Kozmetoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. A. Harun ÖZDAŞ	Sualtı Kültür Mirası ve Denizcilik Tarihi Uyg. ve Araşt. M.
Dr. Öğr. Üyesi Zekiye ÖZGÜR	Buca Eğitim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Cemal MEYDAN	Güzel Sanatlar Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek ESER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğr. Gör. Dr. Ali Kemal EYÜBOĞLU	Bergama Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Deniz DİKBAŞ	Sürekli Eğitim Merkezi
Öğr. Gör. Dr. Deniz Şenyay ÖNCEL	Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü
Serkan SEVİMLİ	İç Denetim Birimi Başkanlığı
İbrahim DEMİR	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Ali TAŞ	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Aysun TEKİN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Gülüzar İclal KOLCUBAŞI	Personel Daire Başkanlığı
Nida SEVİM	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Mücahid VURAL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Yaşar DERELİ	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Filiz YILMAZ	Onkoloji Enstitüsü
Kamil KOÇAK	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Selen ÖZYURT	Yapı İşleri ve Daire Başkanlığı

STRATEJİK PLAN ÇALIŞTAYI (17.07.2024)

Prof. Dr. Caner ÇAVDAR	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Esra BUKOVA GÜZEL	Rektör Yardımcısı
Engin BASMACI	Genel Sekreter
Prof. Dr. Sibel YEŞİLDERE İMRE	Buca Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Aliye AKCALI	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Türkmen TÖRELİ	Edebiyat Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Aylin ALIN	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sevgi ÖZALEVLİ	Fizik Tedavi ve Reh. Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Hacı Yakup ÖZTUNA	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Şeyda SEREN İNTEPELER	Hemşirelik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sibel İkbal SAFİ	Hukuk Fakültesi Dekan Vekili
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR	İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekan V.
Prof. Dr. Muammer ERBAŞ	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Çağnur BALSARI	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Tutku Didem ALTUN	Mimarlık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Azize AYOL	Mühendislik Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. Serdar BAYRAK	Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN	Turizm Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. İbrahim Mehmet Ali ÖKTEM	Biyotıp ve Genom Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Çınla ŞEKER	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü V.
Prof. Dr. Okan FISTIKOĞLU	Fen Bilimleri Enstitü Müdürü
Prof. Arzu ATIL	Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Refik Emre ÇEÇEN	Onkoloji Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Zahide ÇAVDAR	Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü
Prof. Dr. M. Kemal ÖZFIRAT	Bergama Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Zeynep ARIKAN	İzmir Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Günay KIRKIM	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Cüneyt AKAL	Torbalı Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Şenol ALPAT	Buca Eğitim Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Dr. Didem KARADİBAK	Fizik Tedavi ve Reh. Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Leyla ÖĞÜT	Güzel Sanatlar Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Dr. Yeşim KUŞTEPELİ	İşletme Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Dr. Hayat ZENGİN ÇELİK	Mimarlık Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Dr. Semih KÜÇÜKGÜÇLÜ	Tıp Fakültesi Senato Temsilcisi
Prof. Dr. Kerem CANLI	Fauna ve Flora Arş. Uyg. Mer. Müdürü
Prof. Dr. Bahar BARAN	Uzaktan Eğitim Uyg. ve Araşt. Merk. Müdürü
Prof. Dr. Neval BAYCAN	Üniversite Sanayi Uyg. Araşt. Merk. (DESUM)
Prof. Dr. Hasan Murat TANARSLAN	BAP Koordinatörü
Prof. Dr. Zeki Atıl BULUT	DETTO Koordinatörü
Prof. Dr. Diğdem Müge SİYEZ	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koord.
Prof. Dr. Görkem AKINCI	Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörü
Prof. Dr. Ömür NECZAN ÖZMEN	Bologna Eşgüdüm Komisyonu Koordinatörü
Doç. Dr. İrem AŞKAR KARAKIR	Uluslararası Öğrenci Koordinatörü

Doç. Dr. Abdullah AÇIK	Denizcilik Fakültesi Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Ender DİNÇER	Veteriner Fakültesi Dekan Yardımcısı
Doç. Dr. Zafer DUYGU	Din Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Levent YILMAZ	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı
Doç. Dr. Eda AVCI	Efes Meslek Yüksekokulu Müdürü
Doç. Dr. Fatma VURAL	Hemşirelik Fakültesi Senato Temsilcisi
Doç. Dr. Tolga ŞAHİN	Spor Bilimleri Fakültesi Senato Temsilcisi
Doç. Dr. Kadri KULUALP	Veteriner Fakültesi Senato Temsilcisi
Doç. Dr. Gözde TÜRKÖZ BAKIRCI	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Müdürü
Doç. Dr. Akın COŞKUN	Ağız ve Diş Sağlığı Uyg. ve Araş. Merk. Müdürü
Doç. Dr. Ayşegül YURT	Bioizmir Uluslararası Sağlık Tekn. UAM.
Doç. Dr. Sefa KURT	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane)
Doç. Dr. Abdurrahman Harun ÖZDAŞ	Sualtı Kültür Mirası ve Denizcilik Tarihi Uyg. ve Araş.Mer. Md
Doç. Dr. Melissa Nihal CAGLE	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Burak KARABEY	Engelsiz Dokuz Eylül Koordinatörü
Doç. Dr. Emre BİLGİN SARI	Kurumsal İletişim Koordinatörü
Doç. Dr. Pınar IŞILDAR	Turizm Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek ESER	İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Senato Temsilcisi
Öğr. Gör. Onur ÇUHACI	Konservatuvar Müdür Yardımcısı
İsmail ÖZKAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
İbrahim DEMİR	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Ali TAŞ	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Aysun TEKİN	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
Gülüzar İjlal KOLCUBAŞI	Personel Dairesi Başkanlığı
Nida SEVİM	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı
Mücahid VURAL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı

BİLİMSEL ARAŞTIRMA ODAK GRUP TOPLANTISI (14.10.2024)

Prof. Dr. Ayça TOKUÇ	Mimarlık Fakültesi
Prof. Dr. Alper ELÇİ	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Serap CİLAKER MICILI	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Banu DİLEK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. İlkay Taş GÜRSOY	Turizm Fakültesi
Prof. Dr. Suat UÇAR	İzmir Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Celalettin ŞİMŞEK	Torbalı Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ	Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Cansu YILDIRIM	Denizcilik Fakültesi
Doç. Dr. Melih ÖZDEDE	Diş Hekimliği Fakültesi
Doç. Dr. Elif YILDIRIM CAYNAK	Fen Fakültesi
Doç. Dr. Levent ERGUN	Güzel Sanatlar Fakültesi
Doç. Dr. Yaprak SARIGÖL ORDİN	Hemşirelik Fakültesi
Doç. Dr. Yıldırım TAYLAR	Hukuk Fakültesi
Doç. Dr. Fırat GÜNDEM	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Fehmi Burçin ÖZSOYDAN	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Sercin KOSOVA	Spor Bilimleri Fakültesi
Doç. Dr. Figen KANGALGİL	Bergama Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Selva ÜLBE AĞIRBAŞARAP	Edebiyat Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Buse KAHRAMAN	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi
Öğr. Gör. Dr. Hakan SÖNMEZ	Efes Meslek Yüksekokulu
Araş. Gör. Dr. Fatih YILDIRIM	İlahiyat Fakültesi
Mete KASIMBAŞOĞLU	Tıp Fakültesi

EĞİTİM-ÖĞRETİM ODAK GRUP TOPLANTISI (14.10.2024)

Prof. Dr. Berna CANTÜRK GÜNHAN	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Gül DENKTAŞ ŞAKAR	Denizcilik Fakültesi
Prof. Dr. Arzu GENÇ	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi
Prof. Dr. Zekiye ÇETİNKAYA DUMAN	Hemşirelik Fakültesi
Prof. Dr. Necdet ŞENGÜN	İlahiyat Fakültesi
Prof. Dr. Banu DURUKAN SALI	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. İbrahim ÖZTURA	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Hülya KURGUN	Turizm Fakültesi
Prof. Dr. Yasin DEMİRASLAN	Veteriner Fakültesi
Doç. Dr. Ahu DİKİLİTAŞ	Diş Hekimliği Fakültesi
Doç. Dr. Neslihan ALFISTIK	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Cevher GÜNDOĞDU HIZLIATEŞ	Fen Fakültesi
Doç. Dr. Üzeyir AYDIN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç .Dr. Ahmet ÖZKURT	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Esin CANDAN DEMİRKOL	İzmir Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Barış KULEYİN	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Öğr. Gör. Segin ATAÇ	Bergama Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Dr. İtır Ceren MORCOTE	Efes Meslek Yüksekokulu
Araş. Gör. Çağlar BOZKURT	Spor Bilimleri Fakültesi
Serhat TİMTİK	Güzel Sanatlar Fakültesi
Selma HARİRİ	Fen Bilimleri Enstitüsü
Savaş DAĞ	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Gülcan KOTUKOĞLU	Torbalı Meslek Yüksekokulu

GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ODAK GRUP TOPLANTISI (16.10.2024)

Prof. Dr. Zeki KIRAL	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Ayşe Merih SARIIŞIK	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Gökdeniz NEŞER	Deniz Bilimleri ve Tekn. Enstitüsü
Prof. Dr. Abdurrahman TOSUN	Bergama Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Aylin ALTINIŞIK TAĞAÇ	Fen Fakültesi
Doç. Dr. Can AYDIN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Şahin YAVUZ	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Tuğbay İNAN	Spor Bilimleri Fakültesi
Doç. Dr. Tuncay DİKİCİ	Torbalı Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Feyza T. ÖZKAYA	İzmir Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Taner AKKAN	İzmir Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Fatih TURAN	Mühendislik Fakültesi
Öğr. Gör. Haticetül Kübra YENİ	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

HİZMETLER VE PAYDAŞLARLA BÜTÜNLEŞME ODAK GRUP TOPLANTISI (17.10.2024)

Prof. Dr. İrem ÇOMOĞLU	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Kemal YÜRÜMEZOĞLU	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Gülüzar KURT GÜMÜŞ	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. İlker ÖZKAN	Torbalı Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Gamze ARABELEN	Denizcilik Fakültesi
Doç. Dr. Ceyhun GÜLER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Özge ÖZGEN	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Ozan KAYACAN	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Gonca KÖSE	Bergama Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Dilek ESEN	İzmir Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÜVENÇ	Diş Hekimliği Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Nalan ŞENATA	Edebiyat Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Cem Serkan ATLI	Edebiyat Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi İpek AYDIN	Spor Bilimleri Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ela ÇOLPAN NART	Adalet Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. İlkhan AYDOĞMUŞ	Devlet Konservatuvarı
Öğr. Gör. Nurcan DURMAZ	Efes Meslek Yüksekokulu
Araş. Gör. İlker YENEN	İlahiyat Fakültesi
Dr. Ahmet ÖZDEDE	Turizm Fakültesi
Kerem SEÇİLMİŞ	Güzel Sanatlar Fakültesi

KURUMSAL KAPASİTE ODAK GRUP TOPLANTISI (18.10.2024)

Prof. Dr. Gül Ünal ÇOBAN	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Gül ÖZATEŞLER ÜLKÜCAN	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Nilüfer ÖZCAN	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Banu ÜNAL ÖZEVİN	Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Efendi NASİBOĞLU	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Yeşim SALIK SELÇUK	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fak.
Prof. Dr. Mustafa Alper SELVER	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Çağrı Ceylan KOÇAK	Bergama Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Kemal SUBULAN	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe FIRAT ŞİMŞEK	Adalet Meslek Yüksekokulu
Dr. Öğr. Üyesi Lütfiye Özlem AKKAN	İzmir Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Dr. Aykut KOCAOĞLU	İzmir Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Dr. Fırat ÖZDALYAN	Spor Bilimleri Fakültesi
Araş. Gör. Muhammed İkbal HARDAL	İlahiyat Fakültesi
Öğr. Gör. Murat KOCAKAPLAN	Güzel Sanatlar Fakültesi
Adnan KOÇAK	Denizcilik Fakültesi
Bengü HANOĞLU	İşletme Fakültesi
Gonca KIVRAN	Buca Eğitim Fakültesi
Şebnem KARAAĞAÇ	Mimarlık Fakültesi
Timuçin HAN	Yabancı Diller Yüksekokulu
Ozan Öncel METİN	Arşiv Hizmetleri ve EBYS

BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI (25.11.2024)

Prof. Dr. Yoldaş SEKİ	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Sadık TUMAY	Güzel Sanatlar Fakültesi
Prof. Dr. Bilge AYKOL	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Burçak Müge VURAL	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Azize AYOL	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Can Özgür ÇOLPAN	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Derya BİRANT	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Görkem AKINCI	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Halit YAZICI	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Mustafa Alper SELVER	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Sedat YURDAKAL	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Ahmet Turan IŞIK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Yeşim TUNÇOK	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Derya Durusu EMEK SAVAŞ	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Mehmet Akif EZAN	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Ayşegül YURT	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Ali TAŞ	Kütüphane ve Dok. Daire Başkanlığı

EĞİTİM-ÖĞRETİM ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI (29.11.2024)

Prof. Dr. Bahar BARAN	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Diğdem Müge SİYEZ	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Kemal YÜRÜMEZOĞLU	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. E. Sedef AKGÜNGÖR	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Ömür Neczan ÖZMEN	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Hayat ZENGİN ÇELİK	Mimarlık Fakültesi
Prof. Dr. Pınar AKAN	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Yasin DEMİRARSLAN	Veteriner Fakültesi
Prof. Dr. Okan FISTIKOĞLU	Fen Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Rukiye ŞEBNEM YAŞAR	İzmir Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Yağmur SOYLU	Buca Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. İrem AŞKAR KARAKIR	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Melissa N. CAGLE	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Lale Burcu ÖNÜT	Hukuk Fakültesi
Aysun TEKİN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

HİZMETLER VE PAYDAŞLARLA BÜTÜNLEŞME ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI (29.11.2024)

Prof. Dr. Hale SUCUOĞLU	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Semiha Hülya ERTEN CAN	Diş Hekimliği Fakültesi
Prof. Dr. Yunus Emre ÖZER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ayşegül ÖZGENÇ AKSOY	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Aydan ÖZKÜTÜK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Hatice ŞİMŞEK KESKİN	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Vildan MEVSİM	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Nil KULA DEĞİRMENCİ	Deniz Bilimleri Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ	İzmir Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Güzin ÖZYILMAZ	Buca Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Akın COŞKUN	Diş Hekimliği Fakültesi
Doç. Dr. Nakşidil TORUN	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Zeynep ÇAKMAKÇI	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Behiye KAZANCI	Hukuk Fakültesi
Doç. Dr. Emre BİLGİN SARI	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Elif Duyuşen KOKULU	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Ayşe COŞKUN BEYAN	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Hale AKSU ERDOST	Tıp Fakültesi

KURUMSAL KAPASİTE ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI (02.12.2024)

Prof. Dr. Murat Erşen BERBERLER	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Çiğdem TARHAN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Aysun KAPUCUGİL İKİZ	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Gökhan DALKILIÇ	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Kürşat ARSLAN	Buca Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Nebiye KONUK KANDEMİR	Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Kökten Ulaş BİRANT	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Efe ÇINAR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İsmail ÖZKAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
İbrahim DEMİR	İdari Mali İşler Daire Başkanlığı
Gülüzar İjlal KOLCUBAŞI	Personel Daire Başkanlığı
Mücahid VURAL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI (06.12.2024)

Prof. Dr. Ömür Yaşar SAATÇİOĞLU	Denizcilik Fakültesi
Prof. Dr. Engin ÖZGÜL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Ethem DUYGULU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Leyla ÖĞÜT	Güzel Sanatlar Fakültesi
Doç. Dr. Mustafa EROL	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Gamze TUNA	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Gözde TÜRKÖZ BAKIRCI	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Av. İrem TUNCER	Hukuk Müşavirliği

LİSANS ÜSTÜ - DOKTORA PROGRAMLARI ÖĞRENCİ ODAK GRUBU (09.12.2024)

Ceren COŞKUNIŞIK BOZDAĞ	Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü
Emine Beyza YAZAR	Fen Bilimleri Enstitüsü
Begüm UZUNBAYIR	Fen Bilimleri Enstitüsü
Dorukhan Fırat AKTÜRK	Güzel Sanatlar Enstitüsü
Aslı ÖZER	Güzel Sanatlar Enstitüsü
Delfin ALPSOY	İzmir Uluslararası Biyotıp ve Genom Enstitüsü
Tutku YARAŞ	İzmir Uluslararası Biyotıp ve Genom Enstitüsü
Emine Ilgın HOŞGELEN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Melahat AKTAŞ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beril HAKVERİR KUTMAN	Sosyal Bilimler Enstitüsü

LİSANS ÖĞRENCİ ODAK GRUBU-1 (10.12.2024)

Şeyma Sueda YILMAZ	Edebiyat Fakültesi
İbrahim Mert FAFAL	Denizcilik Fakültesi
Deniz DAĞDELEN	Devlet Konservatuvarı
Sumeyya BULKAN	Fen Fakültesi
Berivan ALKIŞ	Hukuk Fakültesi
İrem Sude SÖNMEZ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sıla GÜL	Mimarlık Fakültesi
Mehmet Adil YAPIŞIK	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi
Zeynep ÖZMANAY	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi

LİSANS ÖĞRENCİ ODAK GRUBU-2 (13.12.2024)

Sinem UYGUR	İlahiyat Fakültesi
Lara ATAŞ	İşletme Fakültesi
Batuhan YAKIN	Mühendislik Fakültesi
Enes Y. COŞKUN	Mühendislik Fakültesi
Begüm BİNAY	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Günce Beren AĞIRBAŞ	Veteriner Fakültesi

GİRİŞİMCİLİK ÖĞRENCİ ODAK GRUBU (13.12.2024)

Huri ÇİL	Fen Fakültesi
Gökay YILMAZ	Fen Fakültesi
Buket GÖRSES	Güzel Sanatlar Fakültesi
Mert Can AKSÖZ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Buse BATAN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ali SAPMAZ	İşletme Fakültesi
Akın ARSLAN	Mühendislik Fakültesi
Hakan AKDUMAN	Mühendislik Fakültesi

ÖNLİSANS ÖĞRENCİ ODAK GRUBU (ÇEVRİM İÇİ) (13.12.2024)

Berfin Eylül KAYGUSUZ	Adalet Meslek Yüksekokulu
Bensu ÜRKMEZ	Adalet Meslek Yüksekokulu
Sefa GÜL	Bergama Meslek Yüksekokulu
Cemil TAHA	Efes Meslek Yüksekokulu
Fatih AKKAYA	İzmir Meslek Yüksekokulu
İlayda YENER	İzmir Meslek Yüksekokulu
Deniz ÖZKÖREN	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Nisanur BÜYÜK	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Sude Naz AĞCAGİL	Torbalı Meslek Yüksekokulu

BİRİM DIŞ DANIŞMA KURULU TOPLANTISI-1 (LİSANS VE LİSANSÜSTÜ PROGRAMLAR) (ÇEVRİM İÇİ) (16.12.2024)	
Doç. Dr. Özden ÖLMEZ CEYLAN	İzmir İl Milli Eğitim Müdürü Ar-ge Birimi Şube Müdürü
Ayşe Firuzan CAMAN	İzmir Resim Heykel Müzesi Müdürü
Ayşe Pınar SERİN	Özel Sektör Mimar
Burak ARSLANTAŞ	Kimyagerler Derneği
Bülent İBİK	DEFMED Yönetim Kurulu Başkanı
Cenk HAMUTÇUOĞLU	Kempinski Otel E-Ticaret Koordinatörü
Deniz KULA	TPAO Jeofizik Mühendisi
Dr. Deren UYSAL	Deren Uysal Architecture
Ebru ÇAKMAK ÖZCAN	İzmir Valiliği Avrupa Birliği Uzmanı
Ekim ÖZAL	TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası Yönetim Kurulu Üyesi
İdris DAĞHAN	Yenilik ve Girişimcilik Politikaları Birimi Uzman
Kadri KABAK	İzmir İŞKUR Müdürü
Nuray ATALAYMAN	Roteks Tekstil İhracat Sanayi ve Ticaret A.Ş
Orçun TUNCER	İMEAK Deniz Ticaret Odası Aliağa Şubesi Şube Müdürü
Percihan PEHLİVAN	Özel İzmir Amerikan Koleji / Rehberlik ve Psikolojik D.
Prof. Dr. Mustafa TANYERİ	İZTO (İzmir Ticaret Odası) Genel Sekreteri
Prof .Dr. Gül BAYRAKTAROĞLU	ECEV (Ege Çağdaş Eğitim Vakfı) Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Selim ÖZKAN	İzmir Veteriner Hekimleri Odası Başkanı
Yusuf Can SEVİL	Özel Sektör Veri Analisti

BİRİM DIŞ DANIŞMA KURULU TOPLANTISI-2 (ÖNLİSANS PROGRAMLARI) (ÇEVRİM İÇİ) (17.12.2024)	
Çağla TOKKUZUN	Avukat
Dinçer DEMİR	Haz Mermer
Erkan UYSAL	Aqua Fantasy Hotel İnsan Kaynakları Müdürü
Fırat ULUŞKAN	TGS (Turkish Ground Services) İstasyon Müdürü
Gizem Çağla DERVİŞOĞLU	Avukat
Mahmut Esat DÜLGE	Bergama Yükseköğrenim Derneği Başkanı
Nuri KUNTEL	İzmir Mermerciler Derneği Yön. Kurulu Bşk.

GENİŞLETİLMİŞ STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU BİLGİLENDİRME TOPLANTISI (03.02.2025)	
Prof. Dr. Caner ÇAVDAR	Rektör Yardımcısı
Engin BASMACI	Genel Sekreter
Prof. Dr. Sibel YEŞİLDERE İMRE	Buca Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Şermin AÇIK ÇİNAR	Denizcilik Fakültesi
Prof. Dr. Aliye AKÇALI	Diş Hekimliği Fakültesi
Prof. Dr. Kamil İŞERİ	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Aylin ALİN	Fen Fakültesi
Prof. Dr. Hacı Yakup ÖZTUNA	Güzel Sanatlar Fakültesi
Prof. Dr. Şeyda Seren İNTEPELER	Hemşirelik Fakültesi
Prof. Dr. Mehmet Refik KORKUSUZ	Hukuk Fakültesi
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Coşkun SARAÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr. Muammer ERBAŞ	İlahiyat Fakültesi
Prof. Dr. Elif Yaprak GÜLCAN	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SARI	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Tutku Didem ALTUN	Mimarlık Fakültesi
Prof. Dr. Azize AYOL	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Fethi ARSLAN	Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Serdar BAYRAK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN	Turizm Fakültesi
Prof. Dr. Zafer BULUT	Veteriner Fakültesi
Prof. D. Nil KULA DEĞİRMENCİ	Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü
Prof. Dr. Tuba GÜLTEKİN	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Abdullah SEÇGİN	Fen Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Refik Emre ÇEÇEN	Onkoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Zahide ÇAVDAR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Prof. Dr. Aysun KAPUCUGİL İKİZ	Kalite Koordinatörlüğü
Prof. Dr. M. Kemal ÖZFIRAT	Bergama Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. R. Şebnem YAŞAR	İzmir Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Günay KIRKIM	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Prof. Dr. Hatice İrem ÇOMOĞLU	Yabancı Diller Yüksekokulu
Prof. Arzu ATIL	Güzel Sanatlar Enstitüsü
Prof. Başak HAN	Devlet Konservatuvarı
Doç. Dr. Zafer DUYGU	Din Bilimleri Araştırma Enstitüsü
Doç. Dr. Selda K. AYRANPINAR	Güzel Sanatlar Enstitüsü
Doç. Dr. Lale Burcu ÖNÜT	Adalet Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Eda AVCI	Efes Meslek Yüksekokulu
Doç. Dr. Gözde TÜRKÖZ BAKIRCI	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
İsmail ÖZKAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
İbrahim DEMİR	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Ali TAŞ	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Aysun TEKİN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Gülüzar İjlal KOLCUBAŞI	Personel Daire Başkanlığı
Nida SEVİM	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Av. İrem TUNCER	Hukuk Müşavirliği

VERİ SORUMLULULARI BİLGİLENDİRME TOPLANTISI (21.03.2025)

Prof. Dr. Caner ÇAVDAR	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Diğdem Müge SİYEZ	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Görkem AKINCI	Sıfır Atık ve Çevre Yönetimi Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Zeki Atıl BULUT	Teknoloji Transfer Ofisi (DETTO)
Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SARI	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü
Prof. Dr. Ahmet Okay ÇAĞLAYAN	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Başhekimlik)
Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ	Sürekli Eğitim Merkezi
Prof. Dr. Bahar BARAN	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Doç. Dr. Ayşegül YURT	BioİzmirUlus. Sağlık Tek. Geliş. ve Hız. Uyg. ve Arş. Merk.
Doç. Dr. Emre BİLGİN SARI	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Sumeyra DUMAN	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü
Doç. Dr. Melih ÖZDEDE	Ağız ve Diş Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi
Arş. Gör. Tuğçe Merve SAĞIR	Engelsiz Dokuz Eylül Koordinatörlüğü
Öğr. Gör. Özge GÜMÜŞ	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
İsmail ÖZKAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
İbrahim DEMİR	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
Aysun TEKİN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Gülüzar İjlal KOLCUBAŞI	Personel Daire Başkanlığı
Celalettin ARPAT	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Nihat KIRMAZ	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Şebnem METİN	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Mustafa TAVCI	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı