



2025 - 2029

STRATEJİK PLANI



2025 - 2029

STRATEJİK PLANI



 STANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ

2025 - 2029

STRATEJİK PLANI

Künye

Eserin Adı	İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı
Hazırlayan Kurum	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Mütevelli Heyet Başkanı	Dr. İsrail KURALAY
Rektör	Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Yayın Yılı	2025
Yayın Yeri	İstanbul
Koordinasyon ve Düzenleme	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü
Tasarım	Ticaret Medya Merkezi

MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI Sunuşu

İstanbul Ticaret Üniversitesi, kurulduğu günden bu yana bilimsel birikimini iş dünyasının ritmiyle buluşturan, ülkemizin nitelikli insan kaynağını güçlendirmeyi kurumsal vazife bilen bir üniversitedir. Küresel ekonomideki dönüşüm, dijitalleşmenin ivmelenmesi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin öncelik kazanması, yükseköğretimde yönetim, etki ve hesap verebilirlik eksenlerinde yeni bir ölçek gerektirmektedir. Bu bağlamda hazırlanan 2025-2029 Stratejik Planı, güçlü yönlerimizi tahkim eden, gelişim alanlarımızı somut göstergelerle görünür kılan ve üniversitemizi geleceğe ölçülebilir adımlarla taşıyan bir üst-yönetim taahhüdüdür.

Stratejik Planın odak noktası, "İş Dünyasının Üniversitesi" kimliğimizi küresel ölçekte görünür kılmaktır. Bu hedef doğrultusunda, yenilikçi programlar geliştirilmekte, girişimcilik kültürü desteklenmekte, sürdürülebilirlik ilkeleri tüm süreçlere entegre edilmektedir. Ayrıca dijital altyapımız güçlendirilmekte, veri odaklı yönetim anlayışı yaygınlaştırılmakta ve etik değerlere bağlı, sorumlu bir liderlik perspektifi benimsenmektedir.

Mütevelli Heyeti olarak sorumluluğumuz, vizyonu ifade etmekle sınırlı değildir. Üniversiteye sunulan kaynakların etkin ve şeffaf tahsisi, risk ve fırsat yönetimi, performans ve etki izleme mekanizmalarını planın her safhasına yerleştirmek temel önceliğimizdir. Bu doğrultuda 2025-2029 dönemi, sadece hedefler kataloğu değil aynı zamanda göstergelerle izlenen, geri bildirimle güncellenen, sonuçla doğrulanan canlı bir yönetim döngüsüdür.



Bu stratejik planın, İstanbul Ticaret Üniversitesi'ni geleceğin fırsatlarına hazırlamakta ve ülkemizin bilimsel, ekonomik ve toplumsal gelişimine güçlü katkılar sunmakta olduğunu memnuniyetle paylaşmaktayız. Birlikte üreteceğimiz başarı hikâyelerinin üniversitemizi yeni ufuklara taşımakta olduğunu görmek bizleri heyecanlandırmaktadır. Planın uygulanması sürecinde her paydaşımızın aktif rolünün üniversitemizi geleceğin fırsatlarına hazırladığına ve ülkemizin bilimsel, ekonomik ve toplumsal gelişimine kalıcı katkılar sunacağına yürekten inanıyorum.

2025-2029 Stratejik Planı'nın hayata geçirilmesinde emeği geçen başta Rektörümüz olmak üzere tüm akademik ve idari personelimize, öğrencilerimize, mezunlarımıza ve iş dünyasının kıymetli temsilcilerine teşekkür ederim. Birlikte yazacağımız başarı hikâyeleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi'ni yeni ufuklara taşıyacaktır.

Dr. İsmail KURALAY
Mütevelli Heyeti Başkanı

REKTÖR Sunuşu

İstanbul Ticaret Üniversitesi, kuruluşundan bu yana “İş Dünyasının Üniversitesi” kimliğiyle, bilginin üretimi, paylaşımı ve toplumsal faydaya dönüşümünü aynı çatı altında buluşturan öncü bir yükseköğretim kurumu olmuştur. Bu yaklaşım doğrultusunda hazırlanan 2025–2029 Stratejik Planı, üniversitemizin toplumsal sorumluluğunu pekiştiren, küresel rekabet gücünü artıran ve sürdürülebilir gelişim vizyonumuzu somut adımlara dönüştüren bütüncül bir yol haritasıdır.

Planımız; bilimsel liyakat, şeffaf yönetim ve veriye dayalı karar alma ilkeleri temelinde, kalite güvencesinden uluslararasılaşmaya, araştırma ve inovasyondan öğrenci odaklılığa kadar birçok eksenle üniversitemizin kurumsal dönüşümünü desteklemekte; akademik öngörü ile insani değerleri aynı zeminde buluşturmaktadır.

Stratejik Planın hazırlık süreci, İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin köklü istişare ve katılımcılık kültürü doğrultusunda yürütülmüş; akademik ve idari personelimizden öğrencilerimize, mezunlarımızdan iş dünyası temsilcilerine ve İstanbul Ticaret Odası’nın geniş ekosistemine uzanan tüm paydaşlarımızın görüşleri titizlikle değerlendirilmiş ve planın her bir bileşenine yansıtılmıştır. Bu yaklaşım, stratejik hedeflerin sahada karşılık bulmasını sağlayan, katılımcı ve uygulamaya dönük bir yönetim anlayışını kurum-sallaştırmaktadır.

Stratejik Planın Odak Alanları

Planın temel odak alanları, çağın gereklilikleri ve üniversitemizin misyonuyla uyumlu olarak şu başlıklarda şekillenmiştir:

- **Kalite ve Akreditasyon:** Eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerimiz, ulusal ve uluslararası standartlara uyumlu şekilde yapılandırılmakta; iç kalite gü-



vence sistemleriyle sürekli izleme, değerlendirme ve iyileştirme döngüleri işletilmektedir.

- **Uluslararasılaşma:** Öğrenci ve akademisyen hareketliliği, ortak programlar ve uluslararası araştırma iş birlikleriyle çok dilli, çok kültürlü ve kapsayıcı bir akademik ortam güçlendirilmektedir.

- **Dijital Dönüşüm ve Veriye Dayalı Yönetişim:** Eğitim teknolojileri, büyük veri ve yapay zekâ uygulamalarıyla desteklenen bütünsel bir dijital altyapı; program geliştirmeden ölçme-değerlendirmeye, arşivlemeden karar destek sistemlerine kadar tüm süreçlerde yaygınlaştırılmaktadır.

- **Araştırma ve İnovasyon:** Disiplinlerarası tematik araştırma merkezleri, araştırmacı destek programları ve araştırma çıktılarının ticarileşmesini sağlayacak girişimcilik ekosistemi ile toplumsal etki odaklı bir araştırma kültürü inşa edilmektedir.

- **Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilirlik:** Yaşam boyu öğrenme, gönüllülük ve yerel kalkınma odaklı projelerle üniversite-toplum etkileşimi artırılmakta, ölçülebilir ve görünür çıktılar hedeflenmektedir.

• **Yaşam Boyu Öğrenme ve Kariyer Gelişimi:** Öğrencilerimizin akademik gelişimlerini; kariyer danışmanlığı, esnek staj ve işyeri uygulamaları ile sertifikasyon programları aracılığıyla destekleyen bütüncül bir yapı oluşturulmaktadır.

İstanbul Ticaret Odası'nın güçlü desteği ve geniş sektör ağı, üniversitemizin iş dünyasıyla kurduğu stratejik iş birliklerini daha da derinleştirmektedir. Bu sinerji, güncel müfredattan uygulamalı projelere, girişimcilik ve kuluçka süreçlerinden fikrî mülkiyet yönetimine kadar uzanan geniş bir yelpazede öğrencilerimize ve akademisyenlerimize değerli fırsatlar sunmaktadır. Hedefimiz, mezunlarımızı sadece iş gücüne katılan bireyler değil; aynı zamanda iş dünyasını dönüştüren, yön veren ve yenilik üreten aktörler olarak yetiştirmektir.

Planın başarısı, yalnızca iyi yazılmış bir belge olmakla değil, günlük uygulamalarla hayata geçirilmesiyle ölçülecektir. Bu doğrultuda performans göstergeleri, hedef ve eylem setleri, izleme-değerlendirme raporları ve geri bildirim mekanizmalarıyla süreçlerimiz sürekli olarak takip edilecek ve dijital bir platform marifetiyle de bütünleşik bir biçimde izlenecektir. Üniversitemizin tüm birimleri, veri temelli yönetim kültürü içinde güçlü yönlerini sürdürülebilir kılacak; gelişim alanlarını ise somut ve takvime bağlanmış adımlarla iyileştirecektir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası'nın vizyoner girişimiyle kurulmuş ve bugüne kadar süregelen güçlü desteğiyle büyümüş bir yükseköğretim kurumudur. Üniversitemizin akademik ve kurumsal gelişimi, İTO'nun sahip olduğu köklü ticaret geleneği, girişimcilik vizyonu ve geniş sektör ağıyla

bütünleşerek daha güçlü bir zemine oturmaktadır. Bu stratejik plan, yalnızca üniversitemizin değil; aynı zamanda İstanbul Ticaret Odası'nın ülkemizin ekonomik ve toplumsal kalkınmasına sunduğu katkının da bir yansımasıdır. Bu bağlamda, İTO'nun bilgiye dayalı ekonomi, nitelikli insan kaynağı ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine paralel olarak, İstanbul Ticaret Üniversitesi; akademi ve iş dünyası arasında köprü olma misyonunu kararlılıkla sürdürmeye devam edecektir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası tarafından kurulmuş ve desteklenmeye devam eden bir yükseköğretim kurumudur. Bu stratejik plan, üniversitemizin gelişim hedefleri ile İstanbul Ticaret Odası'nın vizyonu arasındaki kurumsal birlikteliği ve iş birliğini yansıtmaktadır. Üniversitemiz, İTO'nun desteğiyle iş dünyasıyla entegre, nitelikli insan kaynağı yetiştirme misyonunu kararlılıkla sürdürecektir.

Bu planın hazırlanmasında emeği geçen komisyon üyelerimize, çalıştaylara katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza ve sürecin hayata geçirilmesinde özveriyle çalışan ekip arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Katılımcılık kültürünün gücüyle, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin küresel ölçekte daha görünür, daha etkili ve daha sürdürülebilir bir konuma yükseleceğine yürekten inanıyorum.

2025-2029 Stratejik Plan'ının; üniversitemize, ülkemizin bilimsel birikimine, ekonomik kalkınmasına ve toplumsal refahına değer katmasını temenni ediyorum; yeni dönemin hepimiz için hayırlı olmasını diliyorum.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK

Rektör

İÇİNDEKİLER

MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI SUNUŞU	3
REKTÖR SUNUŞU	4
TABLolar LİSTESİ	8
ŞEKİLLER LİSTESİ	10
KISALTMALAR	11
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	12
1. GİRİŞ	15
1.1. Üniversitelerdeki Stratejik Planlamanın Önemi ve Hukuki Çerçevesi	16
1.2. Üniversiteler İçin Stratejik Planlamanın Amacı ve Kapsamı.....	16
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	18
2.1. Planın Sahiplenilmesi	19
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	20
2.3. Hazırlık Programı	26
3. DURUM ANALİZİ	27
3.1. Kurumsal Tarihçe	28
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	28
3.3. Mevzuat Analizi	30
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	33
3.5. Program – Alt Program Analizi	41
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	43
3.7. Paydaş Analizi	46
3.7.1. Paydaşların Tespiti	46
3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	46
3.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi	49
3.8. Kuruluş İçi Analiz	56

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	60
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi	63
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi	65
3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	66
3.8.5. Mali Kaynak Analizi	69
3.9. Akademik Faaliyetler Analizi	70
3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	72
3.11. GZFT Analizi	75
3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	77
4. GELECEĞE BAKIŞ	82
4.1. Misyon	83
4.2. Vizyon	83
4.3. Temel Değerler	83
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	85
5.1. Konum Tercihî	86
5.2. Başarı Bölgesi Tercihî	87
5.3. Değer Sunumu Tercihî	88
5.4. Temel Yetkinlik Tercihî	90
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	93
6.1. Amaç ve Hedefler Listesi	94
6.2. Sorumlu Birimler	95
6.3. Hedef Kartları	96
6.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	117
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	124

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri	14
Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu	20
Tablo 3. Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü	21
Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi	22
Tablo 5. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	26
Tablo 6. Mevzuat Analizi	30
Tablo 7. Üst Politika Belge Analizi	34
Tablo 8. Program ve Alt Program Analizi	42
Tablo 9. Faaliyet Alanı- Ürün/Hizmet Listesi	44
Tablo 10. Paydaşların Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi	47
Tablo 11. Ürün/Hizmet Kısaltmalar	49
Tablo 12. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu	53
Tablo 13. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu Devamı	54
Tablo 14. Paydaş Etki ve Önem Dereceleri	55
Tablo 15. Akademik Personelin Unvanlara Göre Dağılımı	60
Tablo 16. İdari Personel Dağılımı	62
Tablo 17. Yıllara Göre Öğrenci Sayısı	63
Tablo 18. Kurum Kültürü Analiz Sonuçları	64
Tablo 19. Fiziki Kaynak Analizi	65
Tablo 20. Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi	67
Tablo 21. Üniversite Laboratuvar Listesi	68
Tablo 22. Projeksiyon Sayısı	69
Tablo 23. Akıllı Tahta Sayısı	69
Tablo 24. Mali Kaynak Analizi	69
Tablo 25. Eğitim Öğretim Faaliyetleri	70
Tablo 26. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	71

Tablo 27. Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Faaliyetleri	71
Tablo 28. Toplumsal Katkı Faaliyetleri	72
Tablo 29. PESTLE Analizi	73
Tablo 30. Sektörel Yapı Analizi	74
Tablo 31. GZFT Analizi	76
Tablo 32. GZFT Matrisi	77
Tablo 33. Tespitler ve İhtiyaçlar	77
Tablo 34. Değer Sunumu Tablosu	88
Tablo 35. Temel Akademik Yapı ve Yetkinlikler	90
Tablo 36. Uygulama ve Araştırma Merkezleri	90
Tablo 37. Laboratuvar ve Uygulama Alanları	91
Tablo 38. Amaç ve Hedefler	94
Tablo 39. Sorumlu Birimler	95
Tablo 40. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Plan Koordinasyon İş Akış Şeması	25
Şekil 2. Üniversite Organizasyon Şeması	59
Şekil 3. Kurum Kültürü Analiz Sonuçları	64
Şekil 4. İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı Konum Tercihi	87

KISALTMALAR

AR-GE:	Araştırma ve Geliştirme
AVESİS:	Akademik Veri Yönetim Sistemi
BAP:	Bilimsel Araştırma Projeleri
BiGG:	Bireysel Genç Girişim Programı
CB:	Cumhurbaşkanlığı
ÇAP:	Çift Anadal Programı
DÜPA:	Düşünce ve Proje Üretim Akademisi
EBYS:	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
GZFT:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler Analizi
İK:	İnsan Kaynakları
İŞKUR:	Türkiye İş Kurumu
İTO:	İstanbul Ticaret Odası
KHK:	Kanun Hükmünde Kararname
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB:	Millî Eğitim Bakanlığı
MYO:	Meslek Yüksekokulu
PESTLE:	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
PUKÖ:	Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI Döngüsü
SEM:	Sürekli Eğitim Merkezi
SGK:	Sosyal Güvenlik Kurumu
SKA:	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
STK:	Sivil Toplum Kuruluşu
TC:	Türkiye Cumhuriyeti
TGB:	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TÖMER:	Türkçe Öğretim Merkezi
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TSO:	Ticaret ve Sanayi Odası
TTO:	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBA:	Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
TYÇ:	Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi
UAK:	Üniversitelerarası Kurul
YAPKO:	Yayın, Araştırma ve Proje Koordinasyon Kurulu
YÖK:	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK:	Yükseköğretim Kalite Kurulu
YZ:	Yapay Zekâ



BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



MİSYON

Araştırma faaliyetleriyle topluma değer katmak, bilimsel temelli öğretim ve uygulamalı eğitimle akademi ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri yetiştirmek.



VİZYON

Uluslararası düzeyde bilim, araştırma, eğitim ve öğretim faaliyetleriyle, topluma ve iş dünyasına yön veren, öncü bir üniversite olmak.



TEMEL DEĞERLER

- Bilimsel ve Eleştirel Düşünce
- Bilgi, Beceri ve Yetkinlik Odaklı
- Millî, Ahlakî ve Evrensel Değerlere Bağlılık
- Girişimcilik ve Yenilikçilik
- İş Dünyası ve Paydaş Odaklı
- İnsani Gelişime ve Topluma Katkı
- Sürdürülebilirlik Odaklılık

AMAÇ VE HEDEFLER

A1

Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek

- H.1.1 Yönetim Süreçlerinde Kalite Güvence Sistemini Yaygınlaştırmak ve Güçlendirmek
- H.1.2 Kurumsal Kapasiteyi ve İnsan Kaynaklarını Sürekli Olarak Geliştirmek
- H.1.3 İç ve Dış Paydaş Memnuniyetini Artırmak ve Kurum Kültürünü Güçlendirmek
- H.1.4 Altyapı ve Fiziksel Kaynakları Güçlendirmek
- H.1.5 Kurumsal Veri Merkezi ve Karar-Destek Altyapısını Oluşturmak

A2

Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak

- H.2.1 Eğitimde Kalite Niteliğini Güçlendirerek Akreditasyonu Yaygınlaştırmak
- H.2.2 Uluslararasılaşmayı ve Dolaşım Kapasitesini Artırmak
- H.2.3 Uluslararası Akademik İş Birliğini Artırmak
- H.2.4 Öğrenci Odaklı Yaklaşım ile Esnek Öğrenme İmkanlarını Artırmak

A3

Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak

- H.3.1 Fikri Mülkiyet Kapasitesini Geliştirmek
- H.3.2 Bilimsel Yayın Sayısını ve Kalitesini Artırmak
- H.3.3 Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Artırmak
- H.3.4 Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak

A4

İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İş Birliklerini Güçlendirmek

- H.4.1 Üniversite-Sanayi İş Birliğini Geliştirmek
- H.4.2 Sektörel İş Birlikleri Yoluyla İş Deneyimi Fırsatlarını Genişletmek
- H.4.3 Mezuniyet Sonrası Başarıyı ve İş Gücü Piyasasına Uyumu Artırmak

A5

Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek

- H.5.1 Sosyal Sorumluluk Projelerini ve Etkinlikleri Yaygınlaştırmak
- H.5.2 Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Programlarıyla Topluma Katkıyı Artırmak
- H.5.3 Sürdürülebilirlik Anlayışını Geliştirmek
- H.5.4 Dezavantajlı Gruplara Yönelik Destekleyici Hizmetleri Yaygınlaştırmak

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu bölümde, hedef kartlarında yer alan performans göstergeleri arasından, sonuç ve politika odaklı olup üniversitenin faaliyet alanı açısından stratejik öneme sahip olan göstergeler seçilmiş ve Tablo 1'de bu göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2029 Yılı)
0	P.G.1.1.5. Bütünleşik Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması ve Devreye Alınması (Hedef yılı)	1
1	P.G.1.2.1. Hizmet İçi Eğitim ve Eğitimcilerin Eğitimi Programı Sayısı	35
0	P.G.1.3.5. Kurum Kültürü Memnuniyet Oranı	%70
4	P.G.1.4.4. Dezavantajlı Gruplar İçin Mekânsal Erişimde Yapılan Düzenleme Sayısı	1
0	P.G.1.5.1. Veri Merkezi Karar Destek Sistemi Üzerinden Hazırlanan Rapor Sayısı	20
5	P.G.2.1.2. Akredite Olan Ön Lisans/Lisans Program Sayısı	18
4	P.G.2.3.3. Kurum Tarafından Düzenlenen / Ev Sahipliği Yapılan Uluslararası Faaliyet Sayısı (Konferans ve Çalıştay Sayısı vb.)	9
%66,7	P.G.3.2.2. Web of Science veya Scopus Endekslerinde Yayımlanan Tüm Yayınlarıdaki Q1 Yayın Oranı	%70
20	P.G.3.3.1. Ulusal Dış Kaynaklı Proje Sayısı (TÜBİTAK, TÜSEB vb.)	65
4	P.G.3.3.2. Uluslararası Dış Kaynaklı Proje Sayısı (AB vb.)	10
20	P.G.3.3.3. İç Kaynaklı Proje Sayısı	20
7	P.G.4.1.1. İş Dünyası ile İş Birlikli Proje Sayısı	35
6	P.G.4.1.5. Üretilen Sektörel/İhtisas Rapor Sayısı (Yıllık)	15
%0	P.G.4.3.3. Mezun Takip Sistemindeki Mezunların Toplam Mezun Sayısına Oranı	%40
1	P.G.5.1.1. Kurumun Kendi Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Projeleri Sayısı	16
1	P.G.5.1.3. Üniversite-Kamu/Sivil Toplum İş Birliği Proje Sayısı	10
0	P.G.5.3.1. Sürdürülebilirlik Ofisinin Kurulması	1



1.

GİRİŞ

1. GİRİŞ

1.1. Üniversitelerdeki Stratejik Planlamanın Önemi ve Hukuki Çerçevesi

Bilgi temelli ekonomilerin öncüsü olan üniversiteler, sadece eğitim ve araştırma yapan kurumlar olmanın ötesine geçerek; toplumsal gelişimi yönlendiren, ulusal kalkınmaya katkı sunan ve küresel rekabette ülkesini temsil eden yapı taşlarına dönüşmüştür. Bu doğrultuda yükseköğretim kurumlarının, kurumsal kapasitelerini stratejik bakış açısıyla geliştirmesi ve sürdürülebilir başarıyı hedeflemesi bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Stratejik planlama, üniversitelerin bu dönüşümünü yönlendiren temel yönetim araçlarından biridir. Türkiye’de kamu idareleri açısından stratejik planlamanın yasal dayanağı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulmuştur. Söz konusu Kanun’un 9. maddesi uyarınca;

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Aynı zamanda Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlama süreci detaylı şekilde tanımlanmış; planın nasıl hazırlanacağı, kimlerin sorumlu olduğu ve hangi ilkelere dayanacağı belirtilmiştir. Bu yönetmelik, stratejik planın katılımcı, veri temelli ve izlenebilir bir yapıda olmasını zorunlu kılmaktadır.

Üniversiteler açısından stratejik planlar yalnızca bir yasal zorunluluk değil; aynı zamanda Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen kurumsal dış değerlendirme süreçlerinde temel referans dokümandır. Kurumsal değerlendirme ölçütlerinden biri olan “Liderlik, Yönetişim ve Kalite” başlığı altında, planın hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve sürekli iyileştirme süreçleri değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2025–2029 Stratejik Planını yukarıda belirtilen mevzuat çerçevesinde hazırlayarak sadece hukuki yükümlülüğünü yerine getirmeyi değil; aynı zamanda kurumsal gelişim, kalite yönetimi, paydaş memnuniyeti ve topluma katkı gibi temel alanlarda sürdürülebilir bir yol haritası oluşturmayı hedeflemektedir.

1.2. Üniversiteler İçin Stratejik Planlamanın Amacı ve Kapsamı

Stratejik planlama, üniversitelerin mevcut durumlarını analiz ederek güçlü ve gelişime açık yönlerini belirlemelerini; bu analiz doğrultusunda orta ve uzun vadeli hedefler geliştirerek kurumsal kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanmalarını sağlar. İstanbul Ticaret Üniversitesi, stratejik planlama süreciyle birlikte kurumsal vizyonunu gerçekleştirmeyi, kalite güvencesi sistemini güçlendirmeyi ve tüm paydaşlarının beklentilerine sürdürülebilir bir şekilde yanıt vermeyi amaçlamaktadır.

2025–2029 Stratejik Planı’nın temel amacı; üniversitenin eğitim–öğretim, araştırma–geliştirme, toplumsal katkı ve kurumsal yönetim alanlarında güçlü, dinamik ve hesap verebilir bir yönetim modeli oluşturmasını sağlamak; değişen küresel koşullara uyumlu, yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim kurumu olmasını desteklemektir.

Planın kapsamı aşağıdaki temel stratejik alanları içermektedir:

- **Liderlik, Yönetişim ve Kalite:** Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsal kültürle bütünleştirilmesi; veri temelli karar alma süreçlerinin yaygınlaştırılması ve kalite güvencesi sisteminin kurumsallaştırılması,

- **Eğitim ve Öğretim:** Öğrenci merkezli ve yetkinlik temelli eğitim anlayışının güçlendirilmesi; dijitalleşme, esnek öğrenme ve uluslararasılaşma uygulamalarının artırılması; öğretim elemanlarının mesleki gelişiminin desteklenmesi,
- **Araştırma, Geliştirme ve Girişimcilik:** Bilimsel araştırma ve yayın üretiminin artırılması; disiplinler arası iş birliklerinin teşvik edilmesi, araştırma altyapılarının güçlendirilmesi, girişimcilik kültürünün desteklenerek üniversite-sanayi iş birliğinin yaygınlaştırılması,
- **Toplumsal Katkı:** Üniversitenin sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket ederek yerel, ulusal ve küresel düzeyde topluma katkı sunması; yaşam boyu öğrenme faaliyetleri ve sosyal etki projelerinin kurumsal yapıya entegre edilmesi,
- **İş Dünyasıyla İlişkiler:** Mezunlar, işverenler ve sektörel paydaşlarla ilişkilerin sistematik biçimde güçlendirilmesi; uygulamalı eğitim modelleriyle iş dünyası beklentilerine uygun mezunlar yetiştirilmesi ve üniversite-sektör iş birliklerinin stratejik ortaklık düzeyine taşınması.

İstanbul Ticaret Üniversitesi bu plan aracılığıyla, mevcut kaynaklarını stratejik önceliklere uygun biçimde yönlendirerek hem kurumsal gelişimini sürdürecektir hem de paydaşlarına katma değer sağlayacaktır. Bu plan aynı zamanda izleme-değerlendirme sistemiyle sürekli iyileşmeyi merkeze alan bir yönetim aracıdır.



2.

**STRATEJİK
PLAN
HAZIRLIK
SÜRECİ**

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlama çalışmaları, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde kurum kültürüne uygun şekilde şeffaf, katılımcı ve veri temelli bir yaklaşımla yürütülmüştür. Vakıf üniversiteleri için 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu doğrultusunda stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunmamasına rağmen, üniversitemiz kamu üniversiteleri düzeyinde bir sorumluluk üstlenmiş ve süreci yalnızca hedef ve göstergelerle sınırlı tutmayarak kapsamlı bir stratejik plan belgesiyle tamamlamıştır. Bu doğrultuda çalışmalar, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2021 yılında yayımladığı "Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1)" esas alınarak gerçekleştirilmiştir. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2025-2029 Stratejik Planı'nı yalnızca bir belge değil; kurumsal gelişimi yönlendiren, kalite odaklı bir dönüşüm aracı olarak benimsemiştir. Bu anlayış doğrultusunda plan hazırlık süreci, üniversite üst yönetiminin güçlü sahiplenmesi ve liderliği ile yürütülmüştür. Rektörlük makamı süreci sadece onaylayan değil aynı zamanda yönlendiren ve motive eden bir rol üstlenmiştir. Planın sahiplenilmesinin üniversitenin tüm kademelerine yayılması hedefiyle, akademik ve idari birim yöneticilerinden öğretim elemanlarına, öğrenci temsilcilerinden idari personele kadar geniş bir katılım anlayışı benimsenmiş; sürece dahil olan her paydaşın katkısı teşvik edilmiştir.

Planın sahiplenilmesi kapsamında öne çıkan bazı uygulamalar şunlardır:

- 17 Ocak 2025 tarihinde Rektör tarafından yayımlanan genelge ile, stratejik planlama sürecinde tüm birimlerin görev, sorumluluk ve katkı düzeylerini belirleyen esaslar resmi olarak ilan edilmiştir. Bu genelge, yeni yönetim döneminde stratejik planın sahiplenilmesini ve tüm personelin sürece etkin katılımını sağlama yönünde önemli bir kurumsal iradeyi yansıtmaktadır.
- Stratejik Planlama Çalışmaları Tanıtım ve Bilgilendirme Toplantısı, 28 Ocak 2025 tarihinde gerçekleştirilmiş ve toplantıya ilişkin bilgilendirici sunum, dokümanlar ve süreç takvimi tüm birimlerle paylaşılmıştır. Söz konusu toplantı, sürece dâhil olacak birimlerin farkındalığını artırmak, ortak dil ve yönelim oluşturmak açısından önemli bir başlangıç olmuştur.
- Stratejik Plan hazırlık çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere Rektörlüğün liderliğinde akademik ve idari birimlerden temsilcilerin yer aldığı "Strateji Geliştirme Kurulu" oluşturulmuştur.
- Stratejik planlama sürecine etkin ve katılımcı bir katkı sağlamak amacıyla, Rektör Yardımcısının başkanlığında, farklı uzmanlıklara sahip akademik ve idari personelden oluşan Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuş ve bu ekip planın hazırlanmasında aktif rol almıştır.
- Planın her aşamasında ortak aklın etkin kılınması amacıyla, iç ve dış paydaşların geniş katılımıyla 27-28 Şubat 2025 tarihlerinde iki tam günlük bir Stratejik Plan Çalıştayını düzenlenmiştir.
- Süreç boyunca düzenli olarak bilgilendirme toplantıları yapılmış, çalışma gruplarının katkısı alınmış, stratejik hedeflerin oluşumunda kurumsal veriler ve paydaş görüşleri birlikte değerlendirilmiştir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, stratejik planı tüm çalışanlarının katkı ve sahiplenmesiyle oluşturulmuş bir kurumsal vizyon belgesi olarak görmekte; bu sahiplenmeyi yalnızca planın hazırlanması aşamasında değil, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde de sürdürülebilir bir şekilde yürütmeyi taahhüt etmektedir.

2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025–2029 Stratejik Planı, çok düzeyli katılım, kurumsal sahiplenme ve iş birliğine dayalı bir yönetim anlayışıyla yapılandırılmıştır. Planlama sürecinin etkin, sistematik ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi amacıyla; yönetsel liderlik, danışma yapıları, uygulayıcı birimler ve çalışma grupları arasında net görev dağılımı ve koordinasyon esas alınmıştır. Sürecin başından itibaren kurumsal kapasitenin etkin kullanımı, paydaş katılımının sağlanması ve stratejik yönelimin kurumsal hedeflerle uyumlu biçimde şekillendirilmesi temel ilke olarak benimsenmiştir. Bu kapsamda planlama sürecine yön veren başlıca aktörler ve bunların görevleri aşağıda detaylı şekilde sunulmuştur.

• Rektör

Stratejik planlama sürecinin en üst düzeyde sahiplenilmesini sağlayan Rektörlük makamı, sürecin başlangıcında bir Stratejik Plan Genelgesi yayımlayarak hazırlık sürecini resmen başlatmıştır.

Rektör, aynı zamanda Strateji Geliştirme Kurulu'na başkanlık etmiş; misyon, vizyon, temel değerler ve farklılaşma stratejilerine yön vermiştir. Gerek gördüğü durumlarda planlama ekibinin toplantılarına bizzat katılım sağlamış ve karar süreçlerine katkı sunmuştur.

• Strateji Geliştirme Kurulu

Rektör başkanlığında; Senato ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile Genel Sekreterlik ve gerekli görülen akademik/ idari temsilcilerden oluşan Kurul, stratejik planın yönlendirici organı olarak görev yapmıştır. Strateji Geliştirme Kurul Üyeleri Tablo 2'de sunulmuştur;

Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu

Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK	Rektör
Prof. Dr. Hanifi PARLAR	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Berk AYVAZ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Serkan ÇANKAYA	Rektör Danışmanı
Prof. Dr. Elif GÜNEREN GENÇ	İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Muzaffer ŞEKER	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Nazım EKREN	Düşünce ve Proje Üretim Akademisi Merkez Müdürü
Prof. Dr. İdris OĞURLU	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Prof. Dr. Yusuf BALCI	Liderlik ve Girişimcilik Uyg. ve Arş. Merkez Müdürü
Prof. Dr. Betül GÜR	İktisat Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Muammer KALYON	Mekatronik Mühendisliği (İng.) Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Ahmet KARA	İktisat (İngilizce) Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Celalettin AKTAŞ	Medya ve İletişim Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Mehmet Hakan HOCAOĞLU	Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Mehmet SEZGİN	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Murat YALÇINTAŞ	İşletme (İngilizce) Bölümü Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Mustafa Said YAZICIOĞLU	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Nurettin GÜZ	İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Recep BİLDİK	Finans ve Bankacılık Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Oya DAĞLAR MACAR	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Zeyneb ÇAĞLIYAN İÇENER	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İng.) Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Başak ERDEM	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Gencay KARAKAYA	Ticaret ve Finans Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Cihat KÖKSAL	Uluslararası Ticaret (İngilizce) Bölüm Başkanı
Doç. Dr. Nurgül KELEŞ TAYŞİR	İşletme Bölümü (İng.) Bölüm Başkanı
Doç. Dr. M. Cem KASAPBAŞI	Yazılım Mühendisliği Bölüm Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Makbule Tuba BOSTANCI BAŞKAN	İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölüm Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Melike İLERİSOY	Psikoloji Bölümü Öğretim Üyesi
Erdal CESAR	Genel Sekreter
Ebru KURTULUŞ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörü

• Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü

Stratejik planlama sürecinin koordinasyonu, üniversitenin stratejik yönetim altyapısının merkez birimi olan Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü tarafından yürütülmüştür. Koordinatörlük;

- Planlama sürecine ilişkin tüm yazışmaları, belgeleri ve iletişim süreçlerini yürütmüş,
- Rehberine uygun şekilde toplantılar, anketler, analizler ve çalıştayları organize etmiş,
- Üniversite içi eşgüdümü sağlamış ve çalışma gruplarına metodolojik rehberlik sunmuş,
- Planı hazırlama süreci için de gerektiğinde destek görevini üstlenmiştir.

Tablo 3. Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü

Ebru KURTULUŞ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörü
Sami KÜÇÜKOĞLU	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Strateji Birimi
Melek CEYLAN	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Kalite Birimi
Ayşe KORKMAZ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Büyük Veri Yönetim Ofisi
Elif Burcu YILMAZ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Kalite Birimi
Sena KART	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Strateji Birimi
Beyza Nur ÜNVER	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü / Kalite Birimi

• Stratejik Planlama Ekibi

Rektör Yardımcısı başkanlığında oluşturulan Stratejik Planlama Ekibi;

- Hazırlık programını oluşturmuş,
- Faaliyet takvimini yürütmüş,
- Süreç boyunca veri toplama, analiz ve belge üretimi gibi operasyonel sorumlulukları yerine getirmiştir.

Ekipte, farklı uzmanlık alanlarından gelen akademik ve idari personelin dengeli temsiline, kurumsal aidiyet ve sürekliliğin sağlanmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planlama Ekibi

AD SOYAD	TEMSİL EDİLEN BİRİM
Tüm Çalışma Grupları	
Prof. Dr. Berk AYVAZ	Rektörlük
Dr. Öğr. Üyesi İlker KÖSE	Teknoloji Transfer Ofisi
Ebru KURTULUŞ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü
Çalışma Grubu - 1	
Prof. Dr. Nurettin GÜZ	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. Muhammet CEYLAN	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Irmak ÇETİNSOY	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Lütfü ÇAKIR	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşen BAYLAK GÜNGÖR	Kadın ve Aile Uygulama ve Araştırma Merkezi
Dr. Öğr. Üyesi Mefule FINDIKÇI	Düşünce ve Proje Üretim Akademisi
Dr. Öğr. Üyesi Ülkü AKÇAY	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Dr. Öğr. Üyesi Osman ALTAY	Uzaktan Eğitim Merkezi
Öğr. Gör. Dr. Ufuk ŞANVER	Meslek Yüksekokulu
Fatma KABAOĞLU	Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü
Suphi Sertaç GEVREK	Hukuk Müşavirliği
Koray USLU	Kariyer Merkezi Müdürlüğü
Beyza KÜÇÜK	Teknoloji Transfer Ofisi
Merve TOKEL	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Gözde KARAKURT	Uzaktan Eğitim Uygulama Araştırma Merkezi Müdürlüğü
Öztürk ASLAN	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beyza Nur ÜNVER	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü

Çalışma Grubu – 2	
Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP	Ekonomi ve Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Ünal Halit ÖZDEN	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Necla Öykü İYİĞÜN	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doç. Dr. Yunus ÖZCAN	Ticaret ve Finans Enstitüsü
Doç. Dr. Hicabi ERSOY	İşletme Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Nergis KULAKSIZOĞLU MERCAN	Hukuk Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Feyza Merve HAFIZOĞLU	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Elif Nuray YILDIRIM	Değişim Programları Koordinatörlüğü
Öğr. Gör. Müge ÇETİNKAYA	İngilizce Hazırlık Okulu
Aşkın BAYRAMOĞLU	Enstitüler Sekreterliği
Dağhan ERSOY	Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı
Recep YETER	Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı
Mehmet Özgür YARAN	Teknoloji Transfer Ofisi
Elif Burcu YILMAZ	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü
Güllü BUZUNOĞLU	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Sekreterliği
Çalışma Grubu – 3	
Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İşletme Fakültesi
Prof. Dr. Necdet ŞENSOY	İslam Ekonomisi ve Ekonomik Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi
Prof. Dr. Özlem Deniz BAŞAR	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
Prof. Dr. Yusuf DEVRAN	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. Gözde SUNAL KIZIL	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. Ufuk BAŞAR	İşletme Fakültesi
Doç. Dr. Uğur Yasin ASAL	Avrupa Birliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Nur AKI	Mühendislik Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Sacide AKIN	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi
Sena KART	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü

• Paydaş Katılımı ve Çalıştay

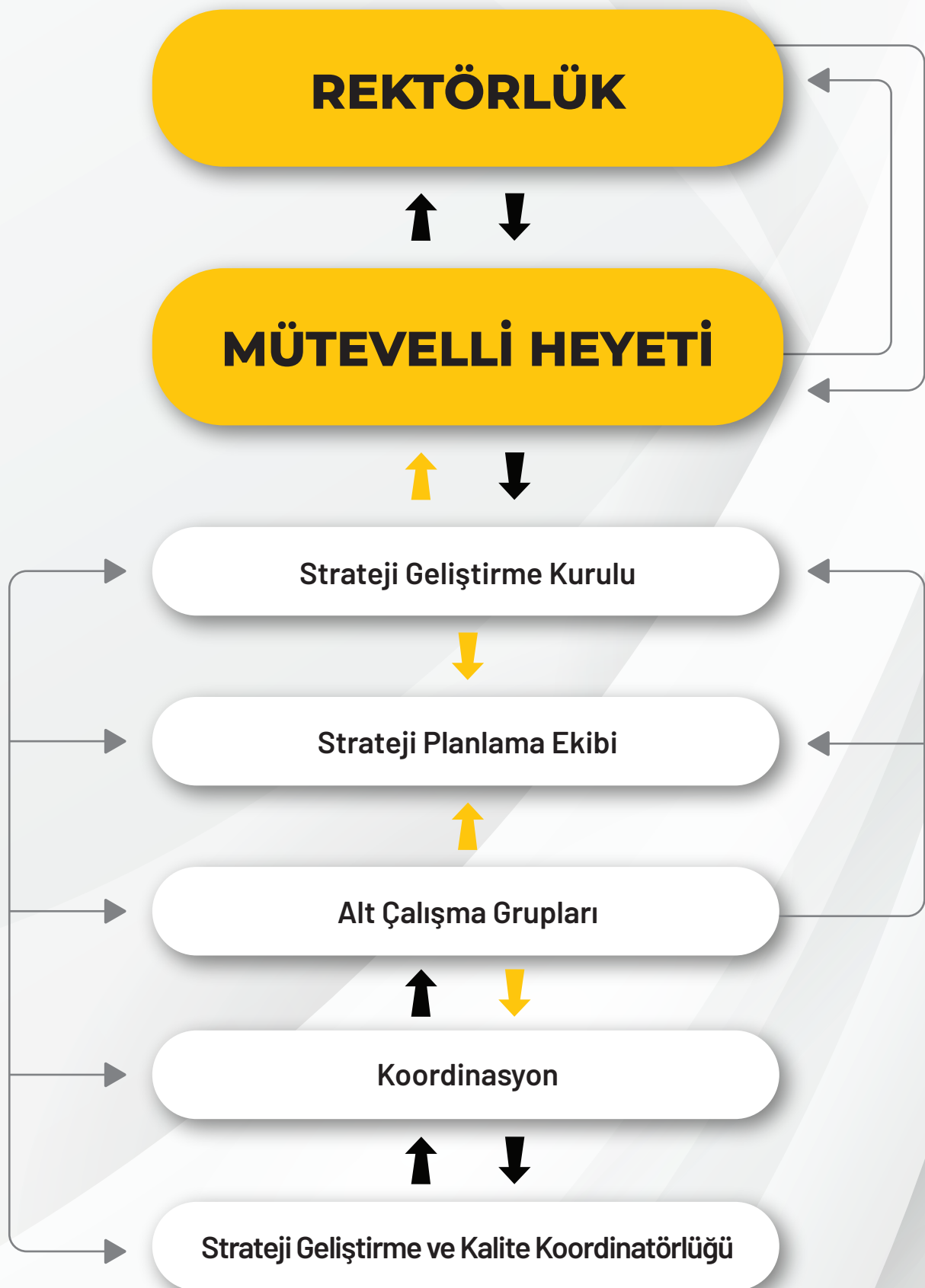
İstanbul Ticaret Üniversitesi, stratejik planlama sürecinde paydaş katılımına özel önem vermiştir. Bu kapsamda; öğrenciler, akademik ve idari personel, mezunlar, sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarından görüşler alınmış, GZFT analizi, paydaş analizleri ve hedef önerilerinde bu verilerden faydalanılmıştır.

Sürecin en kapsayıcı etkinliği olarak 27-28 Şubat 2025 tarihlerinde, tüm iç ve dış paydaşların katılımıyla iki tam günlük Stratejik Plan Çalıştayını düzenlenmiştir. Çalıştayda, tematik masa çalışmaları yapılmış, üniversitenin mevcut durumu ve öncelikleri değerlendirilmiş; ortak akıl ile hedef yapısı inşa edilmiştir. Bu organizasyon yapısı sayesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi, stratejik planını sadece belirli bir grubun değil, kurumun tüm katmanlarının sahiplenip katkı sunduğu kapsayıcı bir belge olarak şekillendirmiştir.

• Stratejik Plan Koordinasyon Şeması

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı, kurumsal sahiplenmeyi ve çok düzeyli katılımı esas alan bir yapı içerisinde hazırlanmıştır. Bu süreçte oluşturulan Stratejik Plan Koordinasyon Şeması, planlamaya yön veren tüm yapıların işleyişini ve aralarındaki ilişkiyi sistematik biçimde göstermektedir.

Şemada, stratejik planlama sürecinin en üst düzey karar organı olarak Mütevelli Heyeti ve Rektörlük yer almakta; sürecin politik ve idari liderliği bu düzeyde sağlanmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu, planın temel yönelimlerini belirleyen danışma ve karar yapısı olarak konumlanırken; Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü, tüm sürecin eşgüdümünü sağlayan uygulayıcı ve teknik destek birimi görevini üstlenmektedir. Bu yapı sayesinde, planlama süreci yukarıdan aşağıya stratejik yönlendirme ve aşağıdan yukarıya katılımcı katkı ilkeleri doğrultusunda, bütüncül ve çok katmanlı bir yaklaşımla yürütülmüştür.



2.3. Hazırlık Programı

Tablo 5. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

[illegible]

The background of the slide is a photograph of a cityscape, likely Istanbul, featuring a dense cluster of buildings on a hillside overlooking a body of water. A large, modern building with a grid-like facade is prominent in the foreground. The entire image is covered with a semi-transparent yellow overlay.

3.

DURUM ANALİZİ

3. DURUM ANALİZİ

3.1. Kurumsal Tarihçe

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı tarafından 2001 yılında kurulmuş olup bünyesinde 6 Fakülte (Hukuk, İletişim, İnsan ve Toplum Bilimleri, İşletme, Mühendislik, Mimarlık ve Tasarım Fakülteleri), 1 Meslek Yüksekokulu (2001-2013 yılları arasında öğrenci alındı. Tekrar öğrenci alımına 2022-2023 eğitim öğretim döneminde başlanmıştır), İngilizce Hazırlık Bölümü ve 2 Enstitü (Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ticaret ve Finans Enstitüsü) ile 15 Uygulama ve Araştırma Merkezi yer almaktadır. Eğitim hayatına 73 öğrenci ile başlayan üniversitemiz, 2024-2025 eğitim-öğretim yılı itibarıyla 8822 öğrencisi, 262 akademik personel ve 213 idari personel ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmektedir.

Dünyanın kültür başkentlerinin başında gelen İstanbul'un Sütlüce, Küçükyalı ve Eminönü bölgelerinde konumlanan üniversitemiz bilimsel ve teknolojik gelişmelere paralel olarak sunduğu eğitimin yanı sıra kültür ve sanat faaliyetleri ile küresel ölçekte eğitim ve araştırma yapma imkânı sunmaktadır. Türkiye'nin ve dünyanın en büyük ve köklü ticaret odalarından biri olan İstanbul Ticaret Odası, uluslararası endekslere göre dünyanın en başarılı üçüncü girişimcilik merkezi Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi ile ülkemizin önde gelen teknoparklarından Teknopark İstanbul, öğrencilerimize teori ile pratiği bütünleştiren, mesleki donanımı güçlü, girişimci ve yaşamın gerçeklerine uyum sağlayan evrensel bir eğitim alma fırsatı sunmaktadır.



Sütlüce Yerleşkesi



Küçükyalı Yerleşkesi



Eminönü Yerleşkesi

3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2018/2019-2023/2024 Dönemi Stratejik Planı'nda yedi temel politika belirlenmiştir. Bu temel politikalar; Temel Politika Perspektifi, Eğitim ve Öğretim Politikası, Yayın, Araştırma ve Geliştirme Politikası, Yönetim Sistemi Politikası, Kalite Güvence Sistemi Politikası, Paydaşlara Yönelik Politika ve Diğer Politikalarımız olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yedi temel politikayı destekleyecek şekilde, 27 strateji, 56 hedef, 58 faaliyet ve 58 performans göstergesi belirlenmiştir.

Yedi temel politika değerlendirildiğinde, politikaların büyük oranda anlaşılır bir şekilde belirlendiği ancak "Diğer Politikalarımız" gibi politikaların diğer başlıklar içerisinde de yer alabileceği ve adlandırılırken daha net ve anlaşılır ifadelerin seçilmesinin faydalı olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, üniversitemizin yeni yönetim altyapısı da dikkate alınarak, Stratejik Plan'daki performans göstergeleri; Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) standartları, Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporları, 12. Kalkınma Planı ve YÖK Uluslararasılaşma Strateji Belgesi gibi üst politika belgeleri doğrultusunda belirlenmiş; böylece Stratejik Plan'daki performans hedeflerinin enstitü, fakülte, bölüm ve akademisyen düzeyinde izlenebilmesi hedeflenmiştir.

Performans göstergelerinin değerlendirilmesi sonucunda, göstergelerin ölçülebilir ve sayısal verilerle tanımlanmamış olması, stratejik plan içerisindeki hedeflerin başarı durumunu değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu doğ-

rultuda, politikalara yönelik hedeflerin gerçekleşme oranlarının belirtilmediği tespit edilmiştir. Ayrıca, yedi temel politikayı destekleyen hedeflerin yerine getirilmesinde ortalamanın altında kalan performans göstergelerinin nasıl iyileştirileceğine dair bir planlamanın bulunmadığı görülmektedir.

2024–2028 dönemine yönelik olarak daha önce bir stratejik plan hazırlanmış ve bu plan çerçevesinde izleme ve değerlendirme çalışmaları yürütülmüştür. Ancak ilgili planın hem rehber dokümanlarda belirtilen usul ve esaslarla tam uyumlu olmaması hem de hedef-performans dengesi ve uygulama açısından sınırlı etki oluşturması, üniversitemizin kurumsal gelişimi için daha bütüncül ve sürdürülebilir bir stratejik yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, üniversitemize 15 Ağustos 2024 tarihinde Rektör atamasının ardından, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğinin” 16. Maddesi 2/ç bendine göre yer alan “Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde; Rektörün değişmesi hâlinde ilgili üniversite ya da yüksek teknoloji enstitüsünün, stratejik planı yenilenir” hükmü gereğince, yeni yönetim döneminin hedef, politika ve önceliklerine uygun şekilde 2025–2029 dönemini kapsayan stratejik plan hazırlık süreci başlatılmıştır.

Rektör liderliğinde, üniversitenin tüm dinamiklerini gözetten bir yaklaşımla stratejik plan güncellenmiş; mevcut durum analizleri, yapısal eksiklikler ve iyileştirme alanları kapsamlı biçimde değerlendirilmiştir. Yeni dönemde, üniversitenin akademik ve idari hedeflerine ulaşmasını sağlayacak sürdürülebilir, ölçülebilir ve etkin bir stratejik yönetim anlayışı benimsenerek, kurumsal gelişim süreçleri güçlendirilmiştir.

Yeni stratejik planda:

- Stratejik plan süreci, Rektör liderliğinde yürütülmektedir. Bu kapsamda, stratejik planlama çalışmalarını yönlendirmek üzere “Strateji Geliştirme Kurulu” ile Rektör Yardımcısı başkanlığında süreci uygulamak, koordine etmek ve gerekli dokümanları hazırlamakla görevli “Stratejik Planlama Ekibi” ilk kez oluşturulmuştur. Farklı uzmanlık alanlarından, temsil gücü yüksek, alanında yetkin, iş birliğine açık ve sürece aktif katkı sunabilecek akademik ve idari personelden oluşan bu ekip, stratejik plan sürecinin kurumsal düzeyde daha sistematik, çok disiplinli ve katılımcı bir anlayışla yürütülmesini sağlamaktadır.
- Planlama sürecinin bütüncül ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü süreçlerin genel koordinasyonunu üstlenmiştir. Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, izlenmesi ve güncellenmesi gibi süreçlerde merkezi bir rol oynamıştır. Bu yaklaşım, kurumsal koordinasyonu ve iç tutarlılığı önceleyen yeni bir uygulamadır.
- Yeni planlama anlayışı, üniversite genelinde çoğulculuk, katılım ve sahiplenme ilkelerini esas almış; tüm akademik ve idari personelin sürece etkin şekilde dâhil olması teşvik edilmiştir. Planın başarısı, sadece teknik belgelerle değil, tüm paydaşların özverili katkılarıyla şekillenen bir kurumsal kültür zemini üzerine inşa edilmiştir.
- Hedeflerin başarısını değerlendirmek amacıyla sayısal ve ölçülebilir göstergeler tanımlanmış, uygulama süreçleri Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım, izleme ve değerlendirme süreçlerini önceki dönemden daha sistematik ve denetlenebilir hâle getirmiştir.
- Üniversitenin akademik ve idari süreçleri, rekabet gücünü artırma, uluslararasılaşmayı destekleme ve sürdürülebilir gelişimi sağlama hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmış; stratejik plan, bu doğrultuda daha bütüncül ve hedef odaklı bir yapıya kavuşturulmuştur.

3.3. Mevzuat Analizi

Yükseköğretim faaliyetlerine ilişkin, başta 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve üniversitemiz mevzuatı olmak üzere ilgili kanun, karar, tüzük, yönetmelik, yönerge, protokol ve diğer mevzuat incelenmiştir. Anayasamızda da koruma altına alınan eğitim ve öğretim hakkı çerçevesinde kişinin bilimsel çalışma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmesine yardımcı olmak yanında toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve toplumsal gelişmeye katkı sunmak bakımından faaliyetlerin planlanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, gelişmesi için gerekli müdahalelerin yapılması, engelli hakları, bilgi üretimi, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, istihdam imkânlarının oluşturulması ve teknoloji faaliyetlerinin öncelik arz ettiği tespit edilmiştir.

Bu çerçevede üniversitemizin faaliyetlerini yerine getirirken tabi olduğu mevzuat listesi ile mevzuat hükümlerine ilişkin açıklamalar Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Uluslararası düzeyde eğitim-öğretim standartları ve ilkelerine dayalı olarak başta ülkemizin ve tüm insanlığın kalkınması ve refah düzeyine katkı sağlayacak, nitelikli iş gücü üretimini destekleyecek insan kaynağı yetiştirilmesini sağlamak. Bilimsel bilginin üretilmesi, uygulanması ve yayınlanması faaliyetlerini yürütmek.	1982 T. C. Anayasası m. 130, 2547 sayılı Kanun m. 4, 5 ve 12, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği.	Üniversitemizde, mevzuat çerçevesinde akademik faaliyetler sürdürülerek bilimsel araştırmalar teşvik edilmekte ve topluma katkı sağlanmaktadır. İlgili yasal düzenlemelere bağlı olarak kurumsal yönetim anlayışını güçlendirmek ve sürdürülebilir gelişimi desteklemek hedeflenmektedir.	Yükümlülüğün yerine getirilmesi noktasında yapılması gereken kontroller gerçekleştirilmelidir.
Kurumsal yönetim süreci başta olmak üzere Üniversitenin yönetim kalitesini yükseltecek ve iç süreçlerin verimliliğini artıracak tüm uygulamaları gözden geçirmek ve gerektiğinde yeni düzenlemeler yapmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu; 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu M. Ek 53, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği.	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Kuruluş ve Ana Teşkilat Yönetmeliği çerçevesinde teşkilatlanılması düzenlenerek yönetim ve görev esaslarının mevzuata uygun şekilde belirlenmesi sağlanmıştır. Kurumsal yönetim sürecinin etkinliğinin artırılması amacıyla tüm idari süreçlerde mevcut uygulamaların düzenli olarak gözden geçirilmesi sağlanmakta, gerekli görülen alanlarda yeni düzenlemelerin tasarlanıp hayata geçirilmesi gerçekleştirilmektedir. Üniversitemizde, bu çerçevede yönetim sisteminin sürekli olarak iyileştirilmesi	Kurumun eğitim sektöründeki rekabetçi gücünü artırarak, sürdürülebilir ve yüksek kaliteli bir yönetim anlayışını kurum kültürüne uygun bir şekilde tesis edilmelidir.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
		ve güncel gerekliliklere uyum sağlanması hedeflenmektedir.	
Eğitim ve araştırma yetkinliklerinin kazandırılması ve akademik bilgiye katkı sağlanması amacıyla Üniversitenin temel eğitim misyonunu gerçekleştirdiği alan olan Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitimi, Uzaktan Eğitim, Sertifika Programları, Uluslararası Öğrenci Değişim Programları, Kütüphane Hizmetleri aracılığı ile eğitim-öğretim hizmeti sunmak.	1982 T.C. Anayasası m. 130; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 14, 43, 44, 45, 46, 49 ve 50, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği.	İstanbul Ticaret Üniversitesinde, lisans ve lisansüstü eğitimi, uzaktan eğitim, sertifika programları, uluslararası öğrenci değişim programları ve kütüphane hizmetleri aracılığıyla kapsamlı bir eğitim-öğretim hizmeti sunulmaktadır. Tüm eğitim ve öğretim faaliyetleri, ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmekte ve sürekli olarak geliştirilerek öğrencilerin akademik ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlanmaktadır.	Yapay zekâ ve güncel teknolojik gelişmelere odaklanmış bir altyapıyla eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi kapsamında lisans ve lisansüstü programlarının, uzaktan eğitim programlarının, Sürekli Eğitim Merkezinin eğitimlerinin sayısını nitelikte birlikte arttırmalıdır.
Üniversitenin, bilimsel, tasarımsal olarak elde ettiği verilerin teknoloji transferi süreçlerini güçlendirerek ticarileştirme süreçlerine yönelik mevcut programları gözden geçirmek ve gerekli güncellemeleri yapmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 4/c, 5/d.	İstanbul Ticaret Üniversitesinde, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile teknoloji üretiminin teşvik edilmesine yönelik mevcut programların düzenli olarak gözden geçirilmesi sağlanmakta ve gerekli güncellemeler gerçekleştirilmektedir. Yayın Araştırma Proje Koordinasyon Kurulu teşvikleri, Teknopark İstanbul ve Teknoloji Transfer Ofisi imkânları aracılığıyla, teknolojik girişimler ve Ar-Ge faaliyetleri ilgili mevzuata uygun şekilde desteklenmekte ve teşvik edilmektedir.	Bilginin üretilmesinden, sanayiye transferine ve girişimcilik faaliyetlerine dönüştürülmesine kadar olan süreci daha etkin ve verimli yerine getirebilmesi için, Teknoloji Transfer Ofisi kapasitesi güçlendirilmelidir.
Uluslararası çapta, dünya gündeminde olan sorunlara ve toplumsal katkıya yönelik nitelikli bilimsel yayın üretiminin teşvik edilmesine yönelik mevcut uygulamaları gözden geçirmek, iş yükü düzenlemelerinde, akademik	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 4/c, 58 ve ek m. 28. YÖK Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik.	İstanbul Ticaret Üniversitesinde, Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönerge doğrultusunda, bilimsel üretimin teşvik edilerek araştırma faaliyetlerinin mevzuata uygun şekilde desteklenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, Öğretim Ele-	Hâlen YAPKO başlığı altında yürütülen çalışmalar, Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) Yönergesi ve Akademik Teşvik Yönergesi şeklinde iki ayrı yönerge ile düzenlenmeli ve her iki süreç de bilgi sistemleri üzerinden iletilmelidir. Bu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
personelerle araştırmalarına daha fazla zaman ayırma imkânı tanıyacak şekilde yapılması temeline dayalı düzenlemeler yapmak. Gerekli hâllerde teşviklerin çeşitlendirilmesi ile bu uygulamaların iç ve dış paydaşlar tarafından bilinirliğini artırmak.		manı Kadrolarına Başvurma, Atama ve Yükseltme İlkeleri Yönergesi çerçevesinde akademisyenler, öğretim ve araştırma odaklı olarak sınıflandırılmış ve kariyer gelişimlerinin bu doğrultuda yapılandırılması sağlanmıştır.	çerçevede, BAP sürecini yürütecek olan TTO teşvik edici eğitim ve etkinlikler yürütmelidir.
Engelli bireylerin üniversitenin sunduğu imkân ve fırsatlardan diğer bireylerle eşit bir şekilde yararlanabilmesi için gerekli fiziki, idari ve akademik düzenlemeler yapmak.	5378 sayılı Özürlüler ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun m. 15; 5379 sayılı Engelliler Hakkında Kanun madde 4, 15; Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği m. 11,12.	Kurumumuzda, Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi doğrultusunda, Engelli Öğrenci Birimi'nin çalışma esasları ve görev alanları belirlenmiştir. Engelli öğrencilerin eğitim-öğretim süreçlerine tam katılımının sağlanması amacıyla, özel ders materyallerinin hazırlanması ve öğrenme ortamlarının erişilebilir hâle getirilmesi gibi destekleyici uygulamalar sürekli olarak sürdürülmektedir.	Asansör ve rampaların mevcut durumunun gözden geçirilerek Kampüs içindeki tüm asansörler ve rampalar, engelli bireyler için yeniden gözden geçirilmelidir. Ayrıca engelli öğrencilerin eğitimde fırsat eşitliğine sahip olmasına ve toplumsal yaşama katılımlarını artırmaya yardımcı olacak tüm altyapı güncellenmelidir.
Öğrencilerin mesleki gelişimini destekleyecek staj konusunda, Akademik birimler gibi iç paydaşlarla, Sanayi temsilcileri gibi dış paydaşlar arasındaki ilişkilerle yerli yabancı tüm öğrencilere staj imkânı sağlamak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu Ek m. 23.	Staj imkânları, ilgili yasal mevzuata uygun olarak sağlanmakta ve öğrencilerin mesleki gelişimlerine katkı sunacak şekilde düzenlenmektedir.	İstanbul Ticaret Odasının da destekleriyle sektörle/sanayiyle olan iş birlikleri artırılmalı ve staj konusunda öğrencilere destek sağlanmalıdır.
Öğrencilerin kültürel, sosyal ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak bir şekilde ülkemiz ve yurtdışındaki Yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak eğitim ve öğretim programları yürütmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu m. 43/d.	Üniversitemizde, yurtdışındaki üniversitelerle akademik iş birlikleri ve değişim programları kapsamında çeşitli anlaşmalar imzalanmaktadır.	Üniversitenin yurtdışındaki üniversitelerle yapacağı ortak proje, sempozyum gibi faaliyetlerle iş birlikleri nitelikli faaliyet temeline dayalı olarak artırılmalıdır.
Öğrenci odaklı yaklaşımın benimsendiği burs ve kredi imkânlarının sağlanması	2547 sayılı Kanun m. 46 ve 47.	İstanbul Ticaret Üniversitesi, öğrencilere burs ve kredi imkânları sağlama,	İTO ve diğer kuruluşlarla iş birliklerinin artırılmasıyla birlikte sponsor sistemine

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
hizmetlerinde bulunmak ve öğrencilere kısmi zamanlı çalışma imkânı sağlamak.		maddi destek hizmetleri sunma ve kısmi zamanlı çalışma imkânları oluşturma konusunda çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Tüm bu destek mekanizmaları, ilgili mevzuata uygun şekilde planlanmakta ve uygulanmaktadır.	dayalı maddi kaynaklar oluşturulmalıdır.
Kurumda gerçekleştirilen bilimsel, tasarımsal ve sanatsal buluş, patent ve yeniliklerle ilgili olarak, buluş veya tasarım sahiplerinin başvurularını gecikmeksizin yazılı şekilde Yükseköğretim Kurumu'na bildirmek.	6769 sayılı Kanun m. 121.	İstanbul Ticaret Üniversitesinde, proje ve patent süreçleriyle ilgili gerekli bilgilendirmeler düzenli olarak yapılmakta, akademik ve teknolojik yenilikler desteklenmektedir.	Proje, tasarım, patent ve bunların yazımı ve bürokratik ilerleyişte TTO bünyesinde akademisyenlere destek faaliyetleri arttırılmalıdır.
Öğrencilerin daha sağlıklı ve başarılı bireyler olmalarını sağlayacak ve hem akademik hem de sosyal yaşamlarını dengeleyecek bir şekilde beden sağlığı, psikolojik destek, sosyal imkânlar, kariyer destek hizmetleri gibi hizmetlerin çeşitlendirilmesini sağlamak.	2547 sayılı Kanun m. 47, Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği.	İstanbul Ticaret Üniversitesinde, öğrencilerin beden ve ruh sağlığını korumak, barınma, beslenme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli hizmetler sunulmakta, bu doğrultuda okuma salonları, sağlık merkezleri, kantinler ve spor alanları gibi imkânlar sağlanmaktadır. Ayrıca, mezun öğrencilerin istihdamını desteklemek ve rehberlik ile psikolojik danışmanlık hizmetleri sunmak için özel kurumlar ve kamu kuruluşlarıyla iş birlikleri yürütülmektedir.	Üniversite üst yönetiminin ve ilgili birimlerin ilgili yasal yükümlülükler yönünde sağlık, eğitim, beslenme, sosyal ve kültürel imkânlarını sağlayacak faaliyetleri arttırmak için gerekli fiziksel koşulları gözden geçirilmelidir.

3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üniversitenin stratejik planının hazırlığı kapsamında incelenen Üst Politika Belgeleri şunlardır:

- 12. Kalkınma Planı (2024-2028),
- CB Orta Vadeli Program 2025-2027,
- 2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı,
- YÖK 2024-2028 Stratejik Planı,
- KOSGEB 2024-2028 Stratejik Planı,
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı,

- TÜBİTAK 2024-2028 Stratejik Planı,
- Enerji Bakanlığı Türkiye Ulusal Enerji Planı,
- Gençlik ve Spor Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı,
- Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025),
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı 2025 Yılı Performans Programı,
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024-2028),

Üniversitemizin Stratejik Planı üst politika belgelerinde gözetilen amaçlar ile uyum ve tutarlılık içerisindedir. Bu bağlamda üniversitemizin Stratejik Planı'nda yer alan hedefler doğrultusunda analiz edilen üst politika belgeleri aşağıdaki Tablo 7'de yer almaktadır:

Tablo 7. Üst Politika Belge Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI	2.1. Küresel Eğilimler ve Türkiye Etkileşimi	46. Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde üniversite-sanayi-kamu iş birliğinin artırılması, açık bilim ve yeniliği destekleyen altyapılar ile yenilikçi finansman modellerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağına erişimin güçlendirilmesi, beyin göçü gibi sorunlarla mücadele edilmesi, toplumun odağa alınması, birlikte geliştirme ve katılımcılığın artırılması önemini korumaktadır.
	3.1. İstikrarlı Büyüme, Güçlü Ekonomi	311. Kamu işletmeleri kurumsal yönetim anlayışıyla faaliyetlerine etkin ve verimli bir şekilde devam edecektir. Bu kapsamda kamu işletmelerinin kurumsal ve mali yapıları güçlendirilecek, birbirleriyle olan koordinasyonu artırılabilecek ve nitelikli personel ihtiyacını karşılayacak bir istihdam politikası izlenecektir. Diğer taraftan, ekonomide etkin bir piyasa mekanizması oluşturma hedefi doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir.
	3.1.2. Yurtiçi Tasarruflar	350. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında yer alan sorumlu üretim ve tüketim davranışlarının (SKA 12) toplumda yaygınlaştırılması özendirilecektir.
	3.2.3.3. Bilim, Teknoloji ve Yenilik	544. Ar-Ge insan kaynağı kapasitesi ve niteliği güçlendirilecek, araştırma kariyerlerinin çekiciliği ve sürdürülebilirliği artırılabilecektir.
		545. Üniversitelerin bilimsel araştırma kapasitesi artırılabilecek, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerindeki rolleri güçlendirilecektir.
		547. Toplum genelinde bilim, teknoloji, yenilik kültürünün yaygınlaştırılması, farkındalığın artırılması, bilim ve teknolojiye olan merakın teşvik edilmesi ve nitelikli insan kaynağının erken yaşlardan itibaren geliştirilmesi teşvik edilecektir.
		548. Araştırma altyapılarının öncül araştırmalar yapan, nitelikli insan gücü istihdam eden ve özel sektörle işbirliği içinde çalışan bir yapıyla Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki etkinliklerinin artırılması sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
		549. Ar-Ge ve yenilik destek sistemi odaklı, performans bazlı, araştırmadan ticarileştirmeye tüm süreci kapsayan, başta öncelikli sektörler olmak üzere sektörlerin ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerini dikkate alan bir yapıda etkinleştirilecektir.
		551. Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasındaki işbirlikleri yoluyla bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapılarının kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
		553. Yenilikçi girişimcilik desteklenecek, büyük işletmeler ile girişimciler arasındaki Ar-Ge işbirlikleri artırılacak ve büyük firmaların sektörlerindeki yeni girişimlerin kurulma ve büyüme aşamalarında destek olması sağlanacaktır.
		554. Yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte öncül araştırma ve teknolojiler teşvik edilecektir.
		555. Başta AB ülkeleriyle olmak üzere Ar-Ge faaliyetleri, araştırma altyapıları ve araştırmacı insan gücü bakımından ikili, bölgesel ve çok taraflı işbirlikleri geliştirilecektir.
	3.2.3.4. Girişimcilik ve KOBİ'ler	559. KOBİ'lere yönelik beşeri sermaye güçlendirilecektir.
		560. Girişimcilik ekosisteminde işbirliği yapma kültürü yaygınlaştırılacaktır.
	3.2.3.5. Fikri Mülkiyet Hakları	565. Toplumda fikri mülkiyet bilincinin artırılması ve yayılması sağlanacak, hedef odaklı eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri yapılacaktır.
		571. Fikri mülkiyet haklarına yönelik destekleme sistemi yeniden yapılandırılacaktır.
		572. Fikri mülkiyet alanında her düzeyde nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi sağlanacaktır.
		573. Kurumsal kapasite geliştirilecek ve işbirliği platformları oluşturulacaktır.
	3.3. Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum	649. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında tüm bireylerin fırsat eşitliği temelinde nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak milletimizin değerlerini özümsemiş, topluma yararlı birer vatandaş olarak yetişmeleri önem arz etmektedir. İnsan kaynağının nitelikli hâle getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin mesleki eğitim ve yükseköğretim aracılığıyla işgücüne kazandırılması, değişen teknoloji,

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
		üretim yapısı ve hizmet sunum biçimleri doğrultusunda işgücü piyasaları arz ve talep dengesi göz önünde bulundurularak mesleki eğitimin geliştirilmesi hedeflenmektedir.
	3.3.1. Eğitim	660. Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitelerimizi çekim merkezi hâline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.
		675. Hayat boyu öğrenmeye katılım ve belge çeşitliliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi teşvik edilecek, hayat boyu öğrenme sisteminin işgücü piyasasının talep ettiği becerileri kazandırması ve bu becerilerin iş ve sosyal yaşamda etkin kullanımı sağlanacaktır.
		682. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişmelerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır.
		682.1. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır.
		683. Akademik personelin niteliği yükseltilecektir.
		684. Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır.
		684.2. Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir.
		685. Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi hâline getirilecektir.
		685.2. Nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması sağlanacaktır.
		686. Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır.
		687. Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.
		688. Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
		689. Üniversitelerin öz gelirleri artırılarak finansal sürdürülebilirliği güçlendirilecektir.
		690. Üniversitelerdeki idari ve teknik personel niteliği artırılabacaktır.
		691. Üniversitelerdeki TTO'lar güçlendirilecektir.
		692. Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecektir.
		693. Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürü yaygınlaştırılacak ve güçlendirilecektir. 693.1. Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu geliştirilecektir. 693.2. Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.
	3.3.3. Sağlık	706. Sağlıklı yaşam tarzı teşvik edilerek bulaşıcı olmayan hastalık risklerine karşı koruyucu sağlık hizmetleri güçlendirilecektir. 706.1. Sağlıklı yaşam tarzının teşvik edilmesine yönelik sağlıklı beslenme, fiziksel aktivitenin artırılması gibi alışkanlıkların toplumsal tutuma dönüşmesi sağlanacak, bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecek, sağlık okuryazarlığı teşvik edilerek birey sorumluluğunun geliştirilmesi sağlanacaktır.
	3.3.7. Gençlik	746. Gençlerin fiziki, sosyal ve muhakeme yönüyle gelişimleri ile yenilikçi ve girişimci niteliklerini destekleyen bilim, sanat, kültür ve spor faaliyetlerine katılımları özendirilecektir.
	3.3.8. Engelli Hizmetleri	763. Fiziksel çevre şartları, ulaşım hizmetleri, internet siteleri, mobil uygulamalar, basılı, dijital ve görsel medya yayınları ile kamusal hizmetler engellilerin erişilebilirliğine uygun hâle getirilecektir.
	3.4.1. Afet Yönetimi	832. Mevcut ve yeni yapılacak olan tüm alt ve üst yapıların afetlere karşı dirençliliği sağlanacaktır.
	3.5.3. Sivil Toplum	940. Sivil topluma hizmet sunan kurumların kurumsal kapasiteleri güçlendirilecektir. 940.4. Üniversitelerde sivil toplum alanına yönelik birimlerin açılması ve bu birimlerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
ORTA VADELİ PROGRAM (2023-2025)	14	Stratejik öneme sahip alanlarda şirket, üniversite, araştırma altyapısı ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği ve "birlikte başarıma" yaklaşımını esas alan büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
	15	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir.
2025 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	GENÇLİK	Tedbir 746.2. Gençlerin yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve üretkenliklerinin desteklenmesi için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı programlar geliştirilecektir.
		Tedbir 746.3. Gençlik merkezleri ile genç ofislerin sayısı ihtiyaca göre artırılacak ve benzer faaliyetler yürütülen kuruluşlarla ortaklıklar geliştirilecektir.
		Tedbir 746.5. Gençlerin proje ve faaliyetlere katılımları artırılarak sorumluluk alma ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yaygınlaştırılacaktır
YÖK 2024-2028 STRATEJİK PLANI	1. Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimi	Hedef 1.1: Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri doğrultusunda belirlenmesi.
		Hedef 1.2: Dünya akademik başarı sıralamalarında en az 2 üniversitenin ilk 200'e, 10 üniversitenin ilk 500'e, 50 üniversitenin ilk 1.000'e girmesinin sağlanması.
	2. Akademik personelin niteliği	Hedef 2.1: Nitelikli doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamını özendirici politikalar geliştirilmesi.
		Hedef 2.3: Akademisyenlerin sanayi ve sektörle iş birliği içinde proje bazlı çalışmasının artırılması.
	3. Üniversite öğrencilerinin mesleki yetkinlikleri	Hedef 3.1: Uygulamalı eğitimlerin sektörle birlikte yürütülmesi.
		Hedef 3.3: Mesleki ve teknik eğitimde sektörle iş birliğinin güçlendirilmesi.
	4. Yükseköğretimin uluslararasılaşma	Hedef 4.1: Uluslararası öğrenci sayısının 500 bine çıkarılması.
		Hedef 4.3: Yükseköğretim kurumları arasındaki uluslararası iş birliklerinin artırılması.
	5. Araştırma ve yenilik kapasitesi	Hedef 8.1: Üniversite Teknoloji Transfer Ofisleri'ne (TTO) vergi teşvikleri sağlanması.
		Hedef 8.2: Fikrî hakların ticarileştirilmesi.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
	6. Yükseköğretimde kalite, üretkenlik ve mükemmellik kültürü	Hedef 10.1: Kurumsal ve program akreditasyonlarının artırılması.
		Hedef 10.4: Uluslararası iş birlikleri ile kaliteli yayın kapasitesinin artırılması.
KOSGEB 2024-2028 STRATEJİK PLANI	1.3. Tekmer mekanizmaları	Üniversitelerin Teknoloji Geliştirme Merkezleri ile iş birliği yapması ve bu merkezlerde tekno girişimlerin kurulması hedeflenmektedir.
	1.4. Girişimcilik	Bu hedef kapsamında, üniversitelerdeki gençlerin ve akademik personelin girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi ve girişimcilik desteklerinden faydalanmaları hedeflenmektedir.
	2.1. İmalat sanayi	Üniversitelerin orta yüksek ve yüksek teknoloji düzeyindeki projeleri desteklenerek, üniversite-sanayi iş birliğinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.
	2.5. KOBİ'lerin gelişimleri	Üniversitelerin KOBİ'lerle iş birliği yaparak, onların gelişimine katkı sağlaması ve yol haritalarını oluşturmalarına yardımcı olması hedeflenmektedir.
	4.2. Stratejik yönetim	Üniversitelerin stratejik yönetim süreçlerinde bilgiyi etkin bir şekilde kullanarak, karar verme süreçlerini güçlendirmesi hedeflenmektedir.
	4.3. İnsan kaynağı	Üniversitelerin insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini artırmak için eğitim ve geliştirme programları düzenlemesi hedeflenmektedir.
T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI 2024-2028 STRATEJİK PLANI	Amaç 1. Milli Teknoloji Hamlesi	Milli teknoloji hamlesi kapsamında sanayinin teknolojik dönüşümünü sağlamak, yenilikçilik ve tasarım kapasitesini artırarak nitelikli insan kaynağını geliştirmek.
		Hedef 1.2: Bilişim, yazılım, siber güvenlik ve açık kaynak yazılım ekosistemi geliştirilecektir.
		Hedef 1.3: Sanayinin dijital dönüşümü sürecinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve dijital dönüşümün hızlandırılması yoluyla imalat sanayinin rekabet gücü artırılabilecektir.
	Amaç 2: Sanayi ve Teknoloji Alanlarında Politika ve Stratejiler Geliştirmek	Hedef 2.2: Sanayide sistematik ve sürdürülebilir verimlilik artışlarının sağlanmasına yönelik projeler geliştirilip uygulanacak; verimlilik alanındaki uluslararası iş birlikleri güçlendirilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
	Amaç 3: Ar-Ge ve Yenilik Kapasitesini Güçlendirmek	Hedef 3.2: Ar-Ge merkezlerindeki ar-ge, yenilik ve tasarım faaliyetlerinin artırılması için ekosistemin yetkinlik, iş birliği, yönetim, finansman gibi konulardaki gelişimine yönelik tedbirler alınacaktır.
		Hedef 3.3: Teknoloji geliştirme bölgelerinde ar-ge faaliyetlerinin geliştirilmesi için ekosistemin altyapı, yetkinlikler, iş birliği, yönetim, finansman gibi konularda gelişmesine yönelik tedbirler alınacaktır.
TÜBİTAK 2024-2028 STRATEJİK PLANI	Üniversite-Sanayi İş Birliği	3.1: Kamu, üniversite, özel sektör ve sivil toplum kurumları ile Ar-Ge ve yenilik platformları kurulacaktır. 3.2: Ar-GE ve yenilik ekosisteminin etkinliğini artıracak destek programları yürütülecektir
	Mevzuat Analizi	Madde 4.3: Üniversiteler ve araştırma altyapıları ile iş birliğinin güçlendirilmesi, iş modellerinin (şirketleşme, araştırma altyapılarının işletilmesi vb.) geliştirilmesi Madde 4.4: Üniversite-sanayi iş birliklerini desteklemek için Ar-GE projelerine yönelik teşviklerin artırılması Madde 4.5: Yüksek lisans ve doktora seviyesinde Ar-GE odaklı insan kaynağının geliştirilmesi Madde 4.6: Uluslararası akademik iş birliklerinin desteklenmesi ve ortak araştırma merkezlerinin kurulması
ENERJİ BAKANLIĞI TÜRKİYE ULUSAL ENERJİ PLANI	Nitelikli İnsan Kaynağı Yetiştirme	Tedbir 544.2: Kamu destekli AR-GE projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır. (ÜP-İ6) Tedbir 544.3: Üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların özel programlarla desteklenmesine devam edilecektir. Tedbir 544.4: Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI 2024-2028 STRATEJİK PLANI	Gençlik Hizmetleri	Üniversitelerle iş birliği yapmak suretiyle gençlerin serbest zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde değerlendirebilmeleri amacıyla kişisel ve sosyal gelişimlerini destekleyici, farklı talep ve ihtiyaçları dikkate alan faaliyetlerin sunulması ve aynı zamanda onları kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için gençlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi, onların sahip olduğu haklar konusunda bilinçlendirilmesi ve sosyal hayatın her alanına gençliğin etkili katılımının sağlanması.
ULUSAL YAPAY ZEKÂ STRATEJİSİ (2021-2025)	İnsan Odaklı Siber Güvenlik Yaklaşımı	H3.1: Siber uzayın güvenli kullanılması çerçevesinde bireysel ve toplumsal farkındalığın artırılması. H3.2: Kurumlarda ve kuruluşlarda, kurumsal siber güvenlik kültürünün yerleştirilmesi. H3.3: İnsan kaynağının güçlendirilmesi ve yetkinliğinin artırılması.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
	Uluslararası Alanda Türkiye Markası	H6.1: Uluslararası paydaşlarla bilgi paylaşımının ve iş birliğinin artırılması.
	YZ Uzmanlarını Yetiştirmek ve Alanda İstihdamı Artırmak	Amaç 1.2: Üniversitelerin YZ alanındaki akademik ve teknik kapasitesi geliştirilecek ve yeni programlar açılacaktır. Amaç 1.3: YZ alanında ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim alan öğrenci sayısı ve niteliği artırılacaktır.
ÇEVRE, ŞEHİRCİLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BAKANLIĞI 2025 YILI PERFORMANS PROGRAMI	BEK1	İklim değişikliğine uyum kapsamında iklim ve doğa okuryazarlığı programları yürütülmesi, okullarda ve üniversitelerdeki eğitim programlarının biyolojik çeşitlilik ve ekosistemlerin koruması için gerekli beceri ve niteliklere odaklı olarak güncellenmesi, doğa koruma projeleri geliştirilmesi, farklı hedef kitleler için ayrı araçlar kullanılarak iletişim kampanyaları düzenlenmesi
	SAG8	İklim ve sağlık okuryazarlığı çalışmalarının başlatılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, sağlık sektöründe görev alan insan gücünün eğitilmesi
	YKS10	Okul öncesinden başlayarak lisansüstü eğitimin son basamağına kadar, müfredattaki kazanımların sürdürülebilir kalkınma amaçları ve iklim değişikliği açısından gözden geçirilerek güncellenmesi, eğitimcilerin eğitilmesi, farklı disiplinlerdeki (hukuk, eğitim, sosyal bilimler, mühendislik vb.) iklim değişikliğine yönelik lisans, yüksek lisans, doktora programlarının sayısının artırılması
YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİ BELGESİ	STRATEJİK AMAÇ 1	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

3.5. Program – Alt Program Analizi

Üniversitenin stratejik planının hazırlığı kapsamında incelenen Üst Politika Belgelerinin incelenmiş ve Program-Alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi Tablo 8'de oluşturulmuştur.

Tablo 8. Program ve Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	• SEM bünyesinde, iş dünyası, kamu kurumları ve özel sektör ile iş birliği içinde mesleki ve bireysel gelişim, uzmanlık, hukuk ve dil eğitimleri sunulmaktadır. • Uzaktan Eğitim Merkezi koordinasyonunda; ön lisans, lisans, lisansüstü ve yetişkin eğitimi ile kariyer yönetimi ve hayat boyu öğrenme alanlarında, yeni uzaktan eğitim teknolojilerine dayalı uygulamalarla eğitim faaliyetleri desteklenmektedir. • TÖMER bünyesinde, uluslararası öğrenciler ve toplumun farklı kesimlerine yönelik kültürel uyum ve dil becerilerini geliştirmeye yönelik özel programlar tasarlanmaktadır.	• Personelin ve öğrencilerin mesleki ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirleyecek mekanizmalar kurulmalıdır. • Eğitim talepleri, kurum içi, kurum dışı ve sektör paydaşlarının ihtiyaçları doğrultusunda analiz edilerek planlanmalıdır. • Yenilikçi teknolojiler, eğitim süreçlerine entegre edilmelidir. • Eğitime erişilebilirliği artırmak amacıyla dezavantajlı gruplara yönelik ders, program ve/veya seminerler düzenlenmelidir. • Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversitelerle ortak dersler geliştirilmelidir. • Tüm eğitim kademelerinde hibrit eğitim imkânları oluşturulmalıdır.
Yükseköğretim	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi	• Alanında mesleki bilgi ve beceri ile donanmış, sorumluluk sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmektedir.	• Üniversitemizde bulunan programlar, ilgili kurumlarca akredite edilmektedir.
	Öğretim Elemanlarının Gelişimi	• Alanında yetkin, bilgi üreten ve aktaran; yükseköğretim ve araştırma alanında küresel ve güncel gelişmelere adapte olabilen akademisyenlerin gelişimine imkân sağlanmaktadır.	• Akademik personele yönelik, ihtiyaçlara dayalı eğitimler planlanmalı ve uygulanmalıdır. • Ortak araştırma ve öğrenme süreçleri ile tecrübe paylaşımı teşvik edilmelidir.
	Öğrenci Yaşamı ve Kampüs Altyapısı	• Öğrencilerin kişisel, kültürel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlanmakta ve yaşam kaliteleri artırılmaktadır. • Öğrencilere sunulan kampüs temelli hizmetler sürekli olarak iyileştirilmektedir.	• Sağlık, spor ve kültür hizmetleri, çevre dostu bir kampüs anlayışıyla sürdürülebilir şekilde devam ettirilmektedir.
Yönetim ve Destek Programı	Kalite Güvence Sistemleri	• YÖKAK taleplerine uygun olarak kalite izleme süreçleri başlatılmakta ve sürdürülebilir biçimde devam ettirilmektedir.	• Kalite güvencesi mekanizmaları geliştirilerek sürdürülebilir hâle getirilmelidir.
	Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler	• Üniversitenin kurumsal işleyişi, stratejik hedefler doğrultusunda geliştirilmekte ve sürdürülebilir şekilde yapılandırılmaktadır.	• Veri temelli karar alma süreçleri güçlendirilmeli, idari süreçler dijitalleştirilmeli, mali kaynak çeşitliliği artırılmalı ve iç kontrol

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
			mekanizmaları sürdürülebilir hâle getirilmelidir.
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Bilimsel amaçlı araştırmalar ve çeşitli proje faaliyetleri yürütülmektedir.	- Lisansüstü tezlerden proje, patent ve girişim fikirleri üretilebilmesi için Enstitüler ile Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) arasında yakın iş birliği kurulmalıdır. - Lisansüstü Tez Yönetmeliği'ne, programlara başvuru ve tez teslim şartlarına; öğrencilerin tezlerinden proje, patent ve girişim fikri üretimini teşvik edecek maddeler eklenmelidir. - Akademik Performans ve Akademik Teşvik Yönergeleri, lisansüstü tezlerden proje, patent ve girişim fikri üretimini destekleyecek şekilde güncellenmelidir.
	Araştırma Altyapıları	- Bilginin teknolojiye dönüşmesi ve teknolojinin ticarileşmesine katkı sunularak toplumsal fayda sağlanmaktadır. - Akademisyenlere, öğrencilere, araştırmacılara, şirketlere, girişimcilere ve girişimci adaylarına teknoloji transfer hizmetleri sunulmaktadır. - Ülkenin genel bilgi birikimine katkı sağlayacak şekilde bilimsel bilgi üretilmekte, yenilikçi projeler geliştirilmekte ve üretilen bilgi yaygınlaştırılmaktadır. Araştırma kapasitesi sürekli geliştirilmektedir. - Üniversitede araştırma, proje ve inovasyon habitatı oluşturmak amacıyla altyapı çalışmaları yürütülmektedir.	- TTO tarafından, üniversitenin araştırma altyapısının envanteri çıkarılmalı ve buna yönelik tanıtım-pazarlama faaliyetleri yürütülmelidir. - Araştırma altyapısını güçlendirmek amacıyla, Kalkınma Ajansı başta olmak üzere ilgili destek programlarına başvurular yapılmalıdır. - UYGAR Merkezleri ile sanayi arasındaki iş birlikleri artırılmalı; bu kapsamda TTO tarafından gerekli tanıtım ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

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 belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 9'da gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplanır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynamaktadır.

Tablo 9. Faaliyet Alanı- Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
LİDERLİK, YÖNETİŞİM VE KALİTE	Kalite Yönetimi
	Veri Yönetimi ve Analiz Hizmetleri
	Planlama Hizmetleri
	İzleme ve Değerlendirme Hizmetleri
	Performans Yönetimi
	Yenilikçi Yönetim Uygulamaları
	İletişim Yönetimi
	Eğitim ve Farkındalık Faaliyetleri
	Strateji Planlama ve Geliştirme Hizmetleri
EĞİTİM VE ÖĞRETİM	Ön lisans /Lisans/Lisansüstü Eğitim Hizmetleri
	Yabancı Dil Eğitim Programları
	Uzaktan Eğitim Programları
	Uluslararası Ortak Eğitim Programları
	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
	Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları
	Danışmanlık Hizmetleri
	Kütüphane Hizmetleri
	Eğiticilerin Eğitimi
	Uluslararası Öğrenci Kabulü ve Danışmanlık
	Ulusal ve Uluslararası Staj Programları
	Mezunlar
ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE GİRİŞİMCİLİK	İç Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri
	Dış Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri
	Yenilik ve Teknoloji Geliştirme Projeleri
	Kamu Kurum/Kuruluşları, AB ve Sanayi Kuruluşları Destekli Projeler
	Bilimsel Etkinlikler (Sempozyum, Kongre, Çalıştay, vb.)
	Bilimsel Yayınlar
	Proje Danışmanlık Hizmetleri
	Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri ve Analiz Hizmetleri

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
	Girişimcilik Hizmetleri
	Teknoloji Transferi, Lisanslama ve Ticarileştirme Hizmetleri
	Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri
	Kuluçka Merkezi Hizmetleri
	İstanbul Teknopark
	Ulusal ve Uluslararası Üniversiteler ile İş Birlikleri
	İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları
TOPLUMSAL KATKI	Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri (SEM, TÖMER, vb.)
	Konferans, Sempozyum, Seminer, vb. Etkinlikler
	Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Hizmet Projeleri
	Hizmet İçi Eğitim Programları
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
	Dezavantajlı Bireylere Yönelik Hizmetler
	Sürdürülebilirlik ve Çevre Dostu Proje Faaliyetleri
	Kamu, STK ve Yerel Yönetimlerle Yürütülen Projeler
YÜKSEKÖĞRETİME İLİŞKİN İDARİ HİZMET VE İŞLEMLER	İnsan Kaynakları Hizmetleri
	İdari ve Destek Hizmetler
	Öğrencilere Yönelik Destek Hizmetleri
	Sağlık, Kültür ve Spor hizmetleri
	Mali İşler ile İlgili Hizmetler
	Kütüphane ve Dokümantasyon ile İlgili Hizmetler
	Yapı İşleri ile İlgili Hizmetler
	Bilgi Teknolojileri ile İlgili Hizmetler
	Hukuk ile İlgili Hizmetler
	Kurumsal İletişim ile İlgili Hizmetler
	Afet ve Acil Durum Yönetimi Faaliyetleri
	Ulaşım ve Kampüs Altyapı Hizmetleri
	Kariyer Merkezi Hizmetleri

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
SOSYAL, KÜLTÜREL, SANATSAL VE SPORTİF ETKİNLİKLER	Öğrencilere Yönelik Hizmetler (Burs, Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı vb.)
	Öğrenci Topluluğu Faaliyetleri (Söyleşi, Seminer, Tiyatro, Sergi vb.)
	Üniversite Tanıtım, Oryantasyon ve Kariyer Günleri
	Sportif Faaliyetler
	Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler (Şenlikler, Konserler, Sergiler, Mezuniyet Töreni, Mezunlar Günü, Gezi Programları vb.)
İLETİŞİM	Kurum İçi ve Dışı Bilgilendirme Hizmetleri
	Dijital İletişim ve Sosyal Medya Yönetimi
	Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri
	Etkileşimli İletişim Araçları ve Teknolojileri (Webinarlar, Çevrimiçi Seminerler, Video Konferanslar, Mobil Uygulamalar vb.)

3.7. Paydaş Analizi

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin etkileşimde bulunduğu paydaşların görüşleri titizlikle dikkate alınmıştır. Stratejik planın sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması, engel teşkil eden unsurların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması, paydaş ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapılması paydaş analizi aracılığıyla sağlanmıştır.

3.7.1. Paydaşların Tespiti

Üniversitemizin akademik ve idari birimlerinden, öğrenci temsilcilerinden, mezunlardan, iş dünyasından, meslek kuruluşlarından ve diğer ilgili taraflardan alınan bilgiler doğrultusunda paydaş tespiti gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan önem matrisine göre paydaşların etkisi ve önemi değerlendirilmiş, belirlenen gruplar doğrultusunda uygun analiz yöntemleri (odak grup toplantıları, anket çalışmaları vb.) tespit edilmiştir. Söz konusu tespitler üniversitenin stratejik planında hangi paydaşlara öncelik verileceği, hangi alanlarda iş birliği yapılacağı ve paydaşların beklentilerinin nasıl karşılanacağı gibi kritik kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Planlanan takvime uygun şekilde alınan geri bildirimler analiz edilerek, elde edilen bulgular GZFT analizine entegre edilmiş ve stratejik planlamaya yön verecek tespitler ile ihtiyaçların belirlenmesine katkı sağlamıştır.

3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin paydaşlarının tespitinden sonra; sunduğu akademik ve idari hizmetler ile etkileşim düzeyleri, üniversitemizden beklentileri, üniversiteyi etkileme ve üniversiteden etkilenme dereceleri göz önünde bulundurularak üniversitenin faaliyetlerini en fazla etkileyen kurum, kuruluş ve aktörleri belirlemek üzere önceliklendirme yapılmıştır. Önceliklendirme paydaşların Önem Derecesi ve Etki Dereceleri dikkate alınarak Tablo 10'da belirlenmiştir.

Tablo 10. Paydaşların Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Paydaş	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önem Kategorisi	Etki Kategorisi
Akademik Personel	İç Paydaş	10	10	Kritik Önem	Kritik Etki
İdari Birimler	İç Paydaş	9.61	8.76	Kritik Önem	Kritik Etki
İdari Personel	İç Paydaş	4.53	4.65	Yüksek Önem	Orta Etki
Akademik Birimler	İç Paydaş	3.01	4.55	Orta Önem	Düşük Etki
Öğrenciler	İç Paydaş	1.56	1.00	Düşük Önem	Düşük Etki
Mütevelli Heyeti	İç Paydaş	1.00	4.82	Düşük Önem	Yüksek Etki
YÖK	Dış Paydaş	10	10	Kritik Önem	Kritik Etki
YÖKAK	Dış Paydaş	8.29	8.23	Kritik Önem	Kritik Etki
TÜBİTAK	Dış Paydaş	8.23	8.41	Kritik Önem	Kritik Etki
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Dış Paydaş	7.59	7.84	Kritik Önem	Kritik Etki
Akreditasyon Kuruluşları	Dış Paydaş	6.94	7.10	Kritik Önem	Kritik Etki
Mezunlar	Dış Paydaş	6.86	6.76	Kritik Önem	Kritik Etki
İşverenler / Özel Sektör	Dış Paydaş	6.79	6.47	Kritik Önem	Kritik Etki
Diğer Kamu Kurumları	Dış Paydaş	6.53	6.45	Kritik Önem	Kritik Etki
ÖSYM	Dış Paydaş	5.96	5.89	Kritik Önem	Kritik Etki
Yurtdışı Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	5.48	5.41	Kritik Önem	Kritik Etki
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	3.65	3.62	Kritik Önem	Kritik Etki
Kurumlar (SGK, İŞKUR vb.)	Dış Paydaş	2.89	2.69	Kritik Önem	Kritik Etki
İstanbul Valiliği / Mülki İdareler	Dış Paydaş	2.53	2.59	Kritik Önem	Kritik Etki
CB Kabinesi ve Bakanlıklar	Dış Paydaş	2.52	2.59	Kritik Önem	Yüksek Etki
Tedarikçiler	Dış Paydaş	2.33	2.30	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Öğrenciler	Dış Paydaş	2.27	2.25	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Kalkınma Ajansları	Dış Paydaş	2.08	2.71	Yüksek Önem	Kritik Etki
Dernekler	Dış Paydaş	2.06	2.06	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Göç İdaresi	Dış Paydaş	2.03	2.20	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Diğer Üniversiteler	Dış Paydaş	1.97	2.09	Yüksek Önem	Yüksek Etki

Paydaş	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önem Kategorisi	Etki Kategorisi
Bağımsız Denetleyici Kuruluşlar	Dış Paydaş	1.9	1.92	Yüksek Önem	Yüksek Etki
KOSGEB	Dış Paydaş	1.78	1.77	Yüksek Önem	Yüksek Etki
ULAKNET	Dış Paydaş	1.77	1.36	Yüksek Önem	Orta Etki
Maltepe Belediyesi	Dış Paydaş	1.73	1.81	Yüksek Önem	Yüksek Etki
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Dış Paydaş	1.72	1.85	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Beyoğlu Belediyesi	Dış Paydaş	1.71	1.82	Yüksek Önem	Yüksek Etki
Bağışçılar	Dış Paydaş	1.68	1.26	Yüksek Önem	Orta Etki
Meslek Odaları	Dış Paydaş	1.67	1.69	Orta Önem	Yüksek Etki
Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi	Dış Paydaş	1.39	1.41	Orta Önem	Yüksek Etki
Bankalar	Dış Paydaş	1.38	1.38	Orta Önem	Orta Etki
Medya Kuruluşlar	Dış Paydaş	1.37	1.35	Orta Önem	Orta Etki
Bilgi Teknolojileri Kurulu	Dış Paydaş	1.37	1.39	Orta Önem	Orta Etki
Teknoparklar	Dış Paydaş	1.31	1.33	Orta Önem	Orta Etki
Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM)	Dış Paydaş	1.3	1.30	Orta Önem	Orta Etki
Uluslararası Kütüphaneler	Dış Paydaş	1.29	1.27	Orta Önem	Orta Etki
Ulusal Kütüphaneler	Dış Paydaş	1.29	1.28	Orta Önem	Orta Etki
Özel AR-GE Merkezleri ve TGB'ler	Dış Paydaş	1.26	1.31	Orta Önem	Orta Etki
Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış Paydaş	1.24	1.30	Orta Önem	Orta Etki
Kişiler Verileri Koruma Kurulu	Dış Paydaş	1.24	1.29	Orta Önem	Orta Etki
Araştırma Kurumları	Dış Paydaş	1.22	1.20	Orta Önem	Düşük Etki
TÜİK	Dış Paydaş	1.22	1.20	Düşük Önem	Düşük Etki
Türkiye Ulusal Ajansı	Dış Paydaş	1.21	1.24	Düşük Önem	Düşük Etki
Toplum / Halk	Dış Paydaş	1.21	1.17	Düşük Önem	Düşük Etki
İstanbul'daki Sanayi Örgütleri (TSO'lar, OSB'ler, Ticaret Borsaları vb.)	Dış Paydaş	1.16	1.23	Düşük Önem	Düşük Etki
Dış Kullanıcılar	Dış Paydaş	1.12	1.10	Düşük Önem	Düşük Etki

Paydaş	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önem Kategorisi	Etki Kategorisi
Spor Federasyonları ve Kuruluşları	Dış Paydaş	1.12	1.15	Düşük Önem	Düşük Etki
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	Dış Paydaş	1.11	1.21	Düşük Önem	Düşük Etki
Potansiyel Öğrenciler / Aileler / Misafir Kullanıcılar	Dış Paydaş	1.1	1.05	Düşük Önem	Düşük Etki
Sendikalar	Dış Paydaş	1.07	1.04	Düşük Önem	Düşük Etki
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış Paydaş	1.07	1.33	Düşük Önem	Orta Etki
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi	Dış Paydaş	1.07	1.04	Düşük Önem	Düşük Etki
Yasama ve Yargı Organları	Dış Paydaş	1.05	1.05	Düşük Önem	Düşük Etki
TÜBA (Türkiye Bilimler Akademisi)	Dış Paydaş	1.03	1.07	Düşük Önem	Düşük Etki
Yerel Okullar / Kolejler	Dış Paydaş	1	1	Düşük Önem	Düşük Etki

3.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi

Üniversitenin sunmuş olduğu hizmetler/ürünler açısından paydaşları ile ilişkisinin detaylandırıldığı Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Tablo 12 ve Tablo 13'te gösterilmiş olup, bu tabloda yer alan akademik, idari ve kurumsal hizmetler ile ilgili kullanılan kısaltmalar ise Tablo 11'de açıklanmıştır.

Tablo 11. Ürün/Hizmet Kısaltmalar

FA1	Liderlik, Yönetişim ve Kalite
ÜH.1.1	Kalite Yönetimi
ÜH.1.2	Veri Yönetimi ve Analiz Hizmetleri
ÜH.1.3	Planlama Hizmetleri
ÜH.1.4	İzleme ve Değerlendirme Hizmetleri
ÜH.1.5	Performans Yönetimi
ÜH.1.6	Yenilikçi Yönetim Uygulamaları
ÜH.1.7	İletişim Yönetimi
ÜH.1.8	Eğitim ve Farkındalık Faaliyetleri
ÜH.1.9	Strateji Planlama ve Geliştirme Hizmetleri

FA2	Eğitim ve Öğretim
ÜH.2.1	Ön lisans /Lisans/Lisansüstü Eğitim Hizmetleri
ÜH.2.2	Yabancı Dil Eğitim Programları
ÜH.2.3	Uzaktan Eğitim Programları
ÜH.2.4	Uluslararası Ortak Eğitim Programları
ÜH.2.5	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
ÜH.2.6	Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları
ÜH.2.7	Danışmanlık Hizmetleri
ÜH.2.8	Kütüphane Hizmetleri
ÜH.2.9	Eğiticilerin Eğitimi
ÜH.2.10	Uluslararası Öğrenci Kabulü ve Danışmanlık
ÜH.2.11	Ulusal ve Uluslararası Staj Programları
ÜH.2.12	Mezunlar
FA3	Araştırma, Geliştirme ve Girişimcilik
ÜH.3.1	İç Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri
ÜH.3.2	Dış Destekli Bilimsel Araştırma Projeleri
ÜH.3.3	Yenilik ve Teknoloji Geliştirme Projeleri
ÜH.3.4	Kamu Kurum/Kuruluşları, AB ve Sanayi Kuruluşları Destekli Projeler
ÜH.3.5	Bilimsel Etkinlikler (Sempozyum, Kongre, Çalıştay, vb.)
ÜH.3.6	Bilimsel Yayınlar
ÜH.3.7	Proje Danışmanlık Hizmetleri
ÜH.3.8	Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri ve Analiz Hizmetleri
ÜH.3.9	Girişimcilik Hizmetleri
ÜH.3.10	Teknoloji Transferi, Lisanslama ve Ticarileştirme Hizmetleri
ÜH.3.11	Fikri Mülkiyet Yönetimi
ÜH.3.12	Patent ve Endüstriyel Tasarım Faaliyetleri
ÜH.3.13	Kuluçka Merkezi Hizmetleri
ÜH.3.14	İstanbul Teknopark
ÜH.3.15	Ulusal ve Uluslararası Üniversiteler İle İş Birlikleri
ÜH.3.16	İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları

FA4	Toplumsal Katkı
ÜH.4.1	Araştırma ve Uygulama Merkezleri Faaliyetleri (SEM, TÖMER, vb.)
ÜH.4.2	Konferans, Sempozyum, Seminer, vb. Etkinlikler
ÜH.4.3	Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Hizmet Projeleri
ÜH.4.4	Hizmet İçi Eğitim Programları
ÜH.4.5	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
ÜH.4.6	Dezavantajlı Bireylere Yönelik Hizmetler
ÜH.4.7	Sürdürülebilirlik ve Çevre Dostu Proje Faaliyetleri
ÜH.4.8	Kamu, STK ve Yerel Yönetimlerle Yürütülen Projeler
FA5	Yükseköğretime İlişkin İdari Hizmet ve İşlemler
ÜH.5.1	İnsan Kaynakları Hizmetleri
ÜH.5.2	İdari ve Destek Hizmetler
ÜH.5.3	Öğrencilere Yönelik Destek Hizmetleri
ÜH.5.4	Sağlık, Kültür ve Spor hizmetleri
ÜH.5.5	Mali İşler ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.6	Kütüphane ve Dokümantasyon ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.7	Yapı İşleri ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.8	Bilgi Teknolojileri ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.9	Hukuk ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.10	Kurumsal İletişim ile İlgili Hizmetler
ÜH.5.11	Afet ve Acil Durum Yönetimi Faaliyetleri
ÜH.5.12	Ulaşım ve Kampüs Altyapı Hizmetleri
ÜH.5.13	Kariyer Merkezi Hizmetleri
FA6	Sosyal, Kültürel, Sanatsal ve Sportif Etkinlikler
ÜH.6.1	Öğrencilere Yönelik Hizmetler (Burs, Kısmi Zamanlı Öğrenci İstihdamı vb.)
ÜH.6.2	Öğrenci Topluluğu Faaliyetleri (Söyleşi, Seminer, Tiyatro, Sergi vb.)
ÜH.6.3	Üniversite Tanıtım, Oryantasyon ve Kariyer Günleri
ÜH.6.4	Sportif Faaliyetler
ÜH.6.5	Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler (Şenlikler, Konserler, Sergiler, Mezuniyet Töreni, Mezunlar Günü, Gezi Programları vb.)

FA7	İletişim
ÜH.7.1	Kurum İçi ve Dışı Bilgilendirme Hizmetleri
ÜH.7.2	Dijital İletişim ve Sosyal Medya Yönetimi
ÜH.7.3	Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri
ÜH.7.4	Etkileşimli İletişim Araçları ve Teknolojileri (Webinarlar, Çevrimiçi Seminerler, Video Konferanslar, Mobil Uygulamalar vb.)

Tablo 12. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu

Paydaşlar	1. Liderlik, Yönetişim ve Kalite									2. Eğitim ve Öğretim												3. Araştırma, Geliştirme ve Girişimcilik																	
	ÜH.1.1	ÜH.1.2	ÜH.1.3	ÜH.1.4	ÜH.1.5	ÜH.1.6	ÜH.1.7	ÜH.1.8	ÜH.1.9	ÜH.2.1	ÜH.2.2	ÜH.2.3	ÜH.2.4	ÜH.2.5	ÜH.2.6	ÜH.2.7	ÜH.2.8	ÜH.2.9	ÜH.2.10	ÜH.2.11	ÜH.2.12	ÜH.3.1	ÜH.3.2	ÜH.3.3	ÜH.3.4	ÜH.3.5	ÜH.3.6	ÜH.3.7	ÜH.3.8	ÜH.3.9	ÜH.3.10	ÜH.3.11	ÜH.3.12	ÜH.3.13	ÜH.3.14	ÜH.3.15	ÜH.3.16		
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
İdari Birimler	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X		X							X		
Mütevelli Heyeti	X	X		X	X		X	X	X							X	X				X				X			X									X		
İdari Personel	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X		X				X			X										X	
Akademik Birimler	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Öğrenciler	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
YÖK	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sivil Toplum Kuruluşları										X	X	X				X						X		X	X	X	X	X		X									
İstanbul Ticaret Odası (İTO)		X				X	X	X	X							X						X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	
YÖKAK	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Mezunlar	X						X	X		X	X	X	X		X	X	X				X							X							X	X			
İşverenler / Özel Sektör							X			X	X	X	X			X	X					X							X							X	X		
TÜBİTAK		X		X			X			X	X	X												X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X
Kurumlar (SGK, İŞKUR vb.)															X																								
CB Kabinesi ve Bakanlıklar	X								X																														
Diğer Kamu Kurumları																																							
İstanbul Valiliği / Mülki İdare																																							
Meslek Odaları																X																							
Tedarikçiler																																							
Bağımsız Denetleyici Kuruluşlar																																							
Demekler																X																							
İstanbul Büyükşehir Belediyesi																X																							
Akreditasyon Kuruluşları	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X					X	X	X	X		X	X	X			X	X		
ULAKNET																										X	X		X								X	X	
Beyoğlu Belediyesi																X											X	X									X	X	
ÖSYM		X					X			X	X	X	X	X		X	X		X	X	X							X											
Maltepe Belediyesi																																							
Kalkınma Ajansları																																							
KOSGEB																																							
Teknoparklar																																							
Medya Kuruluşları																																							
Diğer Üniversiteler	X						X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Göç İdaresi													X	X																									
Yurtdışı Yükseköğretim Kurumları	X									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM)																																							
Bağışçılar																																							
Bankalar																																							
Özel ARGE Merkezleri ve TGB'ler																																							
Türkiye Ulusal Ajansı																																							
Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi																																							
Spor Federasyonları ve Kuruluşları																																							
Toplum / Halk								X		X	X	X			X																								
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	X			X			X																									X	X	X					
Ulusal Kütüphaneler																	X																				X		
Uluslararası Kütüphaneler																	X																				X		
Bilgi Teknoloji Kurulu																																							
Potansiyel Öğrenciler / Aileler / Misafir								X		X	X	X				X			X	X								X											
Kişisel Verileri Koruma Kurulu		X																														X	X	X	X	X		X	
Araştırma Kurumları																							X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
TÜİK		X																																					
Türk Patent ve Marka Kurumu																																X	X	X					
İstanbul'daki Sanayi Örgütleri																																X	X	X	X	X			
Yasama ve Yargı Organları																																							
Dış Kullanıcılar								X																				X			X	X	X	X	X				

Tablo 13. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu Devamı

Paydaşlar	4. Toplumsal Katkı								5. Yükseköğretime İlişkin İdari Hizmet ve İşlemler													6. Sosyal, Kültürel, Sanatsal ve Sportif Faaliyetler					7. İletişim			
	ÜH.4.1	ÜH.4.2	ÜH.4.3	ÜH.4.4	ÜH.4.5	ÜH.4.6	ÜH.4.7	ÜH.4.8	ÜH.5.1	ÜH.5.2	ÜH.5.3	ÜH.5.4	ÜH.5.5	ÜH.5.6	ÜH.5.7	ÜH.5.8	ÜH.5.9	ÜH.5.10	ÜH.5.11	ÜH.5.12	ÜH.5.13	ÜH.6.1	ÜH.6.2	ÜH.6.3	ÜH.6.4	ÜH.6.5	ÜH.7.1	ÜH.7.2	ÜH.7.3	ÜH.7.4
Akademik Personel	X	X		X	X			X															X	X		X				
İdari Birimler	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mütevelli Heyeti			X			X	X	X														X		X		X	X		X	X
İdari Personel	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X	X	X														X	X	X	X	X				
Öğrenciler	X	X	X																			X	X	X	X	X				
YÖK									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X
Sivil Toplum Kuruluşları	X	X	X	X	X	X	X	X														X	X	X	X	X				
İstanbul Ticaret Odası (İTO)																						X		X					X	
YÖKAK									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X			X	X	X	X
Mezunlar																										X			X	
İşverenler / Özel Sektör																											X		X	X
TÜBİTAK																													X	
Kurumlar (SGK, İŞKUR vb.)								X																						
CB Kabinesi ve Bakanlıklar								X																			X			
Diğer Kamu Kurumları								X																						
İstanbul Valiliği / Mülki İdare					X			X																			X			
Meslek Odaları					X			X															X							
Tedarikçiler		X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
Bağımsız Denetleyici Kuruluşlar									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
Dernekler	X	X	X	X	X	X	X	X																						
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	X	X	X	X	X	X	X	X																						
Akreditasyon Kuruluşları									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X
ULAKNET																														
Beyoğlu Belediyesi	X	X	X	X	X	X	X	X																						
ÖSYM																														
Maltepe Belediyesi	X	X	X	X	X	X	X	X																						
Kalkınma Ajansları																														
KOSGEB								X																						
Teknoparklar																														
Medya Kuruluşları																											X	X	X	X
Diğer Üniversiteler			X					X																						
Göç İdaresi																														
Yurtdışı Yükseköğretim Kurumları																														
Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM)																														
Bağışçılar			X																											
Bankalar													X																	
Özel ARGE Merkezleri ve TGB'ler																														
Türkiye Ulusal Ajansı																														
Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi																												X		
Spor Federasyonları ve Kuruluşları												X													X					
Toplum / Halk		X	X					X													X	X		X	X		X			
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)																														
Ulusal Kütüphaneler														X																
Uluslararası Kütüphaneler														X																
Bilgi Teknoloji Kurulu																X														
Potansiyel Öğrenciler / Aileler / Misafir											X											X	X	X		X	X		X	
Kişisel Verileri Koruma Kurulu																	X													
Araştırma Kurumları																														
TÜİK																														
Türk Patent ve Marka Kurumu																														
İstanbul'daki Sanayi Örgütleri																											X		X	X
Yasama ve Yargı Organları																	X													
Dış Kullanıcılar					X			X																			X			

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 10) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi (Tablo 14) kullanılmıştır:

Tablo 14. Paydaş Etki ve Önem Dereceleri

Paydaşların Taleplerine Verilen Önem (ÖNEM)	Paydaşların Kurum Faaliyetlerini Etkileme Derecesi (ETKİ)	Zayıf (1,2,3)	Güçlü (4,5)
Düşük (1,2,3)		İzle (İZ): Paydaşların üniversiteden beklentisini takip et. • Türk Standartları Enstitüsü (TSE) • Akademik Birimler • Öğrenciler • Ulusal Kütüphaneler • Uluslararası Kütüphaneler • Bilgi Teknoloji Kurulu • Potansiyel Öğrenciler / Aileler / Misafir • Kişisel Verileri Koruma Kurulu • Araştırma Kurumları • TÜİK • Türk Patent ve Marka Kurumu • Türkiye Ulusal Ajansı • İstanbul'daki Sanayi Örgütleri • Yasama ve Yargı Organları • Dış Kullanıcılar • Spor Federasyonları ve Kuruluşları • Toplum / Halk • Sendikalar • Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı • Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi • TÜBA • Yerel Okullar / Kolejler • Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM) • Bankalar • Medya Kuruluşları • Teknoparklar • Özel ARGE Merkezleri ve TGB'ler	Bilgilendir (BL): Paydaşların beklentisini etkileyecek faktörlerde gerçekleşen değişikliklerin hakkında paydaşın bilgilendirilmesini sağla. • Meslek Odaları • Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi • Mütevelli Heyeti
Yüksek (4,5)		Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et (ÇG): Paydaşların faaliyet ve çıktılarını takip et. • ULAKNET • Bağışçılar • İdari Personel	Birlikte Çalış (BÇ): Üniversitenin tüm birimleri ilgili paydaş ile birlikte çalışır. • YÖK • Akademik Personel • İdari Birimler • Sivil Toplum Kuruluşları • İstanbul Ticaret Odası (İTO) • YÖKAK • Mezunlar • İşverenler / Özel Sektör

	• TÜBİTAK • Kurumlar (SGK, İŞKUR vb.) • CB Kabinesi ve Bakanlıklar • Diğer Kamu Kurumları • İstanbul Valiliği / Mülki İdare • Göç İdaresi • Tedarikçiler • Bağımsız Denetleyici Kuruluşlar • Dernekler • İstanbul Büyükşehir Belediyesi • Akreditasyon Kuruluşları • Yurtdışı Yükseköğretim Kurumları • Beyoğlu Belediyesi • ÖSYM • Maltepe Belediyesi • Kalkınma Ajansları • KOSGEB • Diğer Üniversiteler
--	---

3.8. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz, üniversitemizin mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve üniversitemizin kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler üniversitemizin amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise üniversitemizin başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Kuruluş içi analiz alt başlıkları; **“insan kaynakları yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin”** yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilmektedir.

Üniversitelerde idari teşkilat yapısı 124 Sayılı KHK ile düzenlenmiştir. Üniversitemizin idari teşkilat yapısı da bu mevzuata uygun olarak oluşturulmuştur. Buna göre üniversitemizin idari teşkilat yapısı, Genel Sekreterliğe bağlıdır. 2547 sayılı kanuna uygun olarak örgütlenmiş olan Üniversitemizin yönetim organları ve teşkilat şeması aşağıdaki gibidir:

- **Mütevelli Heyeti:** Üniversitenin stratejik yönelimini belirlemekte, bütçe ve kaynak tahsisini onaylamakta ve mali-idari süreçleri hedeflere uyum açısından denetlemektedir.
- **Rektör:** Üniversitemizin tüzel kişiliğini temsil etmekte ve kanunlarla kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir.
- **Rektör Yardımcıları:** Rektörlüğe yardım etmek üzere rektör tarafından iki rektör yardımcısı atanmıştır. Rektör bulunmadığı zaman rektör yardımcılarının birisi yerine vekalet etmektedir.
- **Senato:** Üniversitenin en üst akademik organıdır.
- **Üniversite Yönetim Kurulu:** İdari faaliyetlerde rektörlüğe yardımcı olmak üzere görev yapmaktadır.
- **Fakülteler:** Kendi alanlarında yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan akademik birimlerdir. Üniversitemiz bünyesinde İşletme Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İletişim Fakültesi, Mimarlık

ve Tasarım Fakültesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi mevcut bulunmaktadır. Fakülteleri Dekan temsil etmektedir. Dekanlar kendilerine çalışmalarında yardımcı olmak üzere fakültelerin öğretim üyeleri arasından Dekan Yardımcıları seçmektedir. Fakülte kurulu, fakültelerin akademik organıdır. Fakülte yönetim kurulu ise idari faaliyetlerde Dekana yardımcı bir organdır. Fakültelerde fakülte sekreteri ve bölüm sekreteri idari personel olarak akademik faaliyetlerle ilgili idari işlerini yürütmektedirler.

• **Enstitüler:** Kendi alanlarında birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisansüstü, düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan akademik birimlerdir. Üniversitemize bağlı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve Ticaret Finans Enstitüsü bulunmaktadır. Enstitüleri enstitü müdürleri temsil etmektedir. Enstitü müdürü kendisine çalışmalarında yardımcı olmak üzere Üniversitenin öğretim üyeleri arasından enstitü müdür yardımcılarını seçmektedir. Enstitü kurulu, enstitünün en üst akademik organıdır. Enstitü yönetim kurulu, enstitünün idari faaliyetlerle ilgili görev yapan organıdır. Enstitülerde enstitü sekreteri idari personel olarak akademik faaliyetlerle ilgili idari işleri yürütmektedirler.

• **Meslek Yüksekokulu:** Kendi alanlarında belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren ve eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan akademik birimlerdir. Üniversitemize bağlı Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Yüksekokulu, yüksekokul müdürü temsil etmektedir. Yüksekokul müdürü kendisine çalışmalarında yardımcı olmak üzere yüksekokulun öğretim üyeleri arasından yüksekokul müdür yardımcısı seçmektedir. Yüksekokul kurulu, Yüksekokulun en üst akademik organıdır. Yüksekokul yönetim kurulu, idari faaliyetlerde yüksekokul müdürüne yardımcı bir organdır. Meslek Yüksekokulunda, Meslek Yüksekokulu sekreteri idari personel olarak akademik faaliyetlerle ilgili idari işleri yürütmektedirler.

• **Bölüm Başkanlıkları:** Üniversitede, birden fazla birimin ortak derslerini sunmak amacıyla, içerik ve nitelik açısından bir bütün oluşturan, birbirini tamamlayan veya benzer anabilim ve ana sanat dallarından oluşan akademik birimler bulunmaktadır. Bu doğrultuda, rektörlüğe bağlı Ortak Dersler Koordinatörlüğü kurulmuştur. Fakülte ve yüksekokullarda ise ihtiyaç doğrultusunda bölümler oluşturulmuş olup, her bölüm, Bölüm Başkanı tarafından yönetilmektedir. Bölüm Başkanı, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin düzenli ve verimli yürütülmesinden sorumludur. Bölümler, anabilim ve ana sanat dallarını içermektedir.

• **Araştırma Merkezleri:** Çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetleri için eğitim-öğretim, uygulama ve araştırmalar; Bilim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Komşu ve Çevre Ülkeler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Çevre ve Doğa Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ekonomi ve Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi, İslam Ekonomisi ve Ekonomik Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi, Avrupa Birliği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kadın ve Aile Uygulama ve Araştırma Merkezi, Üniversite-İş Dünyası İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ulaştırma Sistemleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Düşünce ve Proje Üretim Akademisi, Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sanayi Politikaları ve Kalkınma Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışmaları ile sürdürülmektedir.

• **Genel Sekreter:** Genel Sekreterlik, bir Genel Sekreter ile bir Genel Sekreter Yardımcısından ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Rektöre karşı sorumludur. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başı olarak, kendisi ve kendisine bağlı birimler aracılığı ile ilgili mevzuatta belirtilen görevleri yerine getirir.

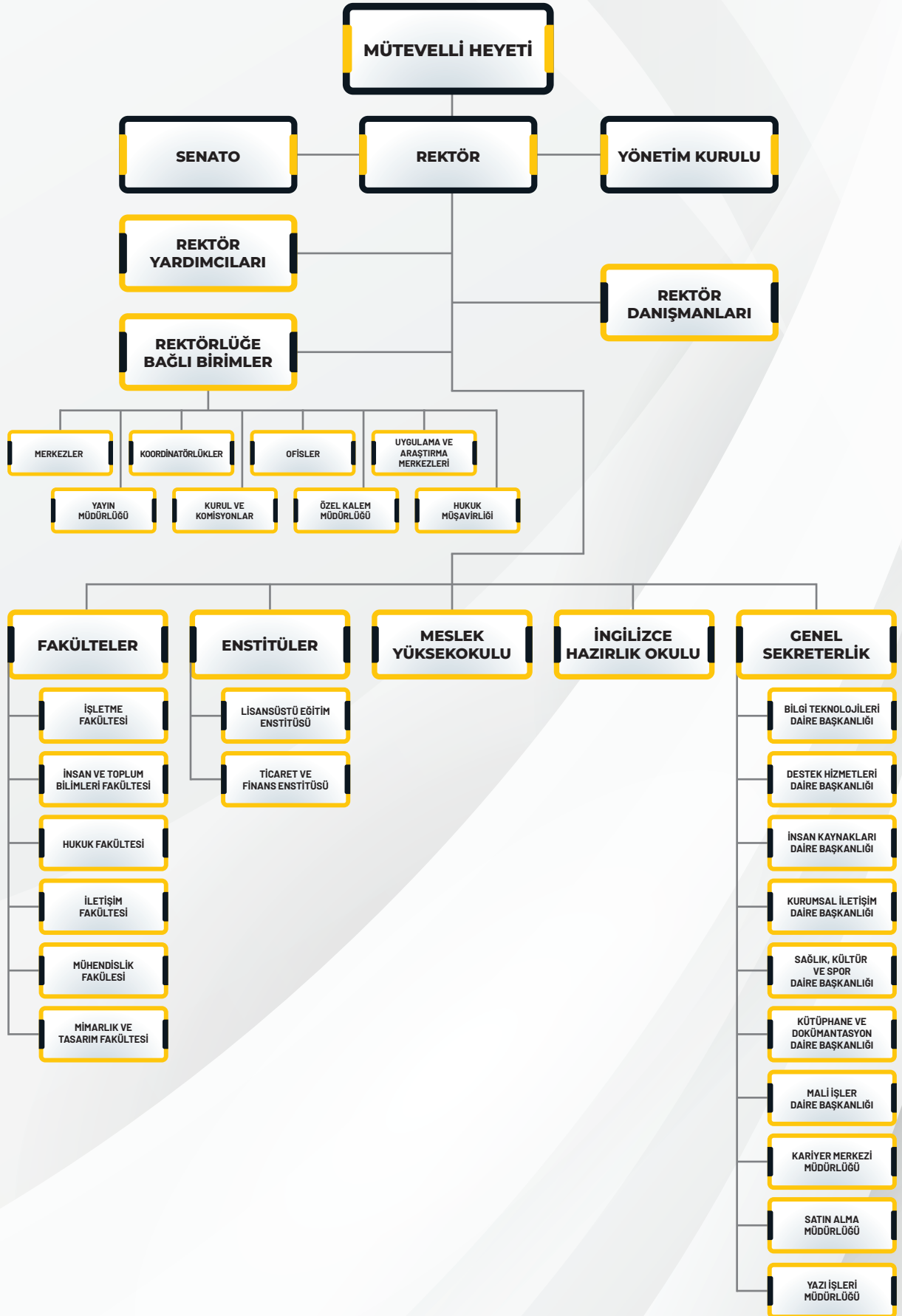
• **Koordinatörlükler ve Ofisler:** Üniversitede yürütülen akademik, idari ve stratejik faaliyetlerin etkinliğini artırmak amacıyla çeşitli koordinatörlükler ve ofisler yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, Strateji Geliştirme ve

Kalite Koordinatörlüğü, Teknoloji Transfer Ofisi, Değişim Programları Koordinatörlüğü ve Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü faaliyet göstermektedir.

• **Daire Başkanlıkları:** Genel Sekreterliğe bağlı Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, Mali İşler Daire Başkanlığı, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı olmak üzere sekiz daire başkanlığı bulunmaktadır.

• **Komisyon, Müdürlük ve Müşavirlikler:** Genel Sekreterliğe bağlı olarak Yazı İşleri Müdürlüğü, Kariyer Merkezi Müdürlüğü ve Satınalma Müdürlüğü; Rektörlüğe bağlı olarak ise Yayın Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği ile Komisyonlar bulunmaktadır.

Üniversitemizin, teşkilat şeması Şekil 2'deki gibidir:



Şekil 2. Üniversite Organizasyon Şeması

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Akademik personel, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu düzenlemeleri çerçevesinde istihdam edilmektedir. Akademik personelin ücretleri, ünvanları, idari görevleri ve performanslarına göre belirlenmektedir. Öğretim elemanlarının değerlendirilmesi, Yükseköğretim mevzuatı ve Üniversitemizin düzenlemeleri çerçevesinde yapılmaktadır. Fakülte, bölüm ve programlara göre Öğretim Elemanı dağılımı Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Akademik Personelin Ünvanlara Göre Dağılımı

Birim	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör.	Arş. Gör.	Genel Toplam
Hukuk Fakültesi	7	2	5		9	23
Görsel İletişim Tasarımı Bölümü	2	1	3	1	2	9
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü	3		2		1	6
Medya ve İletişim Bölümü	4	3	1	1	2	11
İngilizce Hazırlık Bölümü				16		16
Eğitim Bilimleri Bölümü	1		4		1	6
İstatistik Bölümü	2	1	1		2	6
Matematik Bölümü	3	1	3		1	8
Psikoloji Bölümü %30 İng.	1	1	4		2	8
Siyaset Bil. ve Uluslararası İlişkiler Bölümü (Türkçe)	5	1	4		1	11
Siyaset Bil. ve Uluslararası İlişkiler Bölümü İngilizce	4	1	2	1		8
Sosyoloji Bölümü	2	1	1		1	5
Finans ve Bankacılık (İngilizce) Bölümü	4	2			1	7
Havacılık Yönetimi Bölümü		2	2		1	5
İktisat Bölümü	3	3	1		1	8
İngilizce İktisat Bölümü	3	2	1		1	7
İngilizce İşletme Bölümü	2	2	1		1	6
İşletme Bölümü	3	2	3		2	10
Lojistik Yönetimi Bölümü	1	2	1		1	5
Uluslararası Ticaret (İngilizce) Bölümü	1	2	1		1	5
Uluslararası Ticaret ve Finansman (Türkçe) Bölümü	1	2	1		1	5
Yönetim Bilişim Sistemleri (İngilizce) Bölümü	1		3		1	5
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü					3	3

Bilgisayar Programcılığı				3		3
Bilgisayar Teknolojisi				3		3
Siber Güvenlik				3		3
Endüstriyel Tasarım Bölümü			3	3	1	7
İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü %30 İng.	1		2	3	2	8
Mimarlık Bölümü		2	5	4	1	12
Tekstil ve Moda Tasarımı Bölümü	1	1	1	2	1	6
Bilgisayar Müh. Bölümü %30 İng.	1	1	3		1	6
Endüstri Müh. Bölümü %30 İng.	3		1		1	5
İng. Elektrik Elektronik Müh. Bölümü	5		1		2	8
İng. Mekatronik Müh. Bölümü	4	2	1		2	9
İnşaat Müh. Bölümü	1				1	2
Yazılım Mühendisliği (İngilizce) Bölümü			4		1	6
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü						
TÖMER				1		1
Genel Toplam	69	37	65	41	49	262

Bu tabloda yer alan veriler, 15.05.2025 tarihi itibarıyla alınmıştır.

Üniversitenin idari kadrolarında, yönetici ve personel olmak üzere toplam 213 kişi bulunmaktadır. İdari personel, 4857 sayılı İş Kanunu'nun düzenlemeleri çerçevesinde istihdam edilmektedir. Birimlerdeki personel ihtiyacının dursal bir yaklaşımla ele alınmasının yanı sıra mevcut personel için üniversitemizde İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonlarına yönelik planlı ve ihtiyaca uygun eğitimler düzenlenmektedir. İdari personelimiz için tanımlanmış ve yazılı bir İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi bulunmaktadır. Ayrıca, organizasyon şemamız, iş akış süreçleri ve çalışanlarımızın görev tanımları hazırlanmış ve ilgili idari birimlere duyurulmuştur. İdari personelimiz yatay ve dikey hareketlilik imkânlarına sahiptir. Çalışanlarımızın ücretleri, Üniversitemiz ücret sistemi ve genel ekonomik şartlar temel alınarak belirlenmektedir. Üniversitenin idari birimlere göre personel dağılımı Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16. İdari Personel Dağılımı

BİRİM	GENEL SEKRETER	GENEL SEKRETER YARDIMCISI	KOORDİNATÖR	DAİRE BAŞKANI	ENSTİTÜ SEKRETERİ	FAKÜLTE SEKRETERİ	MÜDÜR	MÜŞAVİR	ŞEF	UZMAN	DESTEK PERSONELİ	TEKNİK PERSONEL	HEMŞİRE	BÜRO PERSONELİ	Genel Toplam
Adli Bilişim										1					1
Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı				1					2	6		1			11
Değişim Programları Koordinatörlüğü										2					2
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı									2	1	47	12		1	63
DÜPA														1	1
Enstitüsü Sekreterliği					1				1	5				2	9
Genel Sekreterlik	1	1												1	3
Hukuk Fakültesi						1								1	2
Hukuk Müşavirliği								1							1
İletişim Fakültesi						1								1	2
İngilizce Hazırlık Okulu										1					1
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı				1					1	1				1	4
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi						1				1				1	3
İşletme Fakültesi						1									1
Kariyer Merkezi Müdürlüğü							1			3					4
Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı				1						3		1		6	11
Kütüphane ve Dok. Daire Başkanlığı				1					1	6					8
Mali İşler Daire Başkanlığı				1			1		1	6				3	12
Merkezler										1					1
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi						1						1		1	3
Mühendislik Fakültesi						1				2					3
Mütevelli Heyeti														1	1
Meslek Yüksekokulu						1									1
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı							1			3				5	9
Rektörlük							1			1				1	3

Ticaret Medya Merkezi										5					5
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı			1							4			2	1	8
Satın Alma Müdürlüğü										1				1	2
Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü			1						2	3				1	7
Sürekli Eğitim Uyg. ve Araş. Merkezi										3				2	5
Teknoloji Transfer Ofisi									5	6					11
Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü			1				1		1	3					6
Uzaktan Eğitim Merkezi										1				2	3
Yayın Müdürlüğü							1								1
Yazı İşleri Müdürlüğü							1			2				2	5
Genel Toplam	1	1	2	6	1	7	7	1	16	71	47	16	2	35	213

Üniversitemizde 1 meslek yüksekokulu ve 3 programı, 6 fakülte ve 37 lisans bölümü ile 2 enstitü ve 127 lisansüstü programı bulunmaktadır. Ayrıca son 7 yıla göre öğrenci sayılarımız Tablo 17’de yer almaktadır:

Tablo 17. Yıllara Göre Öğrenci Sayısı

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam Ön Lisans Öğrenci Sayısı	175	68	46	2	76	172	264	254
Toplam Lisans Öğrenci Sayısı	5860	6006	6296	6363	6327	6615	6841	6562
Toplam Lisansüstü Öğrenci Sayısı	2329	2522	2318	2833	2797	2552	2213	2006
Genel Toplam	8364	8596	8660	9198	9200	9339	9318	8822

Bu tabloda yer alan veriler, 15.05.2025 tarihi itibarıyla alınmıştır.

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

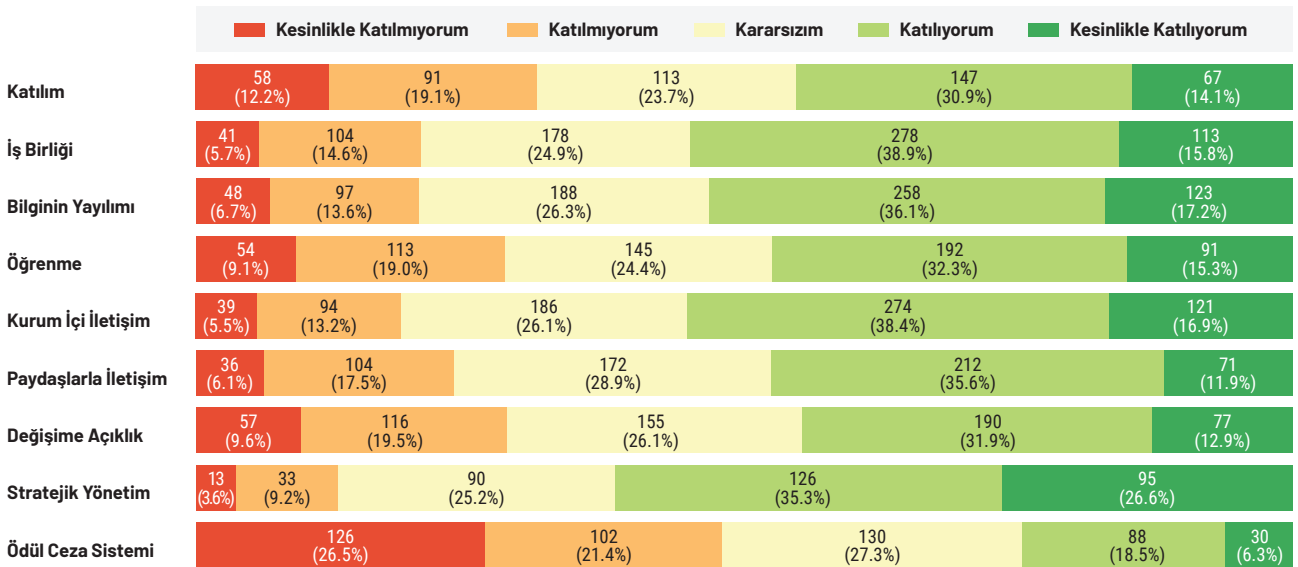
İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin kurumsal kültürü; misyon, vizyon, temel değerler, stratejik hedefler ve dış paydaş beklentileriyle şekillenmektedir. Üniversitemiz, paydaşlarına ve topluma değer sunan, yenilikçi ve girişimci bir yapıyı benimseyerek, çalışanlarının katılımını ve iş birliğini öncelikli hâle getiren bir kurum kültürü inşa etmeyi hedeflemektedir.

Bu kapsamda, üniversitemizin mevcut kültürel yapısını anlamaya yönelik olarak 2024–2025 akademik yılında bir Kurum Kültürü Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi doğrultusunda planlanan bu çalışmada; katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim ve ödül-ceza sistemi gibi alt boyutlar ele alınmıştır. Beşli Likert tipi ölçekle hazırlanan anket, üniversitemizin çeşitli akademik ve idari birimlerinde görev yapan personelin katılımıyla yürütülmüştür.

Tablo 18. Kurum Kültürü Analiz Sonuçları

Boyut	Ortalama Puan
Katılım	3,16
İş Birliği	3,45
Bilginin Yayılımı	3,44
Öğrenme	3,26
Kurum İçi İletişim	3,48
Paydaşlarla İlişkiler	3,30
Değişime Açıklık	3,19
Stratejik Yönetim	3,72
Ödül Ceza Sistemi	2,63
Kurum Kültürü Anketi	3,29

Anket sonuçlarına göre genel ortalama puan 3,29 olup, kurumsal kültür algısının orta düzeyde güçlü bir yapıda olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 3,72 ile stratejik yönetim boyutunda elde edilmiş, bu durum üniversitemizin hedef odaklı planlama yaklaşımını benimsediğini göstermiştir. Kurum içi iletişim (3,48), iş birliği (3,45) ve bilginin yayılımı (3,44) boyutları da olumlu algılanan güçlü yönler arasında yer almıştır. Katılım (3,16), değişime açıklık (3,19) ve öğrenme (3,26) gibi boyutlarda gelişime açık alanlar tespit edilmiştir. En düşük ortalama ise 2,63 ile ödül-ceza sistemi boyutunda kaydedilmiştir. Bu durum, adil ve motive edici bir ödüllendirme mekanizmasının geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.



Şekil 3. Kurum Kültürü Analiz Sonuçları

Kurum kültürü analizinden elde edilen bulgular, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmesi, birimler arası iş birliğini artırması, şeffaf ve adil bir ödüllendirme sistemi geliştirmesi, çalışanların mesleki

ve kişisel gelişimini destekleyecek eğitim programları sunması ve yenilikçiliğe açık, esnek bir organizasyon yapısı oluşturması gerektiğini ortaya koymuştur. Kurumsal kültürün sürdürülebilir şekilde gelişimi için anket sonuçlarının düzenli olarak izlenmesi, karşılaştırmalı analizlerle desteklenmesi ve bu doğrultuda somut iyileştirme adımlarının atılması hem çalışan memnuniyetine hem de üniversitenin akademik başarısı, toplumsal katkısı ve kurumsal itibarına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, şehrin dinamik atmosferini yansıtan üç ayrı kampüste eğitim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir: Sötlölce, K         ve Emin    . Bu kamp    lerde,          ve akademik kadromuzun en iyi deneyimi yaşayabilmesi için altyapı ve teknolojik donanım sürekli olarak güncellenmektedir.

Üniversitemiz, S  tl     ve K         kamp    lerinde yer alan iki modern kütüphane ile ışığı ve akademisyenlere kapsamlı bilgi kaynakları ve verimli çalışma alanları sunmaktadır. S  tl     Yerleşkesi Kütüphanesi, 3.123 m² alana yayılmış olup 533 kişilik oturma kapasitesine sahiptir. K         Yerleşkesi Kütüphanesi ise 740 m² alanda, 148 kişilik oturma kapasitesiyle hizmet vermektedir.

K  t  phanelerimizde, 101.571 basılı kitap ve 960.475 elektronik kitap yer almakta olup, 1.010 süreli yayın başlığı ve 54.233 süreli yayın sayısı ile geniş bir akademik içerik sunulmaktadır. Ayrıca, 2.814 kitap dışı materyal (DVD, CD-ROM) ve yaklaşık 42.177 elektronik dergiye erişim imkânı sağlayan 31 veri tabanı mevcuttur.

Yıllar itibarıyla kütüphane koleksiyonuna 23.267 yerli ve 9.642 yabancı yayın satın alınmış; 51.983 yerli ve 15.679 yabancı yayın ise bağış yoluyla kazandırılmıştır. K  t  phanelerimizde grup çalışmalarına uygun olarak 19 adet özel çalışma odası ve 30 kişilik çok amaçlı bir salon bulunmaktadır.             , bu odaları online rezervasyon sistemi aracılığıyla 2 saatlik periyotlarla kullanabilmektedir. Ayrıca, toplam 320 m² alana, 101 kişilik oturma kapasitesine sahip ve 7/24 hizmet veren üç gece okuma salonu            kesintisiz çalışma imkânı sunmaktadır.

Teknolojik altyapı açısından da donanımlı olan kütüphanelerimizde,            araştırma yapmalarını kolaylaştırmak için 24 bilgisayar, 1 Katalog Tarama Terminali (K  OSK) ve 5 adet LCD ekran bulunmaktadır. İstanbul Ticaret   niversitesi, modern kütüphane hizmetleriyle bilgiye erişimi kolaylaştırarak, ışığı ve akademisyenlerin akademik çalışmalarına en iyi şekilde katkı sunmaya devam etmektedir.

Tablo 19. Fiziki Kaynak Analizi

Başlıklar	S��tl���� Yerleşkesi	K�������� Yerleşkesi	Emin���� Yerleşkesi
Kapalı alan (m ²)	39953,31	19501,4	11311,45
Açık alan (m ²)	3146	3616	
Derslik	53 adet	25 adet	26
Kütüphane	1 adet 2465 m ²	1 adet 541 m ²	
Konferans Salonu	1 adet 445,30 m ²	1 adet 276 m ²	2 adet (1 adet 180 kişilik 1 adet 90 kişilik salon)
Laboratuvar	10 adet 915,5 m ²	20 adet 1190 m ²	1 Adet Bilgisayar Laboratuvarı

Atölye	7 adet 471,20 m ²	18 adet 1536 m ²	1 Adet Okuma Salonu
İletişim Stüdyosu	1 adet 434 m ²	0	
TTO	1 adet 21,30 m ²	1 adet 305 m ²	
Misafirhane	9 adet 242,80 m ²	0	
Topluluk Odası	14 adet 369,10 m ²	2 adet 79 m ²	
Yemekhane	1 Adet (304 m2)	1 Adet (170 m2)	
Kantin	6 Adet (1298 m2)	2 Adet (469 m2)	1 Adet Kantin, 1 Adet Restoran
Spor Alanı	2 ad kapalı (122 m ²) 3 Adet açık (731 m ²)	2 Adet kapalı (281 m ²) 1 Adet açık (132 m ²)	
Ticaret Mağaza	1 Adet (36 m2)	0	
Bankamatik	1 Adet (3,5 m2)	1 Adet (1,5 m2)	
Otopark	1 Kapalı (3400 m2)	1 Açık (1115 m ²)	1 Kapalı

Sütlüce yerleşkesinde Vakıfbank iş birliği ile kurulan “Şube Simülasyon ve Uygulama Laboratuvarı” bulunmaktadır. Burada öğrencilere uygulamalı olarak Bankacılık eğitimleri verilmektedir. Ayrıca öğrenciler Borsa İstanbul iş birliği ile kurulan BISTLAB laboratuvarında Reuters Eikon, Matriks, EViews gibi sektörde yaygın olarak kullanılan veri tabanları ve istatistik programları üzerinden eğitim almaktadırlar.

Sütlüce ve Küçükyalı yerleşkelerinde üniversitemiz Sağlık Merkezi bünyesinde yer alan birer adet Sağlık Merkezi bulunmaktadır. Merkezlerde acil müdahale, tedavi odası, poliklinik hizmetleri ve 4 yataklı revir mevcuttur. Merkezlerde yarı zamanlı bir doktor ve tam zamanlı 2 hemşire görev almaktadır. Psikolojik Danışmanlık Hizmetleri için tam zamanlı bir klinik psikolog her iki yerleşkemize de hizmet vermektedir.

Yerleşkelerde kapalı spor salonu ve açık spor alanı öğrenci ve çalışanların kullanımına açıktır. Kandilli Cemile Sultan Korusu Sosyal Tesislerinde tenis kortları bulunmaktadır. Tüm çalışan ve öğrenciler üye olmak kaydıyla bu tesisten yararlanabilmektedir.

Bununla birlikte üniversitemizde farklı alanlarda çalışmalar yapan ve bu çalışmalar ile öğrencilerin yetkinliklerini geliştirmeye katkı sağlayan 66 öğrenci topluluğu bulunmaktadır.

3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin teknik altyapısı, birbiriyle uyumlu ve destekleyici bir dizi bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler arasında bulut veri merkezi, web sayfaları, öğrenci bilgi sistemi, ERP programı, uzaktan eğitim sistemleri, akademik

bilgi yönetim sistemi, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), laboratuvarlar, akademik yazılımlar, personel devam kontrol sistemleri, planlama yazılımı, dijital panolar, etkileşimli dokunmatik ekranlar, personel ve öğrenci MS365 altyapısı, güvenlik kameraları, siber güvenlik ekipmanları, internet altyapısı ve yedekleme sistemleri bulunmaktadır. Teknoloji ve Bilişim altyapısına ait veriler ise Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 20. Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi

Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi	
Makine Cinsi	Mevcut Sayısı
Bilgisayar	1165
Fotokopi/Yazıcı	103
Storage	7
Server	55
Projeksiyon	92
Akıllı Tahta	59
Switch	130
Access Point	221
Firewall	3
Kart Basım Makinesi	2

Ayrıca hem kablosuz ağlarda hem de laboratuvarlardaki kablolu internet erişimleri kapasitesi toplamda 15 Gbit/s hızına (15.000 Mbit/s) hızına yükseltilmiştir. Buna göre,

Sütlüce Kampüsü

- Öğrenci kullanımı 5 Gbit/s Fiber
- Laboratuvar kullanımı 1 Gbit/s Fiber
- Akademisyen kullanımı 500 Mbit Fiber

Küçükalyalı Kampüsü

- Öğrenci kullanımı 5 Gbit/s Fiber
- Laboratuvar kullanımı 1 Gbit/s Fiber
- Akademisyen kullanımı 500 Mbit Fiber

Eminönü Kampüsü

- Öğrenci kullanımı 5 Gbit/s Fiber
- Laboratuvar kullanımı 100 Mbit/s Fiber
- Akademisyen kullanımı 200 Mbit Fiber

Üniversitenin Sütlüce ve Küçükalyalı’da bulunan mevcut laboratuvarları ise Tablo 21’de gösterilmiştir:

Tablo 21. Üniversite Laboratuvar Listesi

Laboratuvar Adı	Bilgisayar Sayısı	Bulunduğu Kampüs
LAB-E104	24	SÜTLÜCE
LAB-E204	25	SÜTLÜCE
LAB-E406	23	SÜTLÜCE
MAC A.203 LAB.	20	SÜTLÜCE
MAC-A.204 LAB.	20	SÜTLÜCE
MAC A.403 LAB.	23	SÜTLÜCE
MAC E402 LAB.	13	SÜTLÜCE
Kütüphane (Katalog Bilgisayarı)	6	SÜTLÜCE
Kütüphane (Ortak Kullanım)	7	SÜTLÜCE
A Blok LAB 128 Bilgisayar Lab.	20	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 223 Bilgisayar Lab.	9	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 224 Bilgisayar Lab.	34	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 228 Bilgisayar Lab.	10	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 229 Bilgisayar Lab.	17	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 233 Bilgisayar Lab.	34	KÜÇÜKYALI
A Blok LAB 234 Bilgisayar Lab.	22	KÜÇÜKYALI
C Blok MAC LAB 203-204	40	KÜÇÜKYALI
C Blok LAB 205-206 Bilgisayar Lab.	40	KÜÇÜKYALI
C Blok LAB 223 Bilgisayar Lab.	9	KÜÇÜKYALI
C Blok TTO Bilgisayar Lab.	20	KÜÇÜKYALI
B Blok LAB 211 Bilgisayar Lab.	10	KÜÇÜKYALI
Eminönü Bilgisayar Lab.	8	EMİNÖNÜ
Genel Toplam	426	

Eğitim-öğretim faaliyetlerine destek olmak amacıyla Sütlüce ve Küçükyalı yerleşkelerinde Tablo 22'de belirtilen sayılarda projeksiyon aleti bulunmaktadır.

Tablo 22. Projeksiyon Sayısı

Projeksiyon Sayısı	Kampüs
40	SÜTLÜCE
50	KÜÇÜKYALI
2	EMİNÖNÜ

Eğitim-öğretim faaliyetlerine destek olmak amacıyla Sütölçe ve Küçükyalı yerleşkelerinde Tablo 23'te belirtilen sayılarda akıllı tahta bulunmaktadır.

Tablo 23. Akıllı Tahta Sayısı

Akıllı Tahta Sayısı	Kampüs
33	SÜTLÜCE
10	KÜÇÜKYALI
26	EMİNÖNÜ

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemizin bütçe gelirleri ve giderleri arasında uyum ve denge gözetilmektedir. Üniversitemizin eğitim sektöründeki konumunu güçlendirmeye, eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmeye, AR-GE performansını artırmaya yönelik olarak kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi amacıyla, bütçe hazırlık aşamasında akademik ve idari birimlerden veri talep edilmektedir. Talep edilen veriler çeşitli merhalelerde görüş alış-verişi nihayetinde konsolide edilmektedir. Konsolide edilen bütçe çalışmaları, Mütevelli Heyeti'nin onayından sonra uygulamaya konulmaktadır. Kaynak planlamasında dikkate alınan gelir ve gider kalemleri aşağıda yer almaktadır:

Gelir kalemleri; öğrenci öğrenim hizmeti gelirleri, kurucu vakıf katkısı, menkul ve gayrimenkul satış gelirleri (faiz-kira iktisadi işletme gelirleri), devlet katkısı (araştırma-geliştirme gelirleri, teşvikler), bağış vb. diğer gelirlerden oluşmaktadır.

Gider kalemleri; akademik ve idari personel giderleri, genel işletme giderleri ve yatırım giderlerinden oluşmaktadır. Yatırımlar dâhil gelir-gider dengesinde denklik esas alınmakta, mali disipline özen gösterilmektedir. Mali kaynak analizine dair bilgiler Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Mali Kaynak Analizi

Kaynak	2023 (Gerçekleşen)	2024 (Gerçekleşen)	2025 (Bütçe)	2026	2027	2028	2029
Eğitim-Öğretim Hizmetleri	49,2%	57,0%	59,0%	59,5%	60,0%	61,0%	61,5%
Kurucu Vakfın Katkı ve Destekleri	39,8%	32,7%	32,0%	30,0%	29,0%	28,0%	26,5%
Finansman Gelirleri	2,0%	4,2%	2,1%	2,1%	2,2%	2,1%	2,2%
Devlet Katkısı Toplamı (SGK vb Teşvik)	2,7%	3,5%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%

Proje ve Hibe Fon Gelirleri	3,2%	0,8%	2,1%	3,6%	3,8%	3,8%	4,5%
Toplumsal katkı Gelirleri (SEM, İktisadi İşletme vb)	3,1%	1,7%	2,4%	2,5%	2,7%	2,8%	3,0%
Genel Toplam	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Tablo değerlerinde; Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığının orta vadeli program verileri esas alınmıştır.
<https://www.sbb.gov.tr/orta-vadeli-programlar/>

3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitemizin kurumsal iç analiz çalışmaları kapsamında, süreç odaklı bir değerlendirme yapılarak tüm süreç faaliyetleri detaylı şekilde incelenmiştir. Bu doğrultuda, akademik faaliyetlerin analizi dört temel başlık altında toplanmıştır:

- 1) Eğitim-Öğretim Faaliyetleri
- 2) Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri
- 3) Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Faaliyetleri
- 4) Toplumsal Katkı Faaliyetleri

Bu kapsamda değerlendirilen ilgili analiz sonuçları Tablo 25, Tablo 26, Tablo 27 ve Tablo 28'de belirtilmiştir.

Tablo 25. Eğitim Öğretim Faaliyetleri

EĞİTİM VE ÖĞRETİM		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
• Danışma kurulları • Nitelikli öğretim kadrosu • Bologna kriterlerine uyumlu müfredat • Uzaktan eğitim altyapısı • Burs çeşitliliği, kapsayıcılığı ve yüksek bursluluk oranı • Öğrenci topluluklarının çeşitliliği ve sayısı • Çoklu değerlendirme yöntemleri • Tanımlı eğitim-öğretim süreçleri • Zengin dijital öğrenme kaynak ve araçları • Şehir merkezindeki erişilebilir kampüs • Engelli bireylere yönelik kaynaklar burslar ve erişilebilirlik altyapılar • Staj imkânları • Kısmi zamanlı öğrenci çalıştırma • Kariyer rehberliği	• Akredite olmuş program sayısı • Staj uygulamalarının otomasyonu • Eğitimcilerin eğitimi programlarının sayısı • Ölçme ve Değerlendirme standardizasyonu • Uluslararası öğrencilerin akademik ve sosyal uyum süreçleri • Laboratuvar alt yapısı • Tesis ve altyapılar • Eğitim-öğretim faaliyetlerinde teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları • Etkin ÇAP/YANDAL uygulamaları • Ders ve tez danışmanlık süreçleri • Uluslararası değişim program sayısı	• Akredite program sayısı artırılmalı • Akademik destek hizmetleri (kariyer, staj, danışmanlık, psikolojik destek vb.) izlenmeli, değerlendirilmeli ve iyileştirilmeli • Eğitimcilere yönelik pedagojik ve dijital yetkinliklerini artırıcı ve geliştirici eğitim programları uygulanmalı • Kurumsal Ölçme ve Değerlendirme Merkezi kurulmalı • Laboratuvar ve teknik donanım iyileştirilmeli • Uluslararası öğrencilere yönelik akademik ve sosyal uyumun sağlayıcı PUKÖ çevrimi tamamlanmalı • Sosyal transkript uygulaması sistemleştirilmeli • Gönüllü stajlar belgelendirilmeli • Teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmeli • Ders ve tez danışmanlık süreçleri tanımlanmalı, uygulanmalı

		ve geliştirilmeli • ÇAP/YANDAL uygulamaları yaygınlaştırılmalı • Programların yürütülmesinde öğrenci merkezli öğrenme, öğretme ve değerlendirme yaklaşımları yaygınlaştırılmalı
--	--	---

Tablo 26. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Araştırma ve Yenilik Süreçleri		
• İTO ve Teknopark İstanbul gibi stratejik ortaklıklar • Tanımlanmış performans göstergeleri, • Yayın teşvik mekanizmaları • Disiplinler arası Uygulama ve Araştırma Merkezleri'nin (UYGAR) faaliyetleri • Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) yapısı • Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) • Girişimcilik faaliyetleri ile ilgili dersler • Kuluçka Merkezi • Liderlik ve Girişimcilik Merkezi • Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi ile ilişkiler • Teknopark İstanbul Cube Incubation iş birlikleri • Lisansüstü öğrenci sayısı	• Güncellenmiş AR-GE Politikasının olmaması • Ulusal ve uluslararası dış kaynak fonları • Akademik birimler arasında araştırma verimlilik farkları • Fakülteler, bölümler arası sınırlı iş birlikleri • Patent başvuruları • Üretilen bilginin ticarileşmesi • Uluslararası üniversite sıralamalarındaki konum	• Yeni akademik personele yönelik zorunlu araştırma eğitimi programları verilmeli • Mevcut akademik personelin ders yükü optimize edilmeli • Uluslararası yayın, proje ve atıf sayısı artırılmalı • Akademisyenlere merkezi "proof reading" hizmeti sunulmalı • Yayınlar, projeler ve fonlar etkin bir şekilde takip edilmeli • Performans bazlı ödül sistemi getirilmeli • Patent başvuruları teşvik edilmeli • Ticarileştirme süreçleri desteklenmeli • Doktora sonrası araştırmacılar için burs ve mentorluk programları sunulmalı • Sanayi-akademi iş birlikleri geliştirilmeli

Tablo 27. Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Faaliyetleri

KALİTE GÜVENCE VE YÖNETİM SİSTEMLERİ FAALİYETLERİ		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Yönetimsel, İdari ve Destek Süreçleri (Yönetişim)		
• Akademik Veri (AVESİS, APSİS, BAPSİS) sistemlerine sahip olunması • EBYS ve Uyumsoft gibi mevcut yönetim bilişim sistemlerinin etkin kullanımı	• Kurumsal Akreditasyonun henüz olmaması • Bütünleşik bir kalite yönetim sisteminin olmaması • Kalite yönetimi uygulamalarına katılım	• Program akreditasyonu çalışmaları yaygınlaştırılmalı • Kurum içi Bütünleşik bir Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) kurulmalı • Tüm paydaşların katılımı artırılmalı • Süreç yönetimi el kitabı

• Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü'nün varlığı • TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemine sahip olunması • Akreditasyon deneyiminin diğer birimlere uygulanması	• Akredite edilen eğitim programları sayısı • Süreç Yönetimi El kitabının tamamlanmamış olması	• güncellenmeli • Kalite kültürü yaygınlaştırılmalı
--	---	--

Tablo 28. Toplumsal Katkı Faaliyetleri

TOPLUMSAL KATKI		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Toplumsal Katkı Süreçlerinin Yönetimi ve Toplumsal Katkı Kaynakları Toplumsal Katkı Performansının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi		
• Akademik ve idari birimlerin etkinlikleri • Öğrenciler ve öğrenci toplulukları etkinlikleri • Hayat boyu eğitim programlarının çeşitliliği ve sürekliliği • İstanbul Ticaret Odası iş birliğiyle hazırlanan sektörel analiz raporları • Uygulama ve araştırma merkezleri tarafından toplumsal sorunlara çözüm üretilmesi. • İstanbul Ticaret Odası'nın burs destekleriyle mezun istihdamına katkı sunulması • TTO Kuluçka Merkezi, Teknopark İstanbul ve Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi iş birliği ile girişimciliğin/istihdamın desteklenmesi	• Toplumsal katkı projelerinin sınırlı etkisi • Proje geliştirme potansiyeline sahip birey ve birimlere yeterli rehberliğin sağlanmaması • Sosyal sorumluluk dersine öğrencilerin düşük katılımı • Sosyal transkript uygulamasının olmaması • Toplumsal Katkı politikasının güncellenme ihtiyacı	• Sosyal sorumluluk dersi proje tabanlı hâle getirilmeli • Öğrencilerin gönüllülük faaliyetlerine katılımı teşvik edilmeli • "Veli Akademisi" gibi uygulamalarla aile kavramı desteklenmeli • Yerel yönetimler, STK'lar ve özel sektör ile toplumsal katkı ekseninde sürdürülebilir projeler yürütülmeli • Akademik birimler toplumsal sorunlara çözüm üreten projeler yapmaya teşvik edilmeli

3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde, durum analizinin önemli bir ayağı olarak yükseköğretim sektörü içerisindeki konumumuzu tespit etme ihtiyacı öne çıkmıştır. Bu analiz, üniversite olarak nerede olduğumuzu ortaya koymak ve planlamanın diğer aşamalarına sağlam bir zemin oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, üniversitemizin stratejik planlama sürecinde "katılımcılık" ilkesini hayata geçirmek amacıyla hem iç hem de dış paydaşların yoğun katılımıyla iki gün süren geniş çaplı bir çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştay boyunca, liderlik, yönetim ve kalite, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı başta olmak üzere pek çok alanda sektörel analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, üniversitenin mevcut durumunu derinlemesine ele alarak, geleceğe dönük stratejik kararlar için yol gösterici olacak veriler toplamıştır. Çevre analizlerini daha sistematik bir biçimde yürütmek üzere "Sektörel Eğilim Analizi" ve "Sektörel Yapı Analizi" olmak üzere iki ayrı yöntem benimsenmiştir. Üniversitemizin yükseköğretim sektörü içerisindeki konumu daha net bir şekilde ortaya konmuş ve stratejik planlamanın diğer aşamalarında rehberlik edecek güçlü bir temel oluşturulmuştur.

3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Yükseköğretim sektörünün eğilimlerini tespit edebilmek için politik, ekonomik, toplumsal, teknolojik, yasal ve çevresel analizlerden yararlanılmış ve değerlendirmeler Tablo 29'da özetlenmiştir.

Tablo 29. PESTLE Analizi

POLİTİK ETKENLER Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ (Fırsatlar/Tehditler)	NE YAPILMALI?
Karar vericilerin yükseköğretim politikaları: • Kalkınma Planı • YÖK 2030 Vizyonu • Kalite güvence sistemi • Uluslararasılaşma stratejisi • Dijital dönüşüm • Vakıf üniversitelerine yönelik teşvik mekanizmaları	Fırsatlar • Teşvik ve hibe programları • Uluslararası iş birliği fırsatları • Kalite Standardizasyonu. Tehditler • Hedefleri karşılayamama durumunda kontenjan sınırlamaları • İtibar kaybı riski	• Stratejik plan YÖK 2030 Vizyonu ile uyumlu hâle getirilmeli • Teşviklerden yararlanılacak bir ofis oluşturulmalı • Kurumsal performans ölçümleri yapılmalı • Kalite iyileştirme süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmeli
YÖK ve UAK'ın mevzuat güncellemeleri: • Sık güncellenen yönetmelikler	Fırsatlar • Kalite standartlarını yakalayan üniversitelerin ulusal ve uluslararası görünürlüğünü artırması. Tehditler • Sürekli değişen kurallara uyum sağlayamayan üniversitelerde itibar ve öğrenci kaybı	• Mevzuat takibi ve kurumsal uyum süreçlerini desteklemek üzere uzman hukuk ve kalite birimleri oluşturulmalı. • İç kalite güvence sisteminin güçlendirilmesi yoluyla YÖKAK kurumsal akreditasyon süreçlerine proaktif biçimde hazırlanılmalı.
Vakıf üniversitelerinde akademik/idari kadroya yönelik özlük haklar: • Devlet üniversiteleriyle karşılaştırıldığında pasaport, kadro güvencesi, emeklilik ve benzeri özlük haklar	Fırsatlar • Tamamlayıcı yan haklar ve kurumsal imkânlarla nitelikli kadroyu elde tutma fırsatı Tehditler • Özel sektörü veya devlet üniversitelerini tercih etme eğilimi, beyin göçü ve kadro istikrarsızlığı	• Akademik ve idari personel için sağlık sigortası yapılmalı. • Kariyer teşvikleri yapılmalı. • Sürekli eğitim imkânlarını kapsayan iyileştirici düzenlemeler yapılmalı.
Kamu Üniversite iş birliği: • Stratejik, idari veya akademik alanlarda kurumsal iş birlikleri	Fırsatlar • Resmî kurumların desteğini alarak fon arayışında avantaj sağlanması Tehditler • Kamu iş birlikli projelerin yapılmaması durumunda toplumsal faydanın azalması riski	• Yönetim kademesinde karar destek mekanizmasına yönelik etkili iletişim protokolleri geliştirilmeli • Kamu destekli proje ve iş birlikleri artırılmalı

3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Yapı Analizi kapsamında; üniversitemizin içinde bulunduğu yükseköğretim sektörünün temel dinamikleri olan rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici/denetleyici kuruluşlara ilişkin tespitler yapılarak bu unsurların üniversitemize etkileri ve bu etkilere karşı alınması gereken önlemler değerlendirilmiştir. Çevresel etkenlerin fırsat

ya da tehdit olarak yansımaları, sektördeki konumumuz, paydaş talepleri ve kurumlar arası iletişim süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesi; yükseköğretim sektörüne yönelik yapısal bir değerlendirme yapılmasını ve üniversitemizin güçlü ve zayıf yönlerinin daha net biçimde belirlenmesini sağlamıştır.

Yükseköğretim sektörünün yapı analizini ortaya koyabilmek için politik, ekonomik, toplumsal, teknolojik, yasal ve çevresel analizlerden yararlanılmış ve değerlendirmeler Tablo 30'da özet olarak sunulmuştur.

Tablo 30. Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ (Fırsatlar/Tehditler)	NE YAPILMALI?
Rakipler (Diğer Üniversiteler)	- İstanbul'daki diğer vakıf üniversitelerinin agresif burs ve tanıtım politikaları - Devlet üniversitelerinin köklü kimliği, ücretsiz eğitim avantajı - Rakip kurumların yeni teknolojik altyapı ve uzaktan eğitim sistemlerine yatırımı	Fırsatlar - İTO desteğine ve "iş dünyasıyla bütünleşik" yapıya sahip olmasıyla farklılaşma - Mühendislik, işletme, finans, ticaret vb. programlarda uygulamalı eğitim modeli kullanarak marka değerini yükseltme Tehditler - Yüksek puanlı öğrencilerin diğer vakıf veya devlet üniversitelerini tercih etmesi - Rakiplerin güçlü tanıtım faaliyetleri ve teknoloji yatırımları	"Sektör-odaklı müfredat" stratejisiyle iş dünyasına yakın programlar tasarlanmalı - Burs, indirim ve ücret politikası rekabetçi hâle getirilmeli - Dijital altyapı sürekli güncellenmeli, uzaktan ve hibrit eğitim kapasitesi artırılmalı - Akademik kadro güçlendirilmeli ve akreditasyon süreçlerine başvurulmalı
Paydaşlar	- Öğrenci ve ailelerin öğrenim ücreti, burs ve akademik kalite beklentisi - Kamu idareleri (MEB, YÖK, vb.) tarafından belirlenen kontenjan, mevzuat ve akreditasyon standartları - İş dünyası (İTO ekosistemi, sektör kuruluşları) ile güçlü veya zayıf etkileşim imkânları - STK'lar ve meslek örgütleriyle proje, gönüllülük ve sosyal sorumluluk iş birlikleri	Fırsatlar - İTO ile yakın çalışarak öğrencilere staj ve iş yeri uygulaması imkânı sağlama - Kamu kurumlarının proje desteklerinden (TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları vb.) yararlanma - STK'lar üzerinden toplumsal fayda ve sosyal sorumluluk projeleriyle kurumsal itibar geliştirme Tehditler - Ekonomik belirsizlikler nedeniyle öğrenci kayıtlarının düşme riski - Mevzuat değişikliklerinin oluşturduğu planlama zorlukları	- Burs, indirim ve finansman modelleri geliştirilerek farklı sosyoekonomik kesimlerden öğrenci kazanımı - Kamu projeleri ve fonlarına yönelik proje yazma kapasitesini artıracak bir araştırma-proje ofisi kurulmalı - İstanbul Ticaret Odası ve sektörle düzenli toplantılar yapılmalı; - STK iş birliği protokolleri ve kariyer etkinlikleri planlanmalı
Tedarikçiler	Üniversitenin altyapı (teknoloji, yazılım, donanım) ve kampüs hizmetleri (yemek, güvenlik, temizlik vb.) için dış tedarikçilere bağımlı olması	Fırsatlar - Uzun vadeli, kurumsal sözleşmelerle kalite ve maliyet optimizasyonu sağlama - Yerli tedarikçiler ve markalarla iş birliği yaparak özgün proje ve sponsorluk imkânları geliştirme	- Stratejik satın alma planlaması yapılmalı; - Birden fazla tedarikçiyle çalışarak fiyat ve kalite açısından rekabet ortamı oluşturulmalı - Teknoloji ve altyapı

	Enflasyon ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar nedeniyle artan girdi maliyetleri	Tehditler - Maliyet artışlarının öğrenim ücretlerine yansımalarıyla öğrenci kaybı riski - Tedarik zincirindeki aksaklıkların eğitim-öğretim süreçlerini sekteye uğratması	alanlarında güçlü partnerlerle uzun vadeli anlaşmalar imzalanmalı Döviz bazlı satın alma riskini azaltmak amacıyla risk yönetimi ve kur sabitleme araçları kullanılmalı
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	- YÖK, YÖKAK, MEB ve akreditasyon kuruluşlarının mevzuat ve standartları - Kontenjan, program açma, uzaktan eğitim, uygulamalı eğitim konularında sürekli değişen yönetmelikler - Kalite ve akreditasyon süreçlerindeki raporlama ve denetim gereklilikleri	Fırsatlar - YÖK'ün teşvik ettiği uygulamalı eğitim modelleriyle farklılaşma - Uluslararası akreditasyonlar ile küresel tanınırlığın artırımı Tehditler - Sık mevzuat değişiklikleri yüzünden stratejik planlamanın zorlaşması - Akreditasyon süreçlerinin yüksek maliyeti ve yoğun iş yükü	- Mevzuat değişikliklerini etkin şekilde takip edebilmek için hukuk ve iç kalite birimleri güçlendirilmeli - YÖKAK ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarıyla sürekli iletişimde kalınarak önleyici tedbirler alınmalı - İç kalite güvence sistemi tesis edilmeli - Kurumsal iyileştirme süreçleri periyodik olarak gözden geçirilmeli

3.11. GZFT Analizi

GZFT Analizi, üniversitenin iç ve dış çevresini sistematik biçimde değerlendirmeyi sağlayan; stratejik planlama sürecinde amaç ve hedeflerin belirlenmesine yön veren önemli bir süreçtir. Bu bağlamda İstanbul Ticaret Üniversitesi Stratejik Plan hazırlık süreci kapsamında:

- Akademik, idari ve öğrenci paydaşlara yönelik özel olarak hazırlanan Stratejik Plan Görüş Formları ile geniş katılımlı bir veri toplama süreci yürütülmüştür. Bu formlar aracılığıyla, paydaşların kurumsal işleyişe ilişkin güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlere dair değerlendirmeleri sistematik olarak toplanmıştır. Elde edilen veriler, stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına yön verecek nitelikte analiz edilmiştir.
- Paydaş formlarından elde edilen görüş formundaki veriler doğrultusunda, üniversitenin mevcut durumunun çok boyutlu biçimde analiz edilebilmesi amacıyla Balanced Scorecard (Performans Karnesi) modelinden yararlanılarak, üniversitenin faaliyetleri hem akademik hem de idari boyutlarıyla ele alınmıştır. Elde edilen veriler Üniversite Stratejik Plan Ekibi tarafından tasnif edilerek üniversite genelindeki güçlü ve zayıf yönlerin ön çerçevesi oluşturulmuştur.
- GZFT analiz sürecinin en kritik aşamalarından biri, 27-28 Şubat 2025 tarihinde iç ve dış paydaşların bir araya geldiği geniş katılımlı bir Stratejik Planlama Çalıştay düzenlenmesiyle yürütülmüştür. Çalıştayda, üniversite paydaşları farklı oturumlarda görüş ve önerilerini paylaşmış; güçlü yönlerin pekiştirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlere karşı önlem alınması konularında kapsamlı fikir alışverişi sağlanmıştır. Oturumlar boyunca toplanan veriler, bir sonraki aşamada tüm paydaşların ortak görüşlerine dayalı olarak konsolide edilmek üzere raporlanmıştır.
- Tüm bu veriler, Stratejik Plan Ekibi tarafından detaylı bir biçimde incelenerek, üniversite genelini temsil eden kapsamlı bir GZFT Analizi tablosu (Tablo 32) oluşturulmuştur. Ortaya çıkan GZFT sonuçları, üniversite-

tenin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine rehberlik edecek şekilde düzenlenmiş, ihtiyaç duyulan revizyonlar ve öncelikler de bu çerçevede tanımlanmıştır.

Tablo 31. GZFT Analizi

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
• İTO Desteği • Marka Değeri ve Kurumsal İtibar • TOEFL Merkezi Olması • BTM & Teknopark İş Birlikleri (Girişimcilik, Fon ve Proje Destekleri) • İş Dünyası ile İş Birliği (Staj, Sektörel Projeler, Burs, Fon) • Akademik Kadro • Mezun İstihdam Oranı • Yabancı Öğrenci Sayısı ve Çeşitliliği • Lisansüstü Öğrenci Oranı • Uzaktan Eğitim Altyapısı ve Dijital Süreçlere Uyum • Bölüm ve Program Çeşitliliği • Engelli Öğrencilere Sunulan İmkanlar • Merkezi Kampüsler • Sosyal Tesisler • Uygulamalı Eğitim Süreçleri (Staj, İş Yeri Uygulaması Vb.) • Öğrenci odaklılık • Çözüm odaklılık	• Finansman Yapısının Sınırı ve Gelir Çeşitliliği • Kurumsal Performans İzleme • Fiziksel Altyapı • Sportif Alan ve İmkanlar • İnsan Kaynakları Planlaması • Araştırma ve Proje Sayısı • Uluslararası İş Birliği Sayısı	• Yurtdışı Üniversitelerle İş Birliği (Çift Diploma, Erasmus Vb.) • İş Dünyası / STK / Meslek Örgütleri ile İş Birlikleri (STK Projeleri, Mesleki Sertifikalar, AB Fonları) • İTO, BTM ve Teknopark İstanbul Ekosistemi • Uluslararası ve Ulusal Ar-Ge / Yenilikçilik Proje Çağrıları (TÜBİTAK, AB Vb.) • Dijital Eğitim ve Uzaktan Öğrenme Programlarının Yaygınlaşması (Online Sertifika, Hibrid Modeller) • Uluslararası Sertifika Programları ile Marka Değerini Yükseltme • Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülük Projeleri Aracılığıyla Toplumsal İtibar Artırma • Yurtdışı Öğrenci Çekimi ve Döviz Bazlı Gelir Potansiyeli • Sürdürülebilirlik ve Yeşil Üniversite Politikaları ile Uluslararası Fon ve Hibe Şansı (Yeşil Kampüs, Enerji Verimliliği) • Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımında Yetkinlik Artışı	• Birçok Vakıf Üniversitesinin Agresif Pazarlama Yöntemleri • Vakıf Üniversitelerine Dair Olumsuz Algı • Siber Saldırıları ve Veri Güvenliği Riskleri • Lisansüstü Eğitime Talebin Azalması • Diğer Üniversitelerdeki Uluslararası Ortak Diploma Programları • Eğitim Maliyetleri • Küresel Krizler ve Pandemi Etkileri • Artan Rekabet Ortamında Nitelikli Öğrenci Çekme Zorluğu • Kamu Politikaları ve Regülasyonlardaki Değişiklikler • Akademik Personel Rekabeti ve Beyin Göçü Riski

GZFT analizi yalnızca mevcut durumun tespiti değil, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön veren bir araçtır. Bu doğrultuda, GZFT analizini takip eden süreçte stratejilerin belirlenmesine katkı sunacak tamamlayıcı çalışmalar yürütülerek GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren ilişki Tablo 32’de gösterilmiştir:

Tablo 32. GZFT Matrisi

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
GÜÇLÜ YÖNLER	• İTO, BTM ve Teknopark gibi güçlü iş birlikleri ile ulusal/uluslararası proje çağrılarına daha fazla başvuru yapılması • Öğrenci Odaklı Eğitim Modeli ve Girişimcilik ekosisteminin genişletilmesi fırsatlarıyla hibrit eğitim programları oluşturularak döviz bazlı öğrenci çekimi artırılması • Uzaktan eğitim altyapısı ve dijital dönüşüm kapasiteleri, uluslararası sertifika programları (uzaktan, hibrit) geliştirilmesi • İş dünyasıyla güçlü bağlar sosyal sorumluluk projeleriyle desteklenerek toplumsal itibara katkı sağlanması	• Artan rekabet ve öğrenci çekimindeki zorluklara karşı yüksek mezun istihdamı ve staj, iş birliği fırsatlarının vurgulanması • Dijital teknolojilere dayalı yeni programlar (veri bilimi, yapay zekâ, fintech vb.) geliştirerek rakip üniversitelerin karşı avantaj sağlanması • Bağımlı finansman yapısı riskini azaltmak için, İş Dünyası ile İş Birliği (kurumsal sponsorluk, sektör projeleri vb.) daha da çeşitlendirilmesi • Güçlü dijital altyapı siber güvenlik uygulamalarıyla güçlendirilerek veri güvenliği risklerinin düşürülmesi
ZAYIF YÖNLER	• Araştırma projeleri için bütçe eksikliği, gelir kaynaklarında çeşitlilik eksikliği gibi zayıf yönler, AB Fonları, kamu-özel ortaklığı, STK iş birlikleri vasıtasıyla desteklenmesi • Uluslararası değişim programlarını ve dijital/hibrit eğitim programlarını zenginleştirip global tanıtım faaliyetleriyle fırsata dönüştürülmesi • Fiziksel altyapı eksikliklerini, yeşil kampüs ve enerji verimliliği projeleri ile sürdürülebilirlik fonlarından yararlanarak güçlendirilmesi • Uluslararası iş birliği eksikliğini, Erasmus ve çift diploma fırsatlarıyla aşılması • Akreditasyon için gerekli koşulları sağlayan programların akreditasyon sürecinin başlatılması • Veriye dayalı karar mekanizmalarının geliştirilmesi	• Uzun vadeli insan kaynakları planlaması eksikliği, akademik personel rekabeti (beyin göçü) ve artan uluslararası rekabet karşısında “Eğitici Eğitimi” ve “Hizmet İçi Eğitim” programlarının uygulanması • Vakıf üniversitelerine dair olumsuz algının çözüm odaklı öğrenci hizmetleri ve reklam, tanıtım faaliyetleriyle düşürülmesi • Artan rekabet ortamında öğrenci çekiminde fiziksel altyapı ve sportif alan eksikliklerine karşı yatırım planlamalarının yapılması • Finansman sınırlılığı ve artan eğitim maliyetleri birleşerek alternatif gelir kaynaklarının oluşturulması

3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi sürecinde ulaşılan bulgular, üniversitenin mevcut durumu ve gelişim alanlarını ortaya koyacak şekilde özetlenmiş ve “Tespitler ve İhtiyaçlar” tablosunda sistemli ve anlaşılır biçimde Tablo 33’te sunulmuştur:

Tablo 33. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	• Politika başlıklarının bazıları muğlak ifadelerle adlandırılmış olup, içerik açısından tekrar etme riski taşımaktadır. • Performans göstergeleri ölçülebilir nitelikte tanımlanmamış, sayısal verilerle desteklenmemektedir. • Hedeflerin gerçekleşme oranlarına ilişkin bilgiler stratejik planda yer almamakta, bu	• Politikalar, net, açık ve tekrar etmeyecek şekilde yeniden adlandırılmalıdır. • Performans göstergeleri, ölçülebilir ve sayısal verilerle tanımlanmalıdır. • Hedef gerçekleştirmeleri düzenli olarak izlenmeli ve raporlanmalıdır. • Düşük performans gösteren alanlar için iyileştirme planları oluşturulmalıdır.

	durum izleme ve değerlendirme süreçlerini zorlaştırmaktadır.	• Stratejik plan, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI) döngüsüne uygun şekilde yapılandırılmalıdır. • Akademik teşvik sistemleri ile stratejik hedefler entegre edilmeli ve bu doğrultuda daha etkin izleme sistemleri geliştirilmelidir.
Mevzuat Analizi	Mevzuat analizine ilişkin tespit ve ihtiyaçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.	
Üst Politika Belgeleri Analizi*	• Üst politika belgeleri analizine ilişkin tespitler Tablo 7'de gösterilmektedir.	• Üst politika belgeleri incelendiğinde; kalite güvencesi, girişimcilik, üniversite-sanayi-STK iş birlikleri, uluslararasılaşma, dijital dönüşüm, yapay zekâ, sürdürülebilir kalkınma ve iklim değişikliği gibi alanlara yönelik somut, ölçülebilir ve kapsayıcı stratejilere yer verilmelidir.
Program – Alt Program Analizi	Program-Alt Program analizine ilişkin tespit ve ihtiyaçlar Tablo 8'de gösterilmektedir.	
Paydaş Analizi	• Üniversitenin iç ve dış çevresiyle olan etkileşim düzeyleri derinlemesine analiz edilmiş; bu süreçte paydaşların kurumsal faaliyetleri etkileme düzeyi ve üniversiteden beklentileri dikkate alınarak kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. • Akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar, mütevelli heyeti ve düzenleyici kurumlar gibi kritik etkiye sahip paydaşlar öncelikli olarak ele alınmış; bu grupların stratejik süreçlerdeki etkisi önceliklendirme yöntemiyle belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, üniversitenin stratejik yöneliminin, paydaş talepleriyle daha güçlü ve sürdürülebilir bir ilişki içinde yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.	• Paydaş iletişimi kurumsallaştırılmalı, paydaş geri bildirimleri karar alma süreçlerine sistematik biçimde entegre edilmeli ve yüksek etki-önem düzeyine sahip dış paydaşlarla (YÖK, YÖKAK, STK'lar, işverenler, İTO, kamu kurumları vb.) iş birlikleri artırılmalıdır. • Öğrenci ve mezun gibi iç paydaşların yönetim süreçlerine aktif katılımını sağlayacak mekanizmalar güçlendirilmeli; şeffaf, etkileşimli ve sürekli geri bildirim esaslı bir paydaş yönetim modeli geliştirilmelidir. • Bu doğrultuda geliştirilecek stratejiler, üniversitenin paydaş memnuniyetini artırmasının yanı sıra, kurumsal aidiyet, toplumsal etki ve sürdürülebilir iş birlikleri açısından da stratejik değer taşımalıdır.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	• Üniversitede farklı bölümlerde görev yapan toplam 262 akademik personel (profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi vb.) bulunmaktadır. • İdari birimlerdeki personel ihtiyacı, çoğunlukla anlık gelişen durumlara veya birime özgü koşullara göre belirlenmektedir. • 2018-2024 döneminde toplam öğrenci sayısındaki artış ve yeni açılan programlar göz önüne alındığında, akademik ve idari personel planlamasının kurumsal stratejiyle bütünleşmesi gerekmektedir. • Akademik ve idari personele yönelik eğitimler düzenlenmekle birlikte, bu eğitimlerin ihtiyaç analizi, planlama ve etki	• Artan öğrenci sayısı ve açılan yeni programlarla eşgüdümlü olarak, orta ve uzun vadeli bir personel istihdam ve gelişim planı hazırlanmalıdır. • Personele yönelik ölçülebilir ve düzenli olarak takip edilebilen hedef ve kriterler tanımlanmalıdır. • Personelin mesleki ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının düzenli olarak analiz edildiği bir model oluşturulmalıdır. • İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, üniversitenin stratejik planıyla tam uyumlu ve dijital olarak desteklenen bir yapıya dönüştürülmelidir. • Kuruma bağlılığı artırmak amacıyla,

	değerlendirme süreçlerinin daha sistematik hâle getirilmesi gerekmektedir.	periyodik anket, geri bildirim ve iyileştirme uygulamaları kurumsallaştırılmalıdır.
Kurum Kültürü Analizi	• Misyon, vizyon ve temel değerlerle şekillenen kurum kültüründe "iş birliği, paydaş odaklılık ve yenilikçilik" gibi ilkeler yer almakta, ancak bu ilkelerin kuruma genellenerek yaygınlaştırılması gerekmektedir. • Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve bilgi paylaşımı konusunda olumlu bir kurum içi ortam bulunmaktadır. • Akademik araştırma ve geliştirme faaliyetlerini teşvik edecek, aynı zamanda kurumsal aidiyet duygusunu artıracak ödül ve tanıma mekanizmalarının kapsamı genişletilmelidir.	• Çalışanların katılımı ve iş birliği güçlendirilmelidir. • Ödül ve teşvik sistemleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini daha güçlü şekilde destekleyecek biçimde yenilenmelidir. • Paydaş katılımı, kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmelidir. • Sürekli iyileştirme ve katılımcı yönetim anlayışı güçlendirilmeli; bu doğrultuda, "değişime açıklık" ve "kurumsal aidiyet" düzeyini artıracak çalışmalar yapılmalıdır.
Fiziki Kaynak Analizi	• Söğütözü, Küçüközü ve Eminönü kampüslerine ait fiziki, teknolojik ve sosyal altyapıların bütüncül bir yaklaşımla ortak planlama ihtiyacı bulunmaktadır. • Kütüphane hizmetleri ve uygulamalı eğitim laboratuvarlarının kapsamı geniş olmakla birlikte, artan öğrenci sayısı ve farklı disiplinlerin ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir. • Sağlık hizmetlerine ve spor imkânlarına erişilebilirliğin artırılmasına yönelik iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. • Öğrenci kulüpleri ve sosyal etkinlikler açısından fiziki alanların genişletilmesi ve etkinlik desteklerinin artırılması gerekmektedir.	• Üniversitenin üç kampüsündeki fiziki imkânlar, ortak planlama anlayışıyla bütünleştirilmelidir. • Kütüphane kapasitesi güncellenmeli ve kullanıcı ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırılmalıdır. • Uygulama laboratuvarlarının daha geniş ve verimli kullanımını sağlayacak modeller geliştirilmelidir. • Sağlık ve spor tesislerinde kapasite yönetimi yapılmalı, erişim imkânları iyileştirilmelidir. • Öğrenci kulüpleri ve sosyal alanlar zenginleştirilerek kampüs yaşamı canlandırılmalıdır.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	• Söğütözü, Küçüközü ve Eminönü kampüsleri arasında benzer teknolojik altyapılar bulunmakla birlikte, bazı hız ve kapasite farklılıkları gözlemlenmektedir. • Bilgisayar laboratuvarları, projeksiyon cihazları ve akıllı tahta gibi donanımların sayısal kapasitesi yeterli seviyede olmakla birlikte, bu ekipmanların düzenli bakım ve güncellemeye ihtiyaç duyduğu görülmektedir. • Öğrenci Bilgi Sistemi, ERP, EBYS ve Uzaktan Eğitim gibi farklı sistemlerin entegrasyonunda kullanıcı deneyimini iyileştirecek düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. • Üniversitenin toplam 15 Gbit/s internet kapasitesi bulunmakta; ancak farklı kampüs ve bölümlerdeki kullanım yoğunluklarının dengelenmesi amacıyla daha etkin bir planlama yapılması gerekmektedir.	• Tüm kampüslerde internet erişim hızları, laboratuvar donanımları ve bilişim sistemleri daha bütüncül bir yaklaşımla planlanmalıdır. • Farklı yazılım ve sistemlerin (SIS, ERP, EBYS vb.) entegrasyonu geliştirilmeli ve veri bütünlüğü sağlanmalıdır. • Bilgisayar, projeksiyon, akıllı tahta gibi cihazlar düzenli olarak yenilenmeli ve bakım süreçleri sistematik biçimde takip edilmelidir. • Kullanım yoğunluğu yüksek alanlarda kapasite artırımı yapılmalıdır. • Laboratuvar ve kütüphane bilgisayarlarının erişimi ve paylaşımı konusunda kampüsler arası koordinasyon artırılmalıdır. • Öğrenci ve personel, yeni teknolojik imkânlar (MS365, uzaktan eğitim sistemleri vb.) hakkında düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

Mali Kaynak Analizi	• Üniversitenin gelirlerinin büyük ölçüde öğrenci öğrenim ücretleri ve kurucu vakıf desteklerinden oluşması, finansal kaynak çeşitliliğini sınırlamaktadır. • Mevcut AR-GE ve proje kapasitesi, bu alanlardan elde edilecek gelirleri artırma potansiyeli taşımaktadır. • Gelir-gider dengesinin sürdürülebilirliği açısından ek fon kaynakları oluşturulması gerekmektedir. • Bütçe hazırlık sürecinde birimler arası koordinasyon eksiklikleri ve uzun vadeli planlamaya dair yapısal sıkıntılar bulunmaktadır.	• AR-GE projeleri, ulusal/uluslararası hibe ve teşvik programları, endüstri iş birlikleri ve bağış kampanyaları aracılığıyla üniversite gelirlerine çeşitlilik kazandırılmalıdır. • Gelecekteki büyüme hedeflerini destekleyecek şekilde uzun vadeli mali planlama yapılmalıdır. • Devlet katkısı ve teşviklerden maksimum düzeyde faydalanabilmek için akademik ve idari birimlerin proje hazırlama kapasiteleri artırılmalıdır. • Akademik ve idari birimlerden gelen talepler, ortak bir stratejik çerçevede konsolide edilmeli ve kaynak dağılımı kurumsal önceliklere göre ayarlanmalıdır.
Akademik Faaliyetler Analizi	• Üniversitede eğitim-öğretim uygulamalarından araştırma-geliştirme süreçlerine ve toplumsal katkı çalışmalarına kadar birçok alanda kalite ve akreditasyon odaklı güçlü yönler dikkat çekmektedir. • Fiziksel ve teknolojik altyapının bazı alanlarda yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. • Bazı fakültelerde akademik kadro sayısının yetersiz olması ve öğretim elemanlarına düşen ders yükünün yüksekliği dikkat çekmektedir. • Hibrit eğitim ve çağdaş öğretim yöntemlerinin yaygınlaştırılmasında eksiklikler bulunmaktadır. • Laboratuvar ve uygulamalı eğitim imkânlarının sınırlı olması, uygulama ağırlıklı programlarda kaliteyi etkilemektedir. • Dış kaynaklı fon temininde yetersizlik yaşanmakta, proje ve patent başvuru sayılarında istenilen düzeye ulaşılamamaktadır. • Öğrencilerin akademik, yönetsel ve kalite süreçlerine katılım düzeyi sınırlı kalmaktadır.	• İş birliği ve hibrit eğitim modelleri yaygınlaştırılmalıdır. • Fiziki ve teknolojik altyapı güçlendirilmelidir. • Akademik kadro planlaması stratejik hâle getirilmeli ve ders yükleri optimize edilmelidir. • Öğretim yöntemleri dijital araçlarla çeşitlendirilmelidir. • Uluslararası fon ve proje ortaklıkları artırılmalıdır. • Patent ve ticarileştirme süreçlerine yönelik destekler artırılmalıdır. • Öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımını güçlendirecek yönetim iyileştirmeleri yapılmalıdır. • Kalite güvence sistemi, her birimde tam olarak işletilmelidir.
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Politik/Yasal: Yükseköğretim alanında mevzuat değişiklikleri ile birlikte akreditasyon ve kalite güvence sistemlerine ilişkin beklentiler artmaktadır. Ekonomik: Enflasyonun öğrenim ücretleri üzerindeki etkisi, burs ve taksitlendirme seçeneklerine olan talebi artırmakta; sanayi ve kurumlarla yapılan iş birliklerinin finansal sürdürülebilirliğe katkısı önem kazanmaktadır. Sosyokültürel: Giderek çeşitlenen genç uluslararası öğrenci profili, kültürel uyum ve aidiyet çalışmalarını gerekli kılmaktadır;	• Mevzuat takibi, hukuk ve kalite birimleriyle entegre şekilde yürütülmeli ve güçlendirilmelidir. • YÖK 2030 Vizyonu'na uygun stratejik planlama yapılmalıdır. • Burs ve taksitlendirme modelleri geliştirilerek ekonomik riskler etkin biçimde yönetilmelidir. • Kurumlarla gerçekleştirilecek proje iş birlikleri aracılığıyla gelir çeşitliliği sağlanmalıdır. • Mezun ve öğrenci ilişkileri artırılarak kurumsal aidiyet güçlendirilmelidir.

mezun ve öğrenci bağlılığının artırılmasına yönelik stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknolojik: Dijital dönüşüm, uzaktan eğitim uygulamaları ve yapay zekâ yatırımları yükseköğretim kurumlarında öncelikli gelişim alanları olarak öne çıkmaktadır.

Çevresel: Deprem riski ve çevresel sürdürülebilirlik, kampüs planlamalarında önleyici tedbirlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Rekabet: Üniversiteler arası burs imkânları, öğrenim ücretleri ve teknolojik altyapı düzeyinde yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır.

Paydaşlar: Öğrenciler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları nezdinde burs imkânları, akademik kalite ve proje desteklerine ilişkin beklentiler artmaktadır.

Tedarikçiler: Artan maliyetler karşısında tedarik süreçlerinde uzun vadeli, stratejik anlaşmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Düzenleyici Kurumlar: Akreditasyon süreçleri ve uygulamalı eğitim modelleri (örneğin 7+1) gibi düzenleyici gerekliliklere uyum sağlanması gerekmektedir.

- Uzaktan ve hibrit eğitim modelleri ile yapay zekâ entegrasyonu yaygınlaştırılmalıdır.
- Siber güvenlik ve veri koruma tedbirleri sürekli güncel tutulmalıdır.
- Deprem ve afet yönetimi planları düzenli olarak güncellenmelidir.
- Binalar güçlendirilmeli ve yeşil kampüs uygulamaları hayata geçirilmelidir.
- Rekabetçi burs ve ücret politikaları, güçlü dijital altyapı, uygulamalı eğitim modelleri, uluslararası akreditasyon süreçleri ve nitelikli akademik kadro stratejik olarak desteklenmelidir.
- Burs ve finansman modelleri, kariyer ofisi destekleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla yürütülen projeler aracılığıyla öğrenci çekiciliği artırılmalıdır; kamu fonları ve proje ofisi üzerinden hibe ve destek imkânları değerlendirilmelidir.
- Stratejik satın alma planlaması yapılmalı; uzun vadeli iş birlikleriyle maliyet ve tedarik zinciri yönetimi optimize edilmelidir.
- YÖK, YÖKAK ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarıyla sürekli iletişim hâlinde olunmalıdır.



4.

GELECEĞE BAKIŞ

4. GELECEĞE BAKIŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin temel değerleri, misyonu ve vizyonu; Rektör liderliğinde ve şeffaf, katılımcı ve kalite odaklı bir metodoloji ile tüm iç ve dış paydaşların katılımıyla gerçekleşen stratejik planlama çalıştayında geliştirilmiştir. Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü organizasyonunda düzenlenen bu çalıştayda moderatörler ve strateji geliştirme ekibi, paydaşların görüşlerini bütüncül biçimde değerlendirerek hazırladıkları metinleri analiz etmiştir. Bu analiz sürecinde, paydaş görüşlerinin tematik dökümü yapılmış, ortak akıl ve kurumsal hedefler doğrultusunda sentezlenerek ön taslak metinler oluşturulmuştur. Kalite güvence döngüsünün bir parçası olarak stratejik hedeflerle uyum ve tutarlılık açısından titiz revizyon sürecinden sonra ortaya çıkan taslak, Mütevelli Heyeti'ne de sunularak son hâlini almıştır.

4.1. Misyon

İstanbul Ticaret Üniversitesi, misyonunu gözden geçirerek yeni yaklaşımını şu şekilde belirlemiştir:

Araştırma faaliyetleriyle topluma değer katmak, bilimsel temelli öğretim ve uygulamalı eğitimle akademi ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri yetiştirmek.

4.2. Vizyon

İstanbul Ticaret Üniversitesi, vizyonunu ise şu şekilde belirlemiştir:

Uluslararası düzeyde bilim, araştırma, eğitim ve öğretim faaliyetleriyle, topluma ve iş dünyasına yön veren, öncü bir üniversite olmak.

4.3. Temel Değerler

Gerçekleştirilen kapsamlı analizlerin ardından, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin benimsediği Temel Değerler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- **Bilimsel ve Eleştirel Düşünce:** Üniversitemiz, bilgiye eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmayı ve bilimsel sorgulama yöntemlerini benimsemeyi teşvik eder.

- **Bilgi, Beceri ve Yetkinlik Odaklı:** Eğitim süreçlerimiz, öğrencilere, akademik kadroya ve tüm paydaşlara, sadece bilgi değil, aynı zamanda gerekli beceri ve yetkinlikler kazandırmayı hedefler.
- **Milli, Ahlaki ve Evrensel Değerlere Bağlılık:** Üniversitemiz, Türk milletinin kültürel ve ahlaki değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalarak, evrensel insan hakları ilkelerini de gözetir.
- **Girişimcilik ve Yenilikçilik:** Yenilikçi düşüncüyü ve girişimcilik ruhunu tüm paydaşları için teşvik ederek, geleceğin ihtiyaçlarına uygun çözüm yolları geliştirme fırsatları sunar.
- **İş Dünyası ve Paydaş Odaklı:** Akademik bilgiyi sektörle entegre eden, güçlü iş birlikleri kurarak iş dünyasının beklentilerine uygun ve çözüm odaklı bireyler yetiştirir.
- **İnsani Gelişime ve Topluma Katkı:** Üniversitemiz, bireysel gelişimin yanı sıra toplumsal sorumluluğu da öne çıkararak, öğrencilere topluma katkıda bulunma bilinci kazandırır.
- **Sürdürülebilirlik Odaklılık:** Üniversitemiz, sürdürülebilirlik anlayışını tüm kurumsal süreçlere entegre ederek, çevresel, toplumsal ve kurumsal sorumluluklarını yerine getirerek adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sergiler.

5.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejileri, yükseköğretim kurumlarının küresel rekabette öne çıkmasını sağlayan temel unsurlardan biridir. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2025-2029 Stratejik Planı kapsamında, rekabet avantajı elde etmek ve kendini özgün bir konumda konumlandırmak amacıyla dört ana stratejik odak alanı belirlemiştir:

- **Konum Tercihi**
- **Başarı Bölgesi Tercihi**
- **Değer Sunumu Tercihi**
- **Temel Yetkinlik Tercihi**

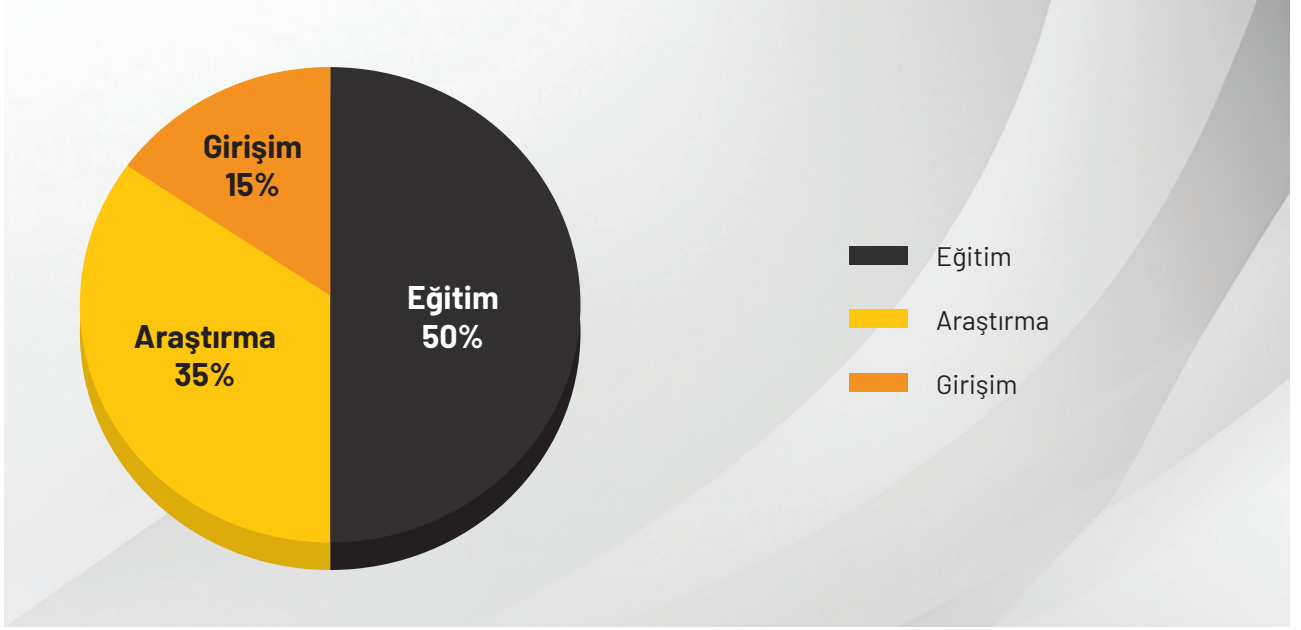
Bu stratejiler, üniversitenin mevcut kapasitesi, sektörel eğilimler ve Stratejik Planlama Rehberi'ndeki metodolojik çerçeve doğrultusunda şekillendirilmiştir. Amaç, kurumsal kimliği güçlendirmek, bölgesel ve küresel etki alanlarını genişletmek ve üniversitenin akademik ve sektörel ekosistemde daha güçlü bir konum elde etmesini sağlamaktır.

5.1. Konum Tercihi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul'un küresel ölçekteki ticaret ve finans merkezi konumundan yararlanarak, iş dünyasıyla iç içe bir eğitim ve araştırma ortamı sunmayı hedeflemektedir. Şehrin ekonomik dinamizmi ve İstanbul Ticaret Odası (İTO) gibi köklü kurumlarla sahip olduğu güçlü bağlar, üniversitenin konum stratejisinde önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Bu avantaj, yalnızca coğrafi bir yakınlıkla sınırlı kalmayıp, İTO ile kurulan stratejik iş birliğiyle daha da derinleşmesini sağlayacaktır. Üniversite, bu stratejik konumunu, öğrencilerine ve akademisyenlerine iş dünyasıyla entegre bir eğitim ve araştırma ortamı sunmak için aktif bir şekilde kullanmaktadır.

Üniversitemiz, dünyanın en büyük ticaret odalarından biri olan İstanbul Ticaret Odası ile olan güçlü bağı sayesinde akademisyenler ve öğrenciler için cazibe merkezi olma potansiyeline sahiptir. Mütevelli Heyeti'nin yapısından başlayarak yönetim modeli, araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Teknopark gibi altyapılar, üniversitenin iş dünyasıyla bütünleşmesini sağlayan önemli unsurlardır. İstanbul'un teknoloji, ticaret, sanayi, kültür ve turizm gibi farklı alanlarda dünya çapında bir merkez olması, üniversitenin öğrencilerine ve akademisyenlerine eşsiz fırsatlar sunmaktadır.

Üniversitemizin konum tercihi belirlenirken, yükseköğretim politikaları, ulusal ve uluslararası eğilimler, yerel ve bölgesel özellikler, sanayi ve girişimcilik kümelenmeleri ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin eğitim ve öğretim (%50), araştırma ve geliştirme (%35) ve girişimcilik (%15) odaklı bir modelle ilerleyeceği planlanmaktadır. Eğitim-öğretim alanına tahsis edilen %50'lik pay konum tercihinde ağırlık merkezini oluşturmakta ve üniversitemizin öncelikli asli görevinin, nitelikli insan yetiştirmek olduğunun altını çizmektedir. İstanbul Ticaret Üniversitesi, eğitim ve öğretimdeki özgün konumlanmasını İstanbul'un dinamik iş ve ticaret ekosistemiyle kurduğu güçlü paydaşlıklar üzerine inşa etmekte ve "iş dünyası ile entegre deneyimsel öğrenme" yaklaşımıyla farklılaştırmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, kentin sunduğu benzersiz fırsatlardan yararlanarak teorik bilgiyi pratikle bütünleştiren; öğrencilerimizi sektörün gerçekleriyle buluşturan ve çağın gerektirdiği yetkinliklerle donatan bütüncül bir öğrenme deneyimi sunmaya odaklanılmaktadır. Bu sayede, mezunlarımızın iş dünyasında sadece yetkin değil, aynı zamanda fark oluşturan ve tercih edilen bireyler olarak öne çıkmaları hedeflenmektedir.



Şekil 4. İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı Konum Tercih

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul'un hem küresel ticaret ve finans merkezi olma avantajını etkin biçimde kullanarak hem de bölgesel kalkınma planlarında belirtilen yapay zekâ, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik temalarında belirlenen öncelikli alanlar doğrultusunda akademik yapı, Ar-Ge ve girişimcilik altyapısı ile sektörle bütünsel iş birliği projelerini bir araya getiren bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir. Bu doğrultuda, Eğitimde Kalite Güvence Sistemleri'nin sistematik ve etkin bir biçimde uygulanması, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin akademik mükemmeliyet anlayışıyla uyumlu olarak, bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyi yüksek bireylerin yetiştirilmesini güvence altına almakta; aynı zamanda eğitim-öğretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine ve kurumsal gelişimin sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır. Bu sayede, lisans ve lisansüstü düzeydeki öğrenciler uygulamalı eğitim ve sektörel deneyim fırsatlarından yararlanırken, akademisyenler güncel endüstri ihtiyaçlarına yönelik araştırma ve proje imkânlarına erişmektedir. Son yıllarda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve girişimcilik odaklı faaliyetlerin artması, program çeşitliliğinin genişlemesi ve akreditasyon çalışmalarının hızlanması, üniversitenin yenilikçi ve nitelikli insan kaynağı yetiştirme hedefini desteklemiştir. Araştırmacı statüsünde öğretim elemanları, uygulama ve araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Kuluçka Merkezi gibi yapılarla güçlendirilen ekosistem, TÜBİTAK destek programları, TEKNOFEST teşvikleri ve sektörle ortak projelerle daha da pekiştirilmektedir. Sanayi ve ticaret odaları ile yürütülen iş birlikleri, girişimcilik merkezleri, staj ve uygulamalı projeler, öğrencilerin iş dünyasıyla doğrudan etkileşim kurmasını sağlarken, üniversitenin yerel ve küresel ölçekte marka değerini artırmasına da katkıda bulunmaktadır.

5.2. Başarı Bölgesi Tercih

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin Başarı Bölgesi Tercih İstanbul'un küresel ticaret ve finans merkezi olma avantajını öne çıkarmakta ve bu stratejik konumun sunduğu fırsatlarla eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve sektörel iş birliği faaliyetlerini bütüncül bir yaklaşımla planlamaktadır. Bu stratejik yaklaşım, üniversitenin ulusal ve uluslararası ölçekte tanınırlığını artırmak ve mezunlarının rekabetçi niteliklerle donanmasını sağlamak üzere tasarlanmıştır. Üniversitenin bölge tercihinin şekillendirirken vurgulanabilecek temalar aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik Konum ve Küresel Vizyon

- İstanbul'un dünya ticareti ve finans merkezindeki yeri
- Uluslararası öğrenci ve akademik kadro çekme potansiyeli
- Küresel pazarlara ve çok kültürlü ortama erişim avantajı

İş Dünyası ile Bütünleşme ve Uygulama İmkanları

- Şehirdeki güçlü sektörler ve ticaret odalarıyla yürütülen projeler
- Sanayi, ticaret ve hizmet sektörleriyle staj, uygulamalı eğitim ve ortak projeler
- Mezunların iş dünyasına hızlı entegrasyonunu kolaylaştıran network ve iş birlikleri

Akademik ve Ar-Ge Altyapısı

- Çeşitli düzeylerde (lisans, lisansüstü) kapsamlı program yelpazesi
- Öğretim elemanı kadrosu, uygulama ve araştırma merkezleri
- Teknoloji Transfer Ofisi (TTO), araştırma laboratuvarları ve kuluçka merkezleri

Girişimcilik ve İnovasyon Ekosistemi

- TÜBİTAK destek programları, Teknopark iş birlikleri ve kuluçka merkezlerinin rolü
- Girişimcilik kültürünü besleyen mentorluk, eğitim ve destek hizmetleri
- Öğrenci ve akademisyenlerin yeni iş fikirlerini hayata geçirmesine imkân sağlayan altyapı

Uluslararasılaşma ve Ağ Gücü

- Yurt dışı üniversitelerle değişim programları, ortak araştırma projeleri
- Avrupa Birliği fonları, Erasmus+, Mevlana gibi uluslararası değişim ve hibe programları
- Küresel akademik ağlarda yer alma ve uluslararası öğrenci çekme stratejileri

Sosyal ve Kültürel Zenginlik

- İstanbul'un tarihi ve kültürel dokusunun sağladığı sosyal öğrenme ortamı
- Öğrenci kulüpleri, sosyal sorumluluk projeleri ve kültürel etkinlikler
- Farklı alanlardan gelen öğrenci ve akademisyenlerin etkileşimiyle zenginleşen kampüs hayatı

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Başarı Bölgesi Tercihi kapsamında belirlediği bu öncü alanlarda gerçekleştireceği çalışmalarla hem eğitim hem de araştırma-uygulama alanında önemli bir fark oluşturmayı hedeflemektedir. Bu vizyonla İstanbul Ticaret Üniversitesi hem ulusal hem de küresel ölçekte öncü bir marka olma yolunda kararlı adımlarla ilerleyecektir.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Değer Sunumu Tercihi kapsamında, hem yerli ve milli değerlere bağlı hem de küresel entegrasyonu sağlamış bir eğitim modeli ve vizyonu benimsemektedir. Bu stratejik model, öğrencilerin kendi kültürel ve milli kimliklerini korurken, aynı zamanda küresel dünyada rekabet edebilecek bilgi, beceri ve vizyona sahip olmalarını hedeflemektedir. Bu bütüncül yaklaşım, üniversitenin sadece bir eğitim kurumu olmanın ötesine geçerek, toplumsal, ekonomik ve kültürel kalkınmaya katkı sağlayan bir bilim ve inovasyon merkezi hâline gelmesini sağlayacaktır.

Tablo 34. Değer Sunumu Tablosu

No	Tercihler ve Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
1	Akademik Performans (Yayın, Atıf vb.)			✓	
2	Akredite Programlar			✓	
3	Araştırma Alt Yapısı				✓

4	Araştırma Fon Kaynakları (Ulusal ve Uluslararası)			✓	
5	Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar				✓
6	Araştırma ve Proje Destekleri			✓	
7	Bürokrasi		✓		
8	Çalışan Memnuniyet Düzeyi			✓	
9	Destekler (Burslar vb.)			✓	
10	Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri				✓
11	Eğitim Programları				✓
12	Eğitim Yöntemleri				✓
13	Kalite Güvence Çalışmaları			✓	
14	Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				✓
15	Maliyetler		✓		
16	Nitelikli Öğrenci Sayısı			✓	
17	Öğrenci Memnuniyet Düzeyi			✓	
18	Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (Başvuru, Belge, Lisanslama, Ticarileşme)			✓	
19	Personel Sayısı (Akademik ve İdari)			✓	
20	Projeler			✓	
21	Sertifikalı Eğitimler			✓	
22	Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri			✓	
23	Sosyal ve Kültürel İmkanlar			✓	
24	Staj ve İstihdam İmkanları			✓	
25	Sürdürülebilir Kampüs/ Çevre Dostu Uygulamalar			✓	
26	Uluslararası Değişim Programları			✓	
27	Uluslararası Tanınırlık ve Endeks Sıralamaları			✓	
28	Uluslararasılaşma			✓	
29	Üniversitenin Bölüm ve Programlarındaki Genel Doluluk Oranı			✓	
30	Üniversite-Sanayi İş Birlikleri			✓	
31	Yerleşke İmkanları				✓
32	Yönetime ve Karar Süreçlerine Katılım			✓	

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, farklılaşma stratejisi çerçevesinde inovasyon, iş dünyasıyla yakın etkileşim ve çok disiplinli eğitim anlayışı üzerine inşa ettiği temel yetkinlikleriyle öne çıkmaktadır. Kuruluşundan bu yana girişimcilik kültürünü destekleyen, araştırma-geliştirme faaliyetlerini ticari hayatla bütünleştiren ve akademik uzmanlığı sahadaki uygulamalarla zenginleştiren üniversite, iş dünyasına ve topluma sürdürülebilir katma değer üretmeyi hedefler. Bu kapsamda hem ulusal hem de uluslararası iş birliklerini güçlendiren, öğrenci odaklı yaklaşımıyla eğitim programlarını sürekli geliştirerek yenilikçi düşünceyi teşvik eden İstanbul Ticaret Üniversitesi, mezunlarının küresel rekabet ortamına hazır, vizyoner liderler olarak yetişmesine öncülük etmektedir.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, altı fakülte, iki enstitü ve bir meslek yüksekokulundan oluşan köklü akademik yapısıyla, farklı disiplinleri bir araya getirerek öğrencilere geniş ve zengin bir eğitim yelpazesi sunmaktadır. Aşağıdaki Tablo 35, üniversitenin temel akademik yapısını ve yetkinliklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 35. Temel Akademik Yapı ve Yetkinlikler

Fakülte	Enstitü	Meslek Yüksekokulu
İşletme Fakültesi	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Meslek Yüksekokulu
Hukuk Fakültesi	Ticaret ve Finans Enstitüsü	
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi		
İletişim Fakültesi		
Mühendislik Fakültesi		
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi		

İstanbul Ticaret Üniversitesi, akademik araştırmalar ve sanayi ile entegrasyon konusunda önemli bir rol üstlenmektedir. Araştırma merkezleri ve laboratuvarlar, üniversitenin Ar-Ge kapasitesini güçlendiren temel yapı taşlarıdır:

Tablo 36. Uygulama ve Araştırma Merkezleri

Uygulama ve Araştırma Merkezleri
Avrupa Birliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
Bilişim Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Çevre ve Doğa Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Düşünce ve Proje Üretim Akademisi
Ekonomi ve Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi
Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi
İslam Ekonomisi ve Ekonomik Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi
Kadın ve Aile Uygulama ve Araştırma Merkezi

Komşu ve Çevre Ülkeler Uygulama ve Araştırma Merkezi
Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi
Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
Sanayi Politikaları ve Kalkınma Merkezi
Ulaştırma Sistemleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi / Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Üniversite-İş Dünyası İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi

Ayrıca İstanbul Ticaret Üniversitesi, öğrencilerine uygulamalı eğitim imkânları sunmak amacıyla çeşitli laboratuvarlar ve uygulama alanları sağlamaktadır. Bu imkânlar, öğrencilerin teorik bilgilerini pratik deneyimlerle pekiştirmelerine yardımcı olur. Aşağıda, üniversitenin sunduğu bazı laboratuvarlar ve uygulama alanları listelenmiştir:

Tablo 37. Laboratuvar ve Uygulama Alanları

Laboratuvar ve Uygulama Alanları
Uygulamalı Mahkeme Salonu: Hukuk öğrencileri için pratik yapma imkânı sunar.
Yayın Stüdyosu: Dekor odası, montaj, radyo ve yönetmenlik alanlarını içerir.
Animasyon Atölyesi: Öğrencilerin animasyon projelerini geliştirmelerine imkân tanır.
Medya Atölyesi: Medya ile ilgili uygulamalı çalışmalar için kullanılır.
Fotoğraf ve Uygulama Atölyeleri: Fotoğrafçılık becerilerinin geliştirilmesine yöneliktir.
MAC Laboratuvarları: Dijital tasarım ve medya çalışmaları için donatılmıştır.
Sanal Banka Salonu: Bankacılık uygulamaları için tasarlanmıştır.
BistLab Borsa Salonu: Finans ve borsa işlemleri üzerine pratik yapma imkânı sağlar.
Psikoloji Laboratuvarı: Psikoloji öğrencileri için deneysel çalışmalar yapma imkânı sunar.
Havacılık Simülasyon Sınıfı: Havacılık yönetimi öğrencileri için pratik eğitim sağlar.
Fizik Laboratuvarı: Temel fizik deneyleri için kullanılır.
İnternet Laboratuvarları: Ağ ve internet teknolojileri üzerine çalışmalar yapılır.
Bilgisayar Mühendisliği Donanım ve Yazılım Laboratuvarları: Öğrencilerin donanım ve yazılım projeleri geliştirmelerine imkân tanır.
Endüstri Mühendisliği Ergonomi ve CIM/CIF Laboratuvarları: Üretim ve ergonomi alanlarında uygulamalı eğitim sağlar.
Savunma Sanayi Laboratuvarı: Savunma teknolojileri üzerine çalışmalar yapılır.
PC Laboratuvarı: Bilgisayar destekli uygulamalar için kullanılır.

Elektrik-Elektronik Laboratuvarı: Elektrik ve elektronik devreler üzerine deneyler yapılır.

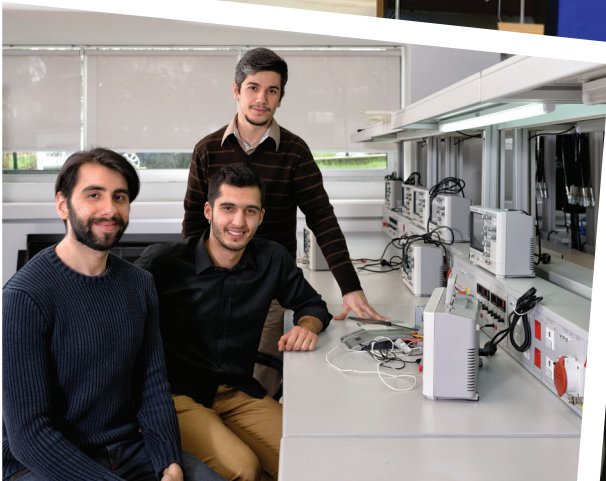
Adli Bilişim Laboratuvarı: Siber güvenlik ve adli bilişim konularında eğitim sağlar.

Makine Atölyesi: Modelleme ve prototip geliştirme için kullanılır.

Boya ve Baskı Laboratuvarı: Tasarım projelerinde renk ve baskı teknikleri üzerine çalışmalar yapılır.

Örgü ve Dokuma Atölyesi: Tekstil tasarımı öğrencileri için pratik yapma imkânı sunar.

Çizim Atölyesi: Mimarlık ve tasarım öğrencileri için el çizimi ve tasarım çalışmaları yapılır.



6.

STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLLENMESİ



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

6.1. Amaç ve Hedefler Listesi

Tablo 38. Amaç ve Hedefler

A1	Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek
H.1.1	Yönetim Süreçlerinde Kalite Güvence Sistemini Yaygınlaştırmak ve Güçlendirmek
H.1.2	Kurumsal Kapasiteyi ve İnsan Kaynaklarını Sürekli Olarak Geliştirmek
H.1.3	İç ve Dış Paydaş Memnuniyetini Artırmak ve Kurum Kültürünü Güçlendirmek
H.1.4	Altyapı ve Fiziksel Kaynakları Güçlendirmek
H.1.5	Kurumsal Veri Merkezi ve Karar-Destek Altyapısını Oluşturmak
A2	Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak
H.2.1	Eğitimde Kalite Niteliğini Güçlendirerek Akreditasyonu Yaygınlaştırmak
H.2.2	Uluslararasılaşmayı ve Dolaşım Kapasitesini Artırmak
H.2.3	Uluslararası Akademik İş Birliği Kapasitesini Artırmak
H.2.4	Öğrenci Odaklı Yaklaşım ile Esnek Öğrenme İmkanlarını Artırmak
A3	Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak
H.3.1	Fikri Mülkiyet Kapasitesini Geliştirmek
H.3.2	Bilimsel Yayın Sayısını ve Kalitesini Artırmak
H.3.3	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Artırmak
H.3.4	Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak
A4	İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İşbirliklerini Güçlendirmek
H.4.1	Üniversite-İş Dünyası İş Birliğini Geliştirmek
H.4.2	Sektörel İş Birlikleri Yoluyla İş Deneyimi Fırsatlarını Genişletmek
H.4.3	Mezuniyet Sonrası Başarıyı ve İş Gücü Piyasasına Uyumu Artırmak
A5	Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek
H.5.1	Sosyal Sorumluluk Projelerini ve Etkinlikleri Yaygınlaştırmak
H.5.2	Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Programlarıyla Topluma Katkısı Artırmak
H.5.3	Sürdürülebilirlik Anlayışını Geliştirmek
H.5.4	Dezavantajlı Gruplara Yönelik Destekleyici Hizmetleri Yaygınlaştırmak

6.2. Sorumlu Birimler

Tablo 39. Sorumlu Birimler

Ticaret Üniversitesi Birimler / Hedefler	H.1.1	H.1.2	H.1.3	H.1.4	H.1.5	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4	H.3.1	H.3.2	H.3.3	H.3.4	H.4.1	H.4.2	H.4.3	H.5.1	H.5.2	H.5.3	H.5.4
Rektörlük				S	S		S	S							S		S		S	S
Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı										S	S	S	S	S						
Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı		S							S							S		S		
Kalite ve Güvence Sisteminden Sorumlu Rektör Yardımcısı	S		S			S														
Akademik Birimler	i	i	i			i	i	i	i	i	i	i	i	i		i	i		i	i
Genel Sekreterlik		i	i	i													i			i
Değişim Programları Koordinatörlüğü							i													
Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü	i		i		i	i					i			i					i	
Teknoloji Transfer Ofisi										i		i	i	i	i		i			
Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü							i	i												
Uygulama ve Araştırma Merkezleri														i						
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi																		i		
Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi																		i		
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi									i											
Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı					i															
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı				i																
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı		i					i													
Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı								i												
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı				i																
Mali İşler Daire Başkanlığı												i								
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı							i		i											i
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı																	i			

A1-H1.1

Amaç	A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek								
Hedef	H.1.1. Yönetim Süreçlerinde Kalite Güvence Sistemini Yaygınlaştırmak ve Güçlendirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Kalite Güvence Sistemleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-								
Sorumlu Birim	Kalite ve Güvence Sisteminden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.1.1. Kalite Kültürünü Yaygınlaştırma Amacıyla Düzenlenen Faaliyet Sayısı	20	12	30	30	30	25	20	6 ay	6 ay
P.G.1.1.2. Kalite Güvence Sisteminin Uygulanma Sayısı	20	1	1	1	1	1	1	6 ay	6 ay
P.G.1.1.3. İç Paydaşları ile Kalite Süreçleri Kapsamında Gerçekleştirilen Geri Bildirim ve Değerlendirme Toplantılarının Sayısı	20	13	13	40	60	80	80	6 ay	6 ay
P.G.1.1.4. Dış Paydaşları ile Kalite Süreçleri Kapsamında Gerçekleştirilen Geri Bildirim ve Değerlendirme Toplantılarının Sayısı	20	5	39	39	39	39	39	6 ay	6 ay
P.G.1.1.5. Bütünleşik Kalite Yönetim Sisteminin (BKYS) Kurulması ve Devreye Alınması	20	0	1	-	-	-	-	Hedef Yılı	Hedef Yılı

Riskler	Kurumsal yönetim süreçlerinin ortak kalite standartları çerçevesinde tanımlanamaması ve uygulanamaması Karar alma, raporlama ve hizmet sunumunda tutarsızlıklar yaşanması Dış denetimlerde uygunsuzluk bulgularının ortaya çıkabilmesi
Stratejiler	İç ve dış paydaşlara yönelik geribildirim ve değerlendirme toplantıları düzenlenecektir. Süreç performansını izlemek üzere anahtar performans göstergeleri tanımlanacaktır.
Tespitler	Mevcut süreç tanımları arasında standartlaştırma yapılacak ve BKYS yazılımı devreye alınacaktır. Geri bildirim ve değerlendirme süreçleri optimize edilecektir.
İhtiyaçlar	Standart süreç dokümantasyon şablonları ve rehberlerinin geliştirilmesi. Sürekli eğitim ve farkındalık artırıcı programlar için bütçe ve materyal desteği. Performans göstergeleri takibi ve raporlama yapacak bir Yazılım altyapısının temini.

A1-H1.2

Amaç	A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek								
Hedef	H.1.2. Kurumsal Kapasiteyi ve İnsan Kaynaklarını Sürekli Olarak Geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-								
Sorumlu Birim	Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.2.1. Hizmet İçi Eğitim ve Eğiticilerin Eğitimi Programı Sayısı	25	1	15	20	25	30	35	6 ay	6 ay
P.G.1.2.2. Hizmet İçi Eğitimlere ve Eğiticilerin Eğitimi Katılan Personel Oranı	25	14%	52%	69%	74%	77%	80%	6 ay	6 ay
P.G.1.2.3. İşe Yeni Başlayan Personelin Oryantasyon Sürecine Katılım Oranı	25	0	100%	100%	100%	100%	100%	6 ay	6 ay
P.G.1.2.4. İşe Yeni Başlayan Personelin Oryantasyon Sürecine İlişkin Memnuniyet Oranı	25	0	70%	73%	75%	80%	85%	6 ay	6 ay

Riskler	Eğitim programlarının düzenlenmesi için gerekli finansal, mekânsal veya insan kaynağı desteğinin sınırlı olması. Personelin yoğun iş yükü veya motivasyon eksikliği nedeniyle hizmet içi eğitim ve oryantasyon programlarına katılım göstermemesi. Hazırlanan içeriklerin kurumun gelişen ihtiyaçlarına ve güncel uygulamalara uyum sağlayamaması. Eğitimlerin ve oryantasyon süreçlerinin etkililiğinin ölçülmemesi nedeniyle sürekli iyileştirme sağlanamaması.
Stratejiler	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek amacıyla yıllık yetkinlik değerlendirmeleri yapılarak eğitim ihtiyaç analizleri gerçekleştirilecektir. Akademik ve idari personelin kariyer gelişimini desteklemek için zorunlu hizmet içi eğitim ve eğiticilerin eğitimi programları hayata geçirilecektir.
Tespitler	Kurumsal kapasite geliştirme süreçleri ve eğitim ihtiyaç analizleri koordineli bir şekilde yürütülmektedir. Yeni başlayan personele yönelik oryantasyon eğitimi yapılmamaktadır. Hizmet içi eğitim ve eğiticilerin eğitimi programları düzenli yapılmamaktadır.
İhtiyaçlar	Hizmet içi eğitim ve eğiticilerin eğitimi programlarını yürütecek deneyimli personelin görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda, nitelikli eğitici havuzu ve dijital altyapı ile desteklenen sürdürülebilir bir eğitim sistemi kurulmalıdır. Eğitim programlarına katılımı artırmaya yönelik teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim ve oryantasyon programlarının etkisini ölçmek için düzenli memnuniyet anketleri ve izleme-değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

A1-H1.3

Amaç	A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek								
Hedef	H.1.3. İç ve Dış Paydaş Memnuniyetini Artırmak ve Kurum Kültürünü Güçlendirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Kalite Güvence Sistemleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-								
Sorumlu Birim	Kalite ve Güvence Sisteminden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.3.1. Akademik Personel Memnuniyet Oranı	20	80.9%	80%	80%	80%	82%	83%	Yıllık	Yıllık
P.G.1.3.2. İdari Personel Memnuniyet Oranı	20	55.4%	55%	60%	65%	65%	65%	Yıllık	Yıllık
P.G.1.3.3. Öğrenci Memnuniyet Oranı	20	66.6%	67%	70%	75%	75%	75%	Yıllık	Yıllık
P.G.1.3.4. Dış Paydaşların İlişkide Olduğu Birimlerle İlgili Memnuniyet Oranı	20	80.7%	80%	80%	80%	80%	80%	Yıllık	Yıllık
P.G.1.3.5. Kurum Kültürü Memnuniyet Oranı	20	0	66%	67%	70%	70%	70%	Yıllık	Yıllık

Riskler	Personel, öğrenci ve dış paydaşlarla etkili iletişim kurulamaması sonucu memnuniyet düzeylerinin düşmesi Anket sonuçlarının dikkate alınmaması sonucunda katılımcılarda ilgisizlik oluşturma Akademik ve idari personelin yönetime katılamaması durumunda kurumsal aidiyet ve memnuniyetin azalması Öğrenci ve çalışan deneyimini doğrudan etkileyen altyapı eksiklikleri genel memnuniyet üzerinde olumsuz etki oluşturma
Stratejiler	İç ve dış paydaş memnuniyetini ölçmek amacıyla yıllık memnuniyet anketleri düzenlenecektir. Anket verilerinin analiz edilerek iyileştirme süreçlerine entegre edilmesi hedeflenmektedir. Paydaş geri bildirim ve değerlendirme toplantıları periyodik olarak gerçekleştirilecektir.
Tespitler	Mevcut memnuniyet anketleri katılımın düşük olması nedeniyle kapsamlı geri bildirim sağlamamaktadır. Kurum kültürü bilincini artırmaya yönelik etkinlik sayısı ve çeşitliliği yetersiz kalmaktadır. Paydaş iletişim kanalları dağınık olup etkileşim düzeyi sınırlıdır. Yapılan memnuniyet anketlerinin sonuçları analiz edilse de bazı durumlarda sonuçlara dayalı somut eylemlerin eksikliği paydaşlar tarafından fark edilmektedir.
İhtiyaçlar	Anket sonuçlarına dayalı somut iyileştirme adımlarının belirlenerek kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Akademik, idari personel ve öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımını artıracak katılımcı mekanizmaların uygulamaya alınmalıdır. Kurum kültürünü güçlendirecek, aidiyet duygusunu geliştirecek eğitim, sosyal faaliyet ve iletişim stratejilerinin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

A1-H1.4

Amaç	A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek								
Hedef	H.1.4. Altyapı ve Fiziksel Kaynakları Güçlendirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Öğrenci Yaşamı ve Kampüs Altyapısı								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.4.1. Kampüsün Fiziksel Koşullarından Duyulan Memnuniyet Oranı	25	55%	55%	55%	60%	60%	60%	6 ay	6 ay
P.G.1.4.2. Üniversite Kütüphanesinde Öğrenci Başına Düşen Basılı/Dijital Kitap Sayısı	25	93.52	93.52	93.52	93.52	95	95	6 ay	6 ay
P.G.1.4.3. Elektronik Kaynakların (E-kitap, E-Dergi vb.) Sayısı	25	812094	832094	852094	872094	892094	900000	6 ay	6 ay
P.G.1.4.4. Dezavantajlı Gruplar İçin Mekânsal Erişimde Yapılan Düzenleme Sayısı	25	4	1	1	3	2	1	6 ay	6 ay

Riskler	Artan öğrenci sayısına rağmen kampüs altyapısının kapasite açısından yetersiz kalmasından dolayı memnuniyet düzeyinin düşmesi Basılı ve elektronik kaynakların artırılması için gerekli finansal kaynakların sağlanamaması Dezavantajlı gruplara yönelik mekânsal düzenlemelerin eksik olması Mevcut fiziki imkânların düzenli bakım ve modernizasyonunun yapılmaması
Stratejiler	Akıllı sınıf donanımları ve etkileşimli tahta sistemleri kurularak teknoloji tabanlı derslik sayısı artırılacaktır. Kampüsün fiziksel koşullarının iyileştirilmesi için düzenli bakım-onarım ve modernizasyon planları uygulanacaktır. Kütüphane koleksiyonları dijital ve basılı kaynaklarla zenginleştirilerek güncel veri tabanı lisansları alınacaktır. Dijital kaynak kullanımını teşvik etmek amacıyla öğrenciler ve personel için oryantasyon ve eğitim seminerleri düzenlenecektir. Engelsiz üniversite standartları doğrultusunda bina içi erişilebilirlik düzenlemeleri yapılacaktır.
Tespitler	Mevcut dersliklerin yalnızca sınırlı bir kısmı teknoloji tabanlı sistemlerle desteklenmektedir. Fiziksel mekânlar ve ortak kullanım alanları eskiyen ekipman ve yetersiz bakım nedeniyle memnuniyeti düşürmektedir. Ayrıca engelli bireylerin mekânsal erişimine dair uygulamaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.
İhtiyaçlar	Yeni akıllı sınıf teknolojilerinin temini ve kurulumunu gerçekleştirecek teknik ekip ile bütçe sağlanacaktır. Fiziksel altyapı iyileştirme projelerini yönetecek bakım-onarım ve proje yönetimi desteği temin edilecektir. Kütüphane için dijital ve basılı kaynak alımlarını finanse edecek ek kaynak ve veri tabanı lisans bütçesi ayrılacaktır. Dijital kaynak kullanımını artıracak rehberlik, oryantasyon ve veri kullanım eğitim programları planlanacaktır. Engelsiz erişilebilirlik standartlarına uygun mimari ve tasarım yaklaşımı benimsenecektir.

A1-H1.5

Amaç	A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek								
Hedef	H.1.5. Kurumsal Veri Merkezi ve Karar-Destek Altyapısını Oluşturmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü, Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.5.1. Veri Merkezi Karar Destek Sistemi Üzerinden Hazırlanan Rapor Sayısı	25	0	15	20	20	20	20	6 ay	6 ay
P.G.1.5.2. Entegre Bilgi Sistemi Sayısı	25	5	7	8	9	10	10	Yıllık	Yıllık
P.G.1.5.3. Tüm Süreçleri Kapsayacak Kapsamlı Bir Dijital Dönüşüm Stratejisinin Oluşturulması	25	0	1	-	-	-	-	Hedef Yılı	Hedef Yılı
P.G.1.5.4.Yapay Zeka Stratejinin Oluşturulması	25	0	0	1	-	-	-	Hedef Yılı	Hedef Yılı

Riskler	Stratejik planlama, performans izleme ve kaynak tahsisi kararlarında gecikmeler ile tutarsızlıkların yaşanabilmesi Dijital dönüşüm ve yapay zeka stratejilerinin zamanında oluşturulmaması kurumsal gelişimi geciktirmesi Dağınık, eksik veya güncellenmemiş verilerin karar destek sistemlerinin güvenilirliğini azaltması Mevcut sistemlerin entegrasyon, veri işleme ve raporlama taleplerini karşılayamaması Personelin dijital sistemlere uyum sağlamada isteksiz davranması
Stratejiler	Kurumsal Veri Merkezi'ni devreye almak için özel bir proje ekibi oluşturulacak ve veri yönetimi süreçlerine ilişkin standart işletim prosedürleri tanımlanacaktır. Kurumsal karar alma süreçlerini veri temelli hâle getirmek, tüm idari ve akademik süreçlerde dijitalleşmeyi sağlamak ve yapay zeka destekli uygulamalarla etkinliği artırmak hedeflenmektedir.
Tespitler	Mevcut veri yönetimi altyapısı dağınık olup birimlerden gelen rapor talepleri manuel süreçlerle karşılanmaktadır. Mevcut bilgi sistemleri arasında entegrasyon eksiklikleri olduğu, karar destek sistemi altyapısının sınırlı kullanıldığı ve yapay zekâ temelli stratejilerin henüz geliştirilmediği gözlemlenmiştir.
İhtiyaçlar	Veri Merkezi Karar-Destek Sistemi için BT altyapı yatırımı ve uzman teknik ekip sağlanmalıdır. Personel için veri yönetimi, analiz ve yapay zeka eğitimleri düzenleyecek eğitim bütçesi ve sertifikasyon programları oluşturulmalıdır. Tüm süreçleri kapsayan, uygulanabilir ve kurumsal hedeflerle uyumlu bir dijital dönüşüm stratejisi hazırlanmalıdır. Entegre bilgi sistemleri ile karar destek sistemleri arasında veri akışını sağlayacak altyapı kurulmalıdır.

A2-H2.1

Amaç	A.2. Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak								
Hedef	H.2.1. Eğitimde Kalite Niteliğini Güçlendirerek Akreditasyonu Yaygınlaştırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı / Kalite Güvence Sistemleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-								
Sorumlu Birim	Kalite ve Güvence Sisteminden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.1.1. Akredite Olmak İçin Başvurulan Program Sayısı	33	6	5	6	6	6	7	6 ay	6 ay
P.G.2.1.2. Akredite Olan Ön Lisans/Lisans Program Sayısı	33	3	2	3	3	4	4	6 ay	6 ay
P.G.2.1.3. TYÇ (Türkiye Yeterlilik Çerçevesi) Logosu Kullanmaya Hak Kazanan Program Sayısı	34	2	5	7	9	11	15	6 ay	6 ay

Riskler	Programların akreditasyon başvurusu için gerekli belge, süreç ve çıktıları zamanında ve yeterli düzeyde hazırlayamaması Akreditasyon süreçlerini yürütecek deneyimli ve sorumluluk alacak akademik personelin yetersiz olması Program sorumlularının akreditasyonun kurumsal katkısı konusunda yeterli farkındalığa sahip olmaması Program çıktılarının Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ile uyumlandırılmasında teknik bilgi eksikliği yaşanması
Stratejiler	Ulusal ve uluslararası akreditasyon standartlarına uyumu sağlamak üzere düzenli iç değerlendirme ve ön hazırlık tetkikleri gerçekleştirilecektir. Eğitim programlarının ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygunluğunu belgeleyerek kurumsal güvenceyi artırmak, öğrenci ve paydaşlara yönelik saygınlığı ve tanınırlığı güçlendirmek amacıyla sistematik akreditasyon ve TYÇ uyum süreçleri yürütülmesi hedeflenmektedir.
Tespitler	Akreditasyona başvuran program sayısı artırılmalıdır. Akreditasyon kriterlerine uyum düzeyini ölçmeye yönelik iç denetimler düzenli olarak yapılmalıdır. Bazı akademik programların akreditasyon başvurularına yönelik yeterli hazırlığa sahip olmadığı, kalite güvence süreçlerinin tüm birimlerce eşgüdümlü yürütülmediği ve TYÇ çıktılarıyla uyumda standardizasyon eksiklikleri bulunduğu gözlemlenmiştir.
İhtiyaçlar	Akademik personelin akreditasyon süreçlerine yönelik eğitimlere katılımını teşvik edecek bütçe sağlanmalıdır. Programlar için öz değerlendirme, çıktılarla ders uyumu ve sürekli iyileştirme döngüsünü içeren standardize edilmiş başvuru dosyaları oluşturulmalıdır. TYÇ ile uyum için program çıktılarının yapılan-dırılması ve öğretim elemanlarına yönelik teknik rehberlik/danışmanlık hizmetleri verilecektir.

A2-H2.2

Amaç	A.2. Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak								
Hedef	H.2.2. Uluslararasılaşmayı ve Dolaşım Kapasitesini Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü, Değişim Programları Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.2.1. Mevcut Uluslararası Öğrenci Oranı	20	10%	10%	12%	15%	18%	20%	6 ay	6 ay
P.G.2.2.2. Mevcut Uluslararası Öğretim Elemanı Oranı	20	4%	4%	4%	4%	5%	5%	6 ay	6 ay
P.G.2.2.3. Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Gelen ve Giden Öğrenci Sayısı	20	60	90	120	130	140	150	6 ay	6 ay
P.G.2.2.4. Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Gelen ve Giden Öğretim Elemanı Sayısı	20	12	25	30	35	40	45	6 ay	6 ay
P.G.2.2.5. Uluslararası Değişim Programları Kapsamında Yapılan Anlaşma Sayısı	20	50	5	5	5	5	5	6 ay	6 ay

Riskler	Eğitim programlarının uluslararası çekiciliğinin ve hareketlilik fırsatlarının yetersiz kalması sonucunda yabancı öğrenci ve öğretim elemanı sayısının hedeflenen düzeye ulaşamaması Uluslararası öğrencilerin dil yeterliliği, akademik uyum ve sosyal entegrasyon konusunda yeterince desteklenmemesi Üniversitenin uluslararası alanda bilinirliğinin düşük olması yabancı öğrenci ve öğretim elemanı başvuru sayısının yeterli olmaması
Stratejiler	Uluslararası öğrenci adaylarına yönelik tanıtım ve kabul süreçleri kolaylaştırılacak; oryantasyon ve kültürel uyum programları düzenlenecektir. Erasmus+ ve ikili değişim protokolleri kapsamında yeni iş birliği anlaşmaları yapılacak ve mevcut anlaşmaların kapsamı genişletilecektir. Üniversitenin uluslararası görünürliğini artırmak, öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini teşvik etmek ve nitelikli iş birlikleriyle küresel akademik entegrasyonu güçlendirmek hedeflenmektedir.
Tespitler	Uluslararası öğrenci oranı ve toplam sayısında kayda değer artış sağlanmalıdır. Gelen değişim öğrencisi sayısı ve giden öğrenci sayısı artırılmalıdır. İdari süreçler ve dil engeli, hareketlilik faaliyetlerini yavaşlatmaktadır. Uluslararası öğrenci ve akademisyen oranının sınırlı olduğu, değişim programlarına katılımın düşük seyrettiği ve mevcut protokollerin bir kısmının etkin şekilde işletilmediği gözlemlenmiştir.
İhtiyaçlar	Üniversitenin akademik başarıları, programları ve burs imkânlarını vurgulayan çok dilli dijital ve fiziksel tanıtım materyalleri geliştirilmelidir. Gelen uluslararası öğrenci ve akademisyenlere yönelik oryantasyon, danışmanlık ve dil destek mekanizmaları güçlendirilmelidir. Anlaşma yapılan üniversitelerin sayıları değil niteliksel katkısına odaklanılarak hedef odaklı iş birliklerinin artırılması ve izlenmesi gerekmektedir.

A2-H2.3

Amaç	A.2. Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak								
Hedef	H.2.3. Uluslararası Akademik İş Birliği Kapasitesini Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Uluslararası Ofis Koordinatörlüğü, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.3.1. Mevcut Uluslararası İş Birliği Anlaşma Sayısı	33	6	8	9	10	11	12	6 ay	6 ay
P.G.2.3.2. Uluslararası Kuruluşlarla Ortak Yayın Oranı	33	8.3%	10%	11%	12%	13%	14%	6 ay	6 ay
P.G.2.3.3. Kurum Tarafından Düzenlenen / Ev Sahipliği Yapılan Uluslararası Faaliyet Sayısı (Konferans ve Çalıştay Sayısı vb.)	34	4	5	6	7	8	9	6 ay	6 ay

Riskler	Stratejik ortaklık ve ortak araştırma projelerinin yetersiz kalması sonucunda akademik iş birlikleri ve yayın sayısının hedeflenen düzeye ulaşamaması Uluslararası iş birliği anlaşmalarının çoğunun etkin akademik faaliyet üretmemesi Uluslararası konferans ve çalıştay düzenlemek için gerekli bütçe, insan kaynağı ve lojistik desteğin yetersiz olması. Uluslararası iş birliği ve yayın faaliyetlerinin artması için akademik personele yönelik teşvik sistemlerinin yetersiz kalması.
Stratejiler	Uluslararası iş birliği anlaşma sayısını artırmak için hedef bölümler bazında potansiyel partner üniversitelerle ikili anlaşma müzakereleri başlatılacaktır. Ortak yayın oranını yükseltmek amacıyla disiplinlerarası araştırma grupları kurulacak ve ortak makale çalışmaları düzenlenecektir. Kurum tarafından düzenlenen uluslararası konferans ve çalıştay sayısını yükseltmek için yıllık etkinlik planı hazırlanacaktır. Uluslararası iş birliklerini nitelik ve nicelik açısından geliştirmek, akademik görünürlüğü artırmak ve üniversitenin küresel araştırma ve etkinlik ağlarında aktif yer almasını sağlamak hedeflenmektedir.
Tespitler	Mevcut iş birliği anlaşmalarının önemli bir kısmı aktif olarak kullanılmamaktadır. Uluslararası yayın oranları düşük seyretmekte ve düzenlenen uluslararası akademik faaliyet sayısı sınırlı kalmaktadır.
İhtiyaçlar	Ortak araştırma ve yayın iş birlikleri için hibe ve fon kaynakları oluşturulmalıdır. Konferans ve çalıştay organizasyonu için etkinlik yönetim desteği, teknik ekipman ve lojistik altyapı sağlanmalıdır. İş birliği protokollerinin somut çıktılar üretmesini sağlamak için aktif izleme ve değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Uluslararası akademik faaliyetler (konferans, çalıştay, sempozyum vb.) düzenli biçimde planlanmalıdır. Stratejik önceliklerle uyumlu, akademik niteliği yüksek iş birliklerine odaklanılarak görünürlüğü artıracak hedef ülkeler ve kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

A2-H2.4

Amaç	A.2. Eğitim, Öğretim Faaliyetlerinde Kaliteyi Artırmak ve Uluslararasılaşmayı Sağlamak								
Hedef	H.2.4. Öğrenci Odaklı Yaklaşım ile Esnek Öğrenme İmkanlarını Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitimi								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
Sorumlu Birim	Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.4.1. Uzaktan Eğitim Verilen Program Sayısı	25	5	5	5	5	6	7	6 ay	6 ay
P.G.2.4.2. Proje / Portfolyo Temelli Değerlendirme Yöntemi Kullanılan Ders Sayısı	25	45	45	45	45	50	55	6 ay	6 ay
P.G.2.4.3. Çift Anadal veya Yan Dal Yapan Lisans Öğrenci Oranı	25	2.5%	3%	3%	3%	3%	3%	6 ay	6 ay
P.G.2.4.4. Öğrencilerin Kayıtlı Oldukları Program Dışındaki Diğer Programlardan Alabildikleri Ders Oranı	25	25%	25%	25%	26%	26%	27%	6 ay	6 ay

Riskler	Uzaktan eğitim programlarının etkin yürütülmesi için gerekli dijital altyapı ve teknik desteğin yetersiz kalması. Çift anadal, yan dal ve dış programlardan ders alma süreçlerinde içerik, kredi ve takvim uyumsuzluklarının yaşanması. Proje ve portfolyo temelli değerlendirme yöntemlerini uygulamada öğretim elemanlarının yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaması. Öğrencilerin sunulan esnek ve disiplinlerarası öğrenme imkânlarından haberdar olmaması veya bu imkânları yeterince değerlendirmemesi.
Stratejiler	Derslerde proje/portfolyo temelli değerlendirme yöntemleri yaygınlaştırılarak öğrenci merkezli öğrenme desteklenecektir. Öğrencilerin bireysel ilgi ve yeteneklerine göre şekillenen, mekândan ve zamandan bağımsız öğrenme fırsatlarını artırmak; uzaktan eğitim, çift anadal/yan dal ve disiplinlerarası ders alma imkânlarını yaygınlaştırmak hedeflenmektedir.
Tespitler	Proje/portfolyo temelli değerlendirilen ders sayısı sınırlı olup geleneksel sınav odaklı yöntemler baskındır. Proje/portfolyo temelli değerlendirme yaygın olarak uygulanmamakta ve öğrencilerin alternatif öğrenme seçenekleri hakkında farkındalığı düşüktür.
İhtiyaçlar	Proje/portfolyo temelli değerlendirme yöntemleri için öğretim elemanlarına eğitim ve rehberlik materyalleri temin edilmelidir. Proje ve portfolyo temelli değerlendirme yöntemleri için öğretim elemanlarına yönelik eğitim ve rehberlik çalışmaları yapılmalıdır. Öğrencilerin çift anadal/yan dal ve dış programlardan ders alma fırsatları hakkında bilgilendirilmesi için dijital tanıtım ve danışmanlık hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır. Akademik takvim ve kredi uyumu gibi yapısal engellerin azaltılması için yönetmelik ve süreçlerin esneklik ilkesiyle yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

A3-H3.1

Amaç	A.3. Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak								
Hedef	H.3.1.Fikri Mülkiyet Kapasitesini Geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Sorumlu Birim	Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Teknoloji Transfer Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.1.1. Başvurulan Ulusal Patent, Faydalı Model veya Tasarım Sayısı	25	1	5	10	15	20	25	6 ay	6 ay
P.G.3.1.2. Tescil Edilen Ulusal Patent, Faydalı Model veya Tasarım Sayısı	25	0	0	1	3	5	7	6 ay	6 ay
P.G.3.1.3. Başvurulan Uluslararası Patent, Faydalı Model veya Tasarım Sayısı	25	0	1	3	5	7	9	6 ay	6 ay
P.G.3.1.4. Tescil Edilen Uluslararası Patent, Faydalı Model veya Tasarım Sayısı	25	0	0	0	0	0	1	6 ay	6 ay

Riskler	Akademik personelin patent ve tasarım başvuru süreçlerine dair bilgi ve deneyim eksikliği nedeniyle başvuru yapmaktan çekinmesi. Patent ve tasarım başvurularının yüksek maliyetli olması Tescil edilen buluşların sanayiyle buluşturulamaması ve ekonomik değere dönüşmemesi.
Stratejiler	Ulusal ve uluslararası patent, faydalı model ve tasarım başvuruları desteklenecek ve başvuru süreçleri koordine edilecektir. Akademik ve AR GE personeline yönelik patent başvuru, dokümantasyon ve fikri mülkiyet hakları eğitimleri düzenlenecektir. Patent danışmanlığı hizmeti ve hukuki süreçler için destek sağlanacaktır. Tescil edilen başvurular için teşvik ödülü ve tanıtım mekanizmaları hayata geçirilecektir. Üniversitenin akademik bilgi birikimini toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmek amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde patent, faydalı model ve tasarım başvurularının artırılması, ticarileşme odaklı fikri mülkiyet politikalarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.
Tespitler	Patent ve faydalı model süreçlerinde bilgi ve kaynak eksikliği giderilmelidir. Patent hakları ve faydaları konusunda farkındalık düşüktür. Akademik personelin patent başvuru süreçleri hakkında bilgi düzeyi ve katılım motivasyonu düşük olup, başvurular çoğunlukla gönüllü bireysel çabalarla sınırlı kalmaktadır. Uluslararası başvurular oldukça sınırlıdır.
İhtiyaçlar	Başvuru dokümantasyonu ve raporlama için şablon, rehber kılavuz ve eğitim materyalleri hazırlanmalıdır. Patent, faydalı model ve tasarım süreçleri hakkında farkındalık oluşturmak için öğretim elemanlarına yönelik bilgilendirme seminerleri ve uygulamalı eğitimler düzenlenmelidir. Süreçleri yönetecek uzman danışmanlık hizmetleri (TTO, fikri haklar birimi vb.) kurumsal düzeyde güçlendirilmelidir. Başvuru ve tescil maliyetleri için bütçe ayrılması, ulusal ve uluslararası fonlara erişimin kolaylaştırılması, ticarileştirme sürecini destekleyecek sanayi iş birlikleri, lisanslama mekanizmaları oluşturulması gerekmektedir.

A3-H3.2

Amaç	A.3. Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak								
Hedef	H.3.2. Bilimsel Yayın Sayısını ve Kalitesini Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Sorumlu Birim	Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.2.1. Web of Science veya Scopus Kapsamında Yayınlanmış Makale Sayısı	20	165	165	170	175	180	85	6 ay	6 ay
P.G.3.2.2. Web of Science veya Scopus Endekslerinde Yayınlanan Tüm Yayınlardaki Q1 Yayın Oranı	20	66.7%	68%	69%	70%	70%	70%	6 ay	6 ay
P.G.3.2.3. Web of Science veya Scopus Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı	20	0.64	0.65	0.66	0.67	0.68	0.69	6 ay	6 ay
P.G.3.2.4. Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı	20	1.42	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	6 ay	6 ay
P.G.3.2.5. Tezden Üretilen TR Dizin/SCOPUS/WOS/AHCI Yayın Sayısı	20	19	20	21	22	23	24	6 ay	6 ay

Riskler	Öğretim üyelerinin yoğun ders ve idari görevler nedeniyle araştırma ve yayın üretmeye yeterince zaman ayıramaması. Akademik yayınlar için maddi destek ve başarıyı ödüllendiren kurumsal teşvik mekanizmalarının yetersiz kalması. Lisansüstü tezlerin akademik yayına dönüştürülme sürecinde rehberlik, yönlendirme ve motivasyon eksikliği yaşanması.
Stratejiler	Araştırmacılara Web of Science ve Scopus kapsamındaki dergilerde ve özellikle Q1 kategorisindeki yayınlarda makale yayımlama teşvikleri ve destek fonları sağlanacaktır. Açık erişim ve yayın sonrası tanıtım faaliyetleri aracılığıyla atıf görünürlüğü yükseltilecektir. Üniversitenin ulusal ve uluslararası akademik görünürlüğünü artırmak amacıyla öğretim üyelerinin indeksli dergilerde yayın yapmalarını teşvik etmek, Q1 yayın oranını yükseltmek ve tezlerden nitelikli yayınlar üretilmesini sağlamak hedeflenmektedir.
Tespitler	Web of Science ve Scopus'ta yayımlanan makale sayısı ile Q1 yayın oranı hedeflerin üzerine çıkarılmalıdır. Öğretim üyesi başına düşen makale sayısı artırılmalıdır. Yoğun akademik ve idari iş yükü ve sınırlı uluslararası iş birliği nedeniyle yayın üretimi potansiyeli tam olarak değerlendirilememektedir. Tezlerin makaleye dönüşüm oranı düşüktür.
İhtiyaçlar	Makale yazım, dergi seçimi ve yayın stratejisi konularında uzman danışmanlık ve eğitim programları planlanmalıdır. Bilimsel yayınları destekleyecek yayınevi anlaşmaları ve ödenek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Araştırma ve yayın faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmak için öğretim üyelerinin ders ve idari yükleri dengelenmelidir. Q1 ve endeksli dergilere yönelik yayın yazım teknikleri, akademik İngilizce ve yayın süreci yönetimi konularında eğitim ve rehberlik sağlanmalıdır. Yayın yapan akademisyenlere maddi teşvik, yayın destek fonları ve başarıyı ödüllendiren performans sistemleri uygulanmalıdır.

A3-H3.3

Amaç	A.3. Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak								
Hedef	H.3.3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Artırmak								
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								
Sorumlu Birim	Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Teknoloji Transfer Ofisi, Mali İşler Daire Başkanlığı, Satın Alma Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.3.1. Ulusal Dış Kaynaklı Proje Sayısı (TÜBİTAK, TÜSEB vb.)	20	20	25	35	45	55	65	6 ay	6 ay
P.G.3.3.2. Uluslararası Dış Kaynaklı Proje Sayısı (AB vb.)	20	4	5	7	10	10	10	6 ay	6 ay
P.G.3.3.3. İç Kaynaklı Proje Sayısı	20	4	10	15	20	20	20	6 ay	6 ay
P.G.3.3.4. Ulusal Dış Kaynaklı Proje Fon Tutarı	20	₺ 5,639,000	₺ 8,000,000	₺ 12,000,000	₺ 15,000,000	₺ 20,000,000	₺ 25,000,000	6 ay	6 ay
P.G.3.3.5. Uluslararası Dış Kaynaklı Proje Fon Tutarı	20	₺ 7,595,000	₺ 9,000,000	₺ 11,000,000	₺ 13,000,000	₺ 15,000,000	₺ 20,000,000	6 ay	6 ay

Riskler	Dış kaynaklı proje başvurularının düşük başarı oranı itibarıyla finansman hedeflerine ulaşılamaması ve fon tahsis süreçlerindeki belirsizlikler ve bürokratik gecikmeler proje başlangıç ve yürütmeyi aksaması İç kaynakların yetersiz kalması, araştırmacı motivasyonunu ve proje üretimini düşürmesi Akademik personelin ulusal ve uluslararası proje yazımı konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaması Araştırma projeleri için yeterli maddi ve manevi teşvik mekanizmalarının bulunmaması
Stratejiler	Üniversitenin araştırma kapasitesini geliştirmek, sürdürülebilir bilimsel üretimi desteklemek ve dış kaynaklı fonlardan daha fazla yararlanmak amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde proje başvurularının sayısını ve niteliğini artırmak hedeflenmektedir.
Tespitler	Akademik personelin proje yazımı konusunda yeterli deneyime sahip olmadığı, mevcut teşviklerin sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir.
İhtiyaçlar	Üniversite içi araştırma hibeleri için başvuru kılavuzları hazırlanmalıdır. Ulusal ve uluslararası proje yazımına yönelik eğitim programları, atölye çalışmaları ve birebir danışmanlık hizmetleri sağlanmalıdır. Başvuru yapan akademisyenler için fon destekleri, başarı ödülleri ve zaman yönetimi kolaylıkları sunan etkili teşvik mekanizmaları uygulanmalıdır. Uluslararası proje ağlarına katılımı artırmak için kurumun aktif olduğu konsorsiyumlara, araştırma iş birliklerine ve platformlara üyeliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

A3-H3.4

Amaç	A.3. Araştırma, Geliştirme, Fikri Mülkiyet ve Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak								
Hedef	H.3.4. Girişimcilik Faaliyetlerini Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Sorumlu Birim	Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Teknoloji Transfer Ofisi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.4.1. TGB/TEKMER/Kuluçka Merkezleri'nde yer alan Akademisyen Firma Sayısı	25	4 ay	5 ay	6 ay	7	8	9	6 ay	6 ay
P.G.3.4.2. TGB/TEKMER/Kuluçka Merkezleri'nde yer alan Öğrenci/Mezun Firma Sayısı	25	11	13	15	17	19	21	6 ay	6 ay
P.G.3.4.3. Akademisyen ve Öğrenci BiGG Firma Sayısı	25	2	3	4	5	6	7	6 ay	6 ay
P.G.3.4.4. Kuluçka Programlarına Katılan Akademisyen ve Öğrenci Sayısı	25	10	15	30	45	60	75	6 ay	6 ay

Riskler	Akademisyenlerin idari yüklerinin, girişimcilik faaliyetlerine ayrılan zamanı kısıtlayabilmesi Pazar ve yatırımcı ağlarının zayıf olmasının, firma büyümesini engelleyebilmesi BiGG ve kuluçka süreçlerindeki bürokratik engellerin, başvuru ve katılım oranını düşürebilmesi Akademisyen ve öğrencilerin girişimcilik konusunda farkındalık ve motivasyonlarının düşük olması Kuluçka süreçlerinde yeterli rehberlik, iş modeli geliştirme ve yasal destek sağlanmaması
Stratejiler	Akademisyen ve mezun girişimciliğini artırmak için BiGG ve kuluçka programları tanıtılacak, başvuru süreçleri kolaylaştırılacaktır. Üniversite Kuluçka Merkezi'nde mentorluk, hukuki ve mali danışmanlık hizmetleri sunulacaktır. TGB'de yer alan akademisyen ve öğrenci/mezun firmaların pazar erişimini artırmak için eşleştirme ve iş geliştirme destek programları hayata geçirilecektir. Üniversite bünyesindeki akademisyen ve öğrencilerin yenilikçi fikirlerini ticarileştirebilmeleri amacıyla girişimcilik kültürünü geliştirmek, kuluçka ve destek mekanizmalarını güçlendirmek ve TGB/TEKMER/BiGG gibi platformlara aktif katılımı artırmak hedeflenmektedir.
Tespitler	Girişimci akademisyen ve mezun firmalar ile iş dünyası arasındaki iş birliği ağları sınırlıdır. BiGG gibi programlara başvuru sayısı ve kuluçka katılımı istenilen düzeyde değildir. BiGG programı için farkındalık düzeyi artırılmalıdır. Kuluçka programlarına katılan akademisyen ve öğrenci sayısı hedeflenen düzeyin üzerine çıkarılmalıdır. Akademik girişimcilik konusundaki farkındalık düşük olup; girişim sürecine ilişkin rehberlik, mentorluk ve maddi destek hizmetleri sınırlıdır.
İhtiyaçlar	Pazar erişimi ve yatırımcı ağları oluşturacak dijital platform ve etkinlik bütçesi sağlanmalıdır. Girişimcilik farkındalığı oluşturacak tanıtım materyalleri ve etkinlik bütçesi oluşturulmalıdır. Öğrenci ve akademisyenlere yönelik girişimcilik eğitimleri, iyi uygulama örnekleri ve farkındalık seminerleri düzenlenmelidir. Kuluçka ve hızlandırıcı programlarda mentorluk, hukuki destek, finansal danışmanlık ve iş modeli geliştirme hizmetleri yapılandırılmalıdır. Akademisyen girişimciliğini kolaylaştırmak için ilgili iç yönergelerin sadeleştirilmesi ve bürokratik süreçlerin kolaylaştırılması gerekmektedir.

A4-H4.1

Amaç	A.4. İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İş Birliklerini Güçlendirmek								
Hedef	H.4.1.Üniversite-İş Dünyası İş Birliğini Geliştirmek								
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								
Sorumlu Birim	Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Teknoloji Transfer Ofisi, Uygulama ve Araştırma Merkezleri, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü, Yayın Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.1.1. İş Dünyası ile İş birlikli Proje Sayısı	20	7	10	20	25	30	35	6 ay	6 ay
P.G.4.1.2. İş Dünyası ile İş birlikli Proje Fon Tutarı	20	₺ 4,650,000	₺ 6,000,000	₺ 10,000,000	₺ 14,000,000	₺ 18,000,000	₺ 22,000,000	6 ay	6 ay
P.G.4.1.3. İş Dünyası İş birliği ile Yapılan Yayın Sayısı	20	9	16	16	16	17	17	6 ay	6 ay
P.G.4.1.4. Kamu ve İş Dünyasına Sunulan Gelir Getirici Hizmet Sayısı (Lab., Test vb.)	20	14	18	25	29	34	39	6 ay	6 ay
P.G.4.1.5. Üretilen Sektörel/İhtisas Rapor Sayısı (Yıllık)	20	6	10	12	13	14	15	Yıllık	Yıllık

Riskler	Üniversite ile iş dünyası arasında sürdürülebilir ve karşılıklı fayda sağlayan iş birliği modellerinin geliştirilememesi Ortak Ar Ge, staj, danışmanlık ve ticarileştirme projelerinin sınırlı kalmasına ve sektör ortaklarının beklentilerinin karşılanmaması Akademik birimlerin iş dünyasıyla yeterli düzeyde ilişki kuramaması Laboratuvar, test ve analiz gibi gelir getirici hizmetlerin sunulmasında teknik altyapı ve kapasite eksiklikleri yaşanması İş dünyasının üniversiteyi güvenilir, çözüm üretici bir ortak olarak yeterince tanımaması Sektör iş birliklerinin akademik yükselme ve performans sistemlerinde yeterince değer görmemesi.
Stratejiler	İş dünyası iş birlikli projelerde eş finansman ve hibe destek mekanizmaları tanımlanacaktır. Sektör iş birliğiyle seminer, çalıştay ve konferanslar organize edilerek bilgi paylaşımı ve ağ oluşturma etkinlikleri hayata geçirilecektir. Üniversitenin bilgi birikimini sanayi ve kamuya aktararak katma değer oluşturma, iş dünyasıyla sürdürülebilir iş birlikleri kurması ve gelir getirici faaliyetleri artırarak üçüncü görev kapsamında toplumsal katkısını güçlendirmesi hedeflenmektedir.
Tespitler	İş dünyası iş birlikli proje sayısı hedeflenen düzeyin üzerine çıkarılmalıdır. İş dünyası iş birlikli proje fon tutarı sınırlı kalmakta ve finansman kaynakları çeşitlendirilmelidir. Üniversite İş dünyası iş birliği ile yapılan yayın sayısı ve görünürlüğü artırılmalıdır. İş dünyasıyla yapılan iş birliklerinin çoğu bireysel çabalarla sınırlı kalmakta, laboratuvar/test hizmetleri sunabilecek altyapı bazı birimlerde yetersiz kalmaktadır.
İhtiyaçlar	Proje finansmanı için ek bütçe ve ortak hibe kaynakları tahsis edilmelidir. Ortak yayın projelerine yönelik rehberlik, danışmanlık ve eğitim materyalleri temin edilmelidir. Akademik birimlerin sektörel doğrudan temas kurabilmesini sağlayacak kurumsal iletişim ve koordinasyon mekanizmaları (ör. sanayi iş birliği ofisi) oluşturulmalıdır. İş dünyasına yönelik akademik danışmanlık, sektör raporu üretimi ve test hizmetleri gibi alanlarda fiyatlandırma, sözleşme ve süreç yönetimi için sadeleştirilmiş protokoller hazırlanmalıdır. Sektörle iş birliğine dayalı projelerin ve raporların akademik performans değerlendirme sistemlerine entegre edilerek öğretim elemanlarının bu alanlara yönlendirilmesi gerekmektedir.

A4-H4.2

Amaç	A.4. İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İş Birliklerini Güçlendirmek								
Hedef	H.4.2. Sektörel İş Birlikleri Yoluyla İş Deneyimi Fırsatlarını Genişletmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik / Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Teknoloji Transfer Ofisi, Kariyer Merkezi Müdürlüğü, Yazı İşleri Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.2.1. Aktif Eğitim Gören Öğrencilerden Staj Yapanların Toplam Öğrenci Sayısına Oranı (Gönüllü ve Zorunlu Staj)	33	32.07%	32%	32%	33%	33%	34%	6 ay	6 ay
P.G.4.2.2. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (TGB) İstihdam Edilenlerden Doktora Programlarına Kayıtlı Öğrenci Sayısı	3	0	0	3	3	4	4	6 ay	6 ay
P.G.4.2.3. Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Protokolü (KOOP) Toplam Sayısı	34	80	82	84	85	86	87	6 ay	6 ay

Riskler	İş dünyası üniversite entegrasyonu yetersiz kalırsa staj ve işbaşı eğitim fırsatlarının sektörel etkisinin azalması TGB firmaları ile doktora programları arasındaki bağların zayıf kalması Öğrencilerin zorunlu veya gönüllü staj yapabilecekleri yeterli ve nitelikli sektör kuruluşlarına erişimin sınırlı olması Üniversite-iş dünyası iş birliği protokollerinin (KOOP) sayıca yetersiz ve kapsayıcılığının sınırlı kalması
Stratejiler	Sektörel İş Birliği Koordinasyon ile firma bölüm eşleşmeleri hızlandırılacaktır. Öğrencilerin mezuniyet öncesi iş dünyasıyla temasını artırmak, uygulamalı öğrenme imkânlarını güçlendirmek ve nitelikli insan kaynağının sektöre entegrasyonunu sağlamak amacıyla iş birliği protokollerinin yaygınlaştırılması ve kurumsal destek mekanizmalarının geliştirilmesi hedeflenmektedir.
Tespitler	Staj yapan öğrenci oranı hedeflenen seviyenin üzerine çıkarılmalıdır. TGB'de çalışan doktora öğrencisi sayısı artırılmalıdır.
İhtiyaçlar	İş dünyası ile protokol ve etkinlikler düzenlemek için bütçe ve koordinasyon kaynağı ayrılmalıdır. Doktora öğrencilerinin iş dünyası staj ve proje imkânlarını organize edecek prosedürler geliştirilmeli, lojistik destek sağlanmalıdır.

A4-H4.3

Amaç	A.4. İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İş Birliklerini Güçlendirmek								
Hedef	H.4.3. Mezuniyet Sonrası Başarıyı ve İş Gücü Piyasasına Uyumu Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim / Öğrenci Yaşamı ve Kampüs Altyapısı								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi								
Sorumlu Birim	Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Kariyer Merkezi Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.3.1. Kariyer Danışmanlığı Hizmeti Alan Mezun Öğrenci Sayısı	33	12	18	20	25	30	40	6 ay	6 ay
P.G.4.3.2. İş Dünyasının, Mezunların Yeterlilikleri ile İlgili Memnuniyet Oranı	33	92%	92%	92%	93%	93%	93%	6 ay	6 ay
P.G.4.3.3. Mezun Takip Sistemindeki Mezunların Toplam Mezun Sayısına Oranı	34	0.0%	0.00%	10%	20%	30%	40%	6 ay	6 ay

Riskler	Mezunlarla sürdürülebilir iletişimin kurulamaması Mezun öğrencilerin kariyer rehberliği hizmetlerinden yeterince haberdar olmaması veya hizmete ulaşamaması. Mezun yeterliliklerine ilişkin iş dünyasından düzenli ve sistematik geri bildirim alınmaması. Mezun iletişim bilgilerinin güncel tutulamaması nedeniyle takip, etkileşim ve memnuniyet ölçümlerinin sağlıklı yapılamaması
Stratejiler	Müfredatta iş dünyası beklentilerini karşılayacak staj ve proje odaklı ders içerikleri artırılacaktır. Mezun takip sistemi kurularak sistem üzerinden veri güncellemeleri yapılarak istihdam raporları hazırlanacak ve düzenli geri bildirim toplantıları gerçekleştirilecektir.
Tespitler	Mezun takip sistemi altyapısı bulunmamaktadır. Mezun iletişim bilgilerinin güncel tutulmasında zorluk yaşanmakta, kariyer danışmanlığı hizmetleri mezunlara yeterince ulaştırılamamakta ve iş dünyasının mezunlara yönelik memnuniyet verileri düzenli olarak toplanmamaktadır.
İhtiyaçlar	Mezunlarla sürdürülebilir ilişki kurmak amacıyla dijital ve kullanıcı dostu bir Mezun Bilgi Sistemi oluşturulmalı ve güncelleme takibi yapılmalıdır. Mezunlara özel çevrim içi kariyer danışmanlığı, mentorluk ve yönlendirme hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır. İşverenlerden mezun yeterliliklerine dair geri bildirim alınmasını sağlayacak çevrim içi anketler ve sektör çalıştayları düzenli hâle getirilmelidir. Mezun ilişkileri ve kariyer rehberliği hizmetlerini yürütecek yeterli sayıda uzman personelin istihdam edilmesi ve hizmetlerin kurumsallaştırılması gerekmektedir.

A5-H5.1

Amaç	A.5. Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek								
Hedef	H.5.1. Sosyal Sorumluluk Projelerini ve Etkinlikleri Yaygınlaştırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Genel Sekreterlik, Teknoloji Transfer Ofisi, Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.5.1.1. Kurumun Kendi Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Projeleri Sayısı	33	6	12	13	14	15	16	6 ay	6 ay
P.G.5.1.2. Öğrenci Topluluklarının Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Projeleri Sayısı	33	25	25	25	25	30	30	6 ay	6 ay
P.G.5.1.3. Üniversite-Kamu/Sivil Toplum İş Birliği Proje Sayısı	34	5	6	7	8	9	10	6 ay	6 ay
Riskler	Paydaş katılımının sınırlı kalması nedeniyle toplumsal etki ve görünürlük hedeflerinin karşılanamaması Akademik, idari personel ve öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine yeterli ilgi ve katılım göstermemesi Kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla yeterli düzeyde iş birliği geliştirilmemesi Sosyal sorumluluk projeleri için gereken maddi kaynak, insan gücü ve mekânsal desteğin sınırlı olması								
Stratejiler	Üniversitenin topluma katkı rolünü güçlendirmek, sosyal sorumluluk kültürünü yaygınlaştırmak ve kamu-sivil toplum iş birlikleri aracılığıyla sürdürülebilir toplumsal etki oluşturmak amacıyla kurumsal projeler, öğrenci faaliyetleri ve dış paydaşlarla ortaklıkların artırılması hedeflenmektedir.								
Tespitler	Sosyal sorumluluk projelerine yönelik katılım gönüllülük temelli olup kurumsal düzeyde planlama, izleme ve sürdürülebilirlik eksikliği yaşanmakta; dış paydaş iş birlikleri sınırlı kalmakta ve öğrenci topluluklarının projeleri sınırlı sayıda kalmaktadır.								
İhtiyaçlar	Öğrenci Topluluklarının etkinlikleri için fon artırımı gerekmektedir. Öğrenci ve kurum için proje yönetimi ve etki değerlendirme eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir. Paydaş katılımını teşvik edecek iletişim kampanyaları ve görünürlük materyallerinin hazırlanması gerekmektedir.								

A5-H5.2

Amaç	A.5. Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek								
Hedef	H.5.2. Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Programlarıyla Topluma Katkısı Artırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Sorumlu Birim	Eğitim ve Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.5.2.1. Sürekli Eğitim Merkezi (SEM), Tarafından Verilen Sertifika Sayısı	25	4355	6590	7240	7955	8741	9606	6 ay	6 ay
P.G.5.2.2. Türkçe Öğretim Merkezi (TÖMER) Tarafından Verilen Sertifika Sayısı	25	81	90	90	90	90	90	6 ay	6 ay
P.G.5.2.3. SEM Gelirlerinin Öğrenci Gelirlerine Oranı	25	2,7%	2,9%	3,1%	3,3%	3,5%	3,7%	6 ay	6 ay
P.G.5.2.4. SEM, Hayat Boyu Öğrenme Merkezi vb. Yıllık Eğitim Alan Kişi Sayısı	100 ay	6898	10500	11550	12705	13976	15373	6 ay	6 ay

Riskler	Sürekli eğitim ve sertifikalı programlara yönelik toplumda yeterli ilgi ve katılımın oluşmaması SEM ve TÖMER'in özel kurslar ve çevrim içi platformlarla rekabet edememesi Sunulan eğitimlerin sektör ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenmemesi
Stratejiler	SEM ve TÖMER bünyesinde modüler ve sektör odaklı sertifika programları geliştirilecektir. Hibrit öğrenme modelleri ve uzaktan eğitim platformları entegre edilerek yıllık eğitim saati kapasitesi artırılacaktır. Eğitim programlarının görünürlüğünü yükseltmek amacıyla dijital pazarlama ve iletişim kampanyaları düzenlenecektir. Toplumun değişen öğrenme ihtiyaçlarına yanıt verebilen, nitelikli, erişilebilir ve sürdürülebilir eğitim programları sunarak hayat boyu öğrenmeyi desteklemek; aynı zamanda öğrenci dışı gelirleri artırarak kurumsal mali çeşitliliği güçlendirmek hedeflenmektedir.
Tespitler	Sertifika sayısı program çeşitliliği sınırlıdır. SEM ve TÖMER'in sunduğu programlarda rekabet koşulları zorlayıcı olmaktadır.
İhtiyaçlar	Hedef kitleye ulaşmayı sağlayacak dijital pazarlama, sosyal medya ve kurumlar arası iş birliğini içeren etkili tanıtım stratejileri uygulanmalıdır. Üniversite'nin öğrenci dışı gelir modeline katkı sağlayacak şekilde SEM gelirlerinin izlenmesi ve stratejik büyüme hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir.

A5-H5.3

Amaç	A.5. Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek								
Hedef	H.5.3.Sürdürülebilirlik Anlayışını Geliştirmek								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.5.3.1. Sürdürülebilirlik Ofisinin Kurulması	25	0	1	-	-	-	-	Hedef Yılı	Hedef Yılı
P.G.5.3.2. Sürdürülebilirlik Kapsamında Yıllık Rapor Sayısı	25	0	1	1	1	1	1	Yıllık	Yıllık
P.G.5.3.3. Sürdürülebilirlik Kapsamında Paydaşlarla Yapılan İş birliği ve Eğitimlerden Yararlanıcı Sayısı	25	0	0	100	200	300	400	Yıllık	Yıllık
P.G.5.3.4. Sürdürülebilirlik Kapsamındaki Yayın Sayısı (yayın, kitap, rapor vb.)	25	120	125	130	13	140	145	Yıllık	Yıllık
Riskler	Sürdürülebilirlik temalı paydaş iş birliği ve eğitimlere katılımın sınırlı kalması Sürdürülebilirlik ofisine yeterli kurumsal sahiplenme olmadığı takdirde gecikmesi veya etkisiz kalması Sürdürülebilirlik çalışmalarına ayrılacak finansal destek yetersizliği Yıllık sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması için gereken veri toplama ve izleme sistemlerinin kurulmamış olması Öğrenci ve personelin sürdürülebilirlik konularına ilgisinin düşük olması								
Stratejiler	Sürdürülebilirlik Ofisi kurulup üniversite genelinde politika koordinasyonu sağlanacaktır. Sürdürülebilirlik ile ilgili yıllık raporlar oluşturulacaktır.								
Tespitler	Hâlihazırda sürdürülebilirlik raporu düzenli hazırlanmamaktadır; mevcut çalışmalar dağınık yürütülmektedir. Paydaş iş birliği projeleri ve sürdürülebilirlik temalı yayın sayısı hedeflenen düzeyin üzerine çıkarılmalıdır. Sürdürülebilirlik ofisi kurulmamıştır. Kurum içi farkındalık gelişim aşamasındadır.								
İhtiyaçlar	Sürdürülebilirlik çalışmalarını koordine edecek, izleme ve raporlama işlevlerine sahip kurumsal bir Sürdürülebilirlik Ofisi kurulmalı ve yeterli kadro ile desteklenmelidir. Paydaşlarla yapılacak eğitim ve etkinlikler sürdürülebilirlik temasına uygun olarak yıllık bir planlama takvimine bağlanmalıdır. Yıllık sürdürülebilirlik raporları için veri kaynaklarının tanımlandığı ve ölçme araçlarının belirlendiği bir izleme-değerlendirme sistemi geliştirilmelidir. Akademik birimlerin sürdürülebilirlik temalı yayın ve projelere yönlendirilmesi için teşvik edici uygulamaların (destek fonları, ödüller vb.) hayata geçirilmesi gerekmektedir.								

A5-H5.4

Amaç	A.5. Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek								
Hedef	H.5.4. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Destekleyici Hizmetleri Yaygınlaştırmak								
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme / Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Akademik Birimler, Engelli Öğrenci Birimi Komisyonu, Genel Sekreterlik, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2025 Hedefi	2026 Hedefi	2027 Hedefi	2028 Hedefi	2029 Hedefi	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.5.4.1. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Düzenlenen Faaliyet Sayısı	25	4	4	6	6	6	7	6 ay	6 ay
P.G.5.4.2. Engelsiz Üniversite Ödülü, Engelsiz Bayrak Ödülü, Engelsiz Program Nişanı ve Engelli Dostu Ödülü Sayısı	25	0	0	1	2	3	4	6 ay	6 ay
P.G.5.4.3. Dezavantajlı Gruplar için Hazırlanan Özel Eğitim Materyali Sayısı	25	912	920	925	930	935	940	6 ay	6 ay
P.G.5.4.4. Burs İmkânından Yararlanan Dezavantajlı Öğrenci Sayısı	25	86	87	88	89	90	92	6 ay	6 ay

Riskler	Dezavantajlı öğrenci ve paydaşların (engelli bireyler, düşük gelirli öğrenciler, mülteci-göçmenler, kronik hastalığı olanlar vb.) eğitim-öğretim, sosyal yaşam ve destek hizmetlerine eşit erişiminin sağlanamaması Fiziksel ortamların erişilebilirlik açısından yetersiz olması Dezavantajlı gruplara yönelik özel eğitim materyallerinin yeterince üretilmemesi Dezavantajlı öğrencilere sunulan burs ve sosyal destek imkânlarının sınırlı olması
Stratejiler	Dezavantajlı bireylerin üniversite yaşamına eşit, aktif ve onurlu katılımını sağlamak; fiziksel, dijital ve akademik ortamlarda erişilebilirliği artırmak; destek ve farkındalık mekanizmalarını kurumsallaştırmak hedeflenmektedir.
Tespitler	Erişilebilirlik ödülü başvuruları yeterli düzeyde değildir. Özel eğitim materyallerinin hazırlanması ve dağıtımı istenen seviyede gerçekleşmemektedir. Erişilebilirlik uygulamaları fakülte ve birim bazında dağınık yürütülmektedir.
İhtiyaçlar	Erişilebilirlik ve destek programları için ek bütçe, rehber doküman ve tanıtım materyalleri sağlanmalıdır. Akademik ve idari personel ile öğrencilere yönelik farkındalık eğitimleri ve bilgilendirme faaliyetleri düzenli hâle getirilmelidir. Dezavantajlı bireyler için sesli betimleme, işaret dili, kolaylaştırılmış içerik gibi özel materyal üretimi artırılmalıdır. Engelsiz Üniversite ve benzeri ödül başvuruları düzenli şekilde yapılmalı ve başvuru süreçleri merkezi olarak yönetilmelidir. Dezavantajlı öğrencilere yönelik burs imkânlarının artırılması ve sosyal destek hizmetlerinin erişilebilirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

6.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 40. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

	Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
A.1. Liderliği, Yönetişimi ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	H.1.1. Yönetim Süreçlerinde Kalite Güvence Sistemini Yaygınlaştırmak ve Güçlendirmek		
	- Kurumsal yönetim süreçlerinin ortak kalite standartları çerçevesinde tanımlanamaması ve uygulanamaması - Karar alma, raporlama ve hizmet sunumunda tutarsızlıklar yaşanması - Dış denetimlerde uygunsuzluk bulgularının ortaya çıkabilmesi	Kalite süreçlerinin yeterince izlenmemesi ve belge ile kanıtlanamaması dış değerlendirmelerde risk oluşturabilir.	- Kalite sistemine ilişkin süreçlerin belirlenmesi ve ortak kalite standartlarının kurum genelinde uygulanmasını sağlayacak kılavuzların hazırlanması - Kalite güvence sistemi kapsamında izleme göstergelerinin tanımlanması ve periyodik iç değerlendirme raporlarının oluşturulması
	H.1.2. Kurumsal Kapasiteyi ve İnsan Kaynaklarını Sürekli Olarak Geliştirmek		
	- Eğitim programlarının düzenlenmesi için gerekli finansal, mekânsal veya insan kaynağı desteğinin sınırlı olması - Personelin yoğun iş yükü veya motivasyon eksikliği nedeniyle hizmet içi eğitim ve oryantasyon programlarına katılım göstermemesi - Hazırlanan içeriklerin kurumun gelişen ihtiyaçlarına ve güncel uygulamalara uyum sağlayamaması - Eğitimlerin ve oryantasyon süreçlerinin etkililiğinin ölçülmemesi nedeniyle sürekli iyileştirme sağlanamaması	- Personelin hizmet içi eğitim ve oryantasyon programlarına yeterli katılım göstermemesi planlanan hedeflere ulaşmayı engelleyebilir. - Etki değerlendirme yapılmadığı takdirde eğitimlerin verimliliği izlenemez ve iyileştirme sağlanamaz.	- Eğitime katılımı artırmak için teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi ve katılımın düzenli olarak izlenmesi - Eğitimlerin ardından memnuniyet anketlerinin uygulanması ve değerlendirme sonuçlarına göre programların revize edilmesi - Eğitim içeriklerinin her yıl ihtiyaç analizlerine göre güncellenerek uygulamaya alınması
	H.1.3. İç ve Dış Paydaş Memnuniyetini Artırmak ve Kurum Kültürünü Güçlendirmek		
	- Personel, öğrenci ve dış paydaşlarla etkili iletişim kurulamaması sonucu memnuniyet düzeylerinin düşmesi - Anket sonuçlarının dikkate alınmaması sonucunda katılımcılarda ilgisizlik oluşması - Akademik ve idari personelin yönetime katılamaması durumunda kurumsal aidiyet ve memnuniyetin azalması - Öğrenci ve çalışan deneyimini doğrudan etkileyen altyapı eksiklikleri genel memnuniyet üzerinde olumsuz etki oluşturmaları	- Paydaş görüşlerinin değerlendirme ve karar süreçlerine yansıtılmaması, güven kaybı oluşturabilir. - Paydaşların ortak değerler etrafında birleşememesi kurumsal aidiyetin düşmesine neden olur. - Öğrenci ve çalışan deneyimini doğrudan etkileyen yapısal eksiklikler memnuniyet oranlarını düşürebilir.	- Paydaşlara yönelik düzenli memnuniyet anketleri ve geri bildirim toplantılarının gerçekleştirilmesi - Anket sonuçlarına dayalı iyileştirme adımlarının kamuoyuyla paylaşılması ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi

H.1.4. Altyapı ve Fiziksel Kaynakları Güçlendirmek		
• Artan öğrenci sayısına rağmen kampüs altyapısının kapasite açısından yetersiz kalmasından dolayı memnuniyet düzeyinin düşmesi • Basılı ve elektronik kaynakların artırılması için gerekli finansal kaynakların sağlanamaması • Dezavantajlı gruplara yönelik mekânsal düzenlemelerin eksik olması • Mevcut fiziki imkânların düzenli bakım ve modernizasyonunun yapılmaması	• Kütüphane kaynaklarının güncellenmemesi ve veri tabanı çeşitliliğinin sınırlı kalması bilgiye erişimi zorlaştırabilir. • Ortak kullanım alanlarının eski, işlevsiz veya bakım ihtiyacı içinde olması kullanıcı memnuniyetini azaltabilir.	• Derslik ve ortak kullanım alanlarının teknik donanım ve kapasite açısından iyileştirilmesi sağlanması • Dijital ve basılı kaynak koleksiyonunun zenginleştirilerek kullanıcıların erişiminin artırılması • Engelsiz erişilebilirlik düzenlemelerinin tüm yerleşkelerde standartlara uygun olarak yaygınlaştırılması • Fiziki mekânların düzenli bakım-onarım programına alınarak işlevselliğinin korunması
H.1.5. Kurumsal Veri Merkezi ve Karar-Destek Altyapısını Oluşturmak		
• Stratejik planlama, performans izleme ve kaynak tahsis kararlarında gecikmeler ile tutarsızlıkların yaşanabilmesi • Dijital dönüşüm ve yapay zekâ stratejilerinin zamanında oluşturulmaması kurumsal gelişimi geciktirmesi • Dağınık, eksik veya güncellenmemiş verilerin karar destek sistemlerinin güvenilirliğini azaltması • Mevcut sistemlerin entegrasyon, veri işleme ve raporlama taleplerini karşılayamaması • Personelin dijital sistemlere uyum sağlamada isteksiz davranması	• Performans izleme ve kaynak tahsisinde veri temelli karar desteği sunulmaması stratejik süreçleri yavaşlatabilir. • Zamanında geliştirilemeyen stratejiler dijitalleşme vizyonunu zayıflatabilir. • Kullanıcıların yeni sistemlere uyum göstermemesi dönüşüm sürecinin başarısını olumsuz etkileyebilir.	• Veri merkezinin kurulması ve karar destek süreçlerine ilişkin standart veri işletim prosedürlerinin tanımlanması • Dijital dönüşüm stratejisinin üniversite hedefleriyle uyumlu biçimde tasarlanması • Tüm bilgi sistemleri arasında veri akışını sağlayacak ortak entegrasyon altyapısının oluşturulması
H.2.1. Eğitimde Kalite Niteliğini Güçlendirerek Akreditasyonu Yaygınlaştırmak		
• Programların akreditasyon başvurusu için gerekli belge, süreç ve çıktıları zamanında ve yeterli düzeyde hazırlayamaması • Akreditasyon süreçlerini yürütecek deneyimli ve sorumluluk alacak akademik personelin yetersiz olması • Program sorumlularının akreditasyonun kurumsal katkısı konusunda yeterli farkındalığa sahip olmaması • Program çıktılarının Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi (TYÇ) ile uyumlandırılmasında teknik bilgi eksikliği yaşanması	• Programların akreditasyon başvurusuna uygun şekilde hazırlanamaması başvuruların olumsuz sonuçlanmasına neden olabilir. • Kalite süreçlerinin öneminin yeterince anlaşılamaması kurumsal katkının sınırlı kalmasına yol açabilir. • Öğrenme çıktılarının yeterlilik çerçevesine uygun şekilde yapılandırılmaması başvuruları riske atabilir.	• Her program için akreditasyon sürecine özel eylem planı hazırlanması ve takip edilmesi • TYÇ uyum süreci için teknik rehberlik desteği sağlanması ve çıktıların standartlara göre yapılandırılması

H.2.2. Uluslararasılaşmayı ve Dolaşım Kapasitesi Arttırmak

- Eğitim programlarının uluslararası çekiciliğinin ve hareketlilik fırsatlarının yetersiz kalması sonucunda yabancı öğrenci ve öğretim elemanı sayısının hedeflenen düzeye ulaşamaması
- Uluslararası öğrencilerin dil yeterliliği, akademik uyum ve sosyal entegrasyon konusunda yeterince desteklenmemesi
- Üniversitenin uluslararası alanda bilinirliğinin düşük olması yabancı öğrenci ve öğretim elemanı başvuru sayısının yeterli olmaması

- Gelen öğrencilerin ve öğretim elemanlarının adaptasyon sürecinde karşılaştığı zorluklar katılımın sürekliliğini azaltabilir.
- Yetersiz tanıtım ve sınırlı protokol sayısı yabancı başvuruların sınırlı kalmasına neden olabilir.
- Mevcut anlaşmaların işlevselliğinin sınırlı kalması dolaşımın düşük seyretmesine neden olabilir.

- Uluslararası öğrenci ve akademisyenler için oryantasyon, danışmanlık ve dil destek hizmetlerinin yaygınlaştırılması
- Uluslararası iş birliklerinin sayıca artırılması ve tanıtım materyallerinin dijital platformlarda görünür hâle getirilmesi
- Yapılan anlaşmaların niteliksel katkılarına göre izlenmesi ve hedef odaklı yeni protokollerin yapılması

H.2.3. Uluslararası Akademik İş Birliği Kapasitesini Artırmak

- Stratejik ortaklık ve ortak araştırma projelerinin yetersiz kalması sonucunda akademik iş birlikleri ve yayın sayısının hedeflenen düzeye ulaşamaması
- Uluslararası iş birliği anlaşmalarının çoğunun etkin akademik faaliyet üretmemesi
- Uluslararası konferans ve çalıştay düzenlemek için gerekli bütçe, insan kaynağı ve lojistik desteğin yetersiz olması
- Uluslararası iş birliği ve yayın faaliyetlerinin artması için akademik personele yönelik teşvik sistemlerinin yetersiz kalması

- Etkin kullanılmayan protokoller akademik katkı sağlamadığı için verimsiz kalabilir.
- Yetersiz bütçe, ekipman ve insan kaynağı uluslararası bilimsel etkinliklerin gerçekleşmesini engelleyebilir.

- Hedef ülkelere yönelik ikili iş birliği anlaşmalarının artırılması ve disiplinlerarası proje gruplarının oluşturulması
- Mevcut protokollerin etki düzeyine göre izlenmesi ve aktif olmayanların yeniden yapılandırılması
- Akademik personele yönelik uluslararası faaliyet teşvik sisteminin geliştirilmesi

H.2.4. Öğrenci Odaklı Yaklaşım ile Esnek Öğrenme İmkanlarını Artırmak

- Uzaktan eğitim programlarının etkin yürütülmesi için gerekli dijital altyapı ve teknik desteğin yetersiz kalması
- Çift anadal, yan dal ve dış programlardan ders alma süreçlerinde içerik, kredi ve takvim uyumsuzluklarının yaşanması
- Proje ve portfolyo temelli değerlendirme yöntemlerini uygulamada öğretim elemanlarının yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaması
- Öğrencilerin sunulan esnek ve disiplinlerarası öğrenme imkânlarından haberdar olmaması veya bu imkânları yeterince değerlendirmemesi

- İçerik, takvim ve kredi uyumsuzlukları öğrencilerin bu imkânlardan yararlanmasını zorlaştırabilir.
- Öğrencilerin bireysel yol haritalarına uygun seçeneklerden haberdar olmaması fırsat eşitsizliği doğurabilir.

- Akademik takvim, içerik ve kredi uyumuna yönelik ders alma süreçlerinin yeniden yapılandırılması
- Öğretim elemanlarına yönelik proje/portfolyo temelli değerlendirme eğitimlerinin düzenlenmesi
- Esnek öğrenme seçeneklerinin öğrencilere yönelik dijital tanıtım ve danışmanlık hizmetleriyle yaygınlaştırılması

H.3.1. Fikri Mülkiyet Kapasitesini Geliştirmek

- Akademik personelin patent ve tasarım başvuru süreçlerine dair bilgi ve deneyim eksikliği nedeniyle başvuru yapmaktan çekinmesi
- Patent ve tasarım başvurularının yüksek maliyetli olması
- Tescil edilen buluşların sanayiye buluşturulamaması ve ekonomik değere dönüşmemesi

- Bilgi eksikliği nedeniyle öğretim elemanlarının patent ve tasarım başvurusu yapmaktan çekinmesi sürecin yavaşlamasına neden olabilir.
- Patentlerin ticarileştirilememesi ekonomik değere dönüşememe riskini beraberinde getirebilir.

- Patent, faydalı model ve tasarım başvuru süreçlerine yönelik eğitim ve danışmanlık programlarının düzenlenmesi
- Başvuru ve tescil süreçlerine ilişkin bütçe ve mali destek imkânlarının artırılması
- Tescil sonrası süreçlerin sanayi iş birlikleriyle desteklenmesi ve lisanslama mekanizmalarının oluşturulması

H.3.2. Bilimsel Yayın Sayısını ve Kalitesini Arttırmak

- Öğretim üyelerinin yoğun ders ve idari görevler nedeniyle araştırma ve yayın üretmeye yeterince zaman ayıramaması
- Akademik yayınlar için maddi destek ve başarıyla ödüllendiren kurumsal teşvik mekanizmalarının yetersiz kalması
- Lisansüstü tezlerin akademik yayına dönüştürülme sürecinde rehberlik, yönlendirme ve motivasyon eksikliği yaşanması

- Akademik ve idari sorumlulukların yayın üretimini sınırlaması performans hedeflerine ulaşmayı zorlaştırabilir.
- Maddi destek ve başarı ödülleri sınırlı olması akademik yayın motivasyonunu düşürebilir.
- Tezlerin yayınlanamaması akademik çıktıların sınırlı kalmasına yol açabilir.

- Yayın teşvik fonlarının artırılması ve başarı ödüllendirme sistemlerinin uygulanması
- Tezden yayın üretimi için akademik danışmanlık, yazım rehberliği ve performans izleme sistemlerinin geliştirilmesi

H.3.3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerini Arttırmak

- Dış kaynaklı proje başvurularının düşük başarı oranı itibarıyla finansman hedeflerine ulaşılamaması ve fon tahsis süreçlerindeki belirsizlikler ve bürokratik gecikmeler proje başlangıç ve yürütmeyi aksamaları
- İç kaynakların yetersiz kalması, araştırmacı motivasyonunu ve proje üretimini düşürmesi
- Akademik personelin ulusal ve uluslararası proje yazımı konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaması
- Araştırma projeleri için yeterli maddi ve manevi teşvik mekanizmalarının bulunmaması

- Fonlara erişim hakkında bilgi eksikliği proje süreçlerinin başlamasını geciktirebilir.
- Bilgi ve tecrübe eksikliği nedeniyle başvurular yetersiz kalabilir.

- Dış kaynaklı fon başvurularına yönelik danışmanlık, rehberlik ve bilgilendirme hizmetlerinin yaygınlaştırılması
- Araştırma motivasyonunu artıracak ödül, teşvik ve fonlama sistemlerinin güçlendirilmesi

H.3.4. Girişimcilik Faaliyetlerini Arttırmak

- Akademisyenlerin idari yükleri, girişimcilik faaliyetlerine ayrılan zamanı

- Yoğun akademik ve idari sorumluluklar girişimcilik

- BiGG ve kuluçka programlarının tanıtılması

	kısıtlayabilmesi • Pazar ve yatırımcı ağlarının zayıf olması, firma büyümesini engelleyebilmesi • BiGG ve kuluçka süreçlerindeki bürokratik engeller, başvuru ve katılım oranını düşürebilmesi • Akademisyen ve öğrencilerin girişimcilik konusunda farkındalık ve motivasyonlarının düşük olması • Kuluçka süreçlerinde yeterli rehberlik, iş modeli geliştirme ve yasal destek sağlanmaması	süreçlerine katılımı azaltabilir. • Girişimlerin büyümesini destekleyecek iş birliklerinin sınırlı kalması sürdürülebilirliği engelleyebilir. • Girişimcilik kültürünün yaygın olmaması potansiyel fikirlerin ticarileşmesini engelleyebilir.	ve başvuru süreçlerine yönelik rehberlik hizmeti sunulması • Girişimcilik faaliyetlerine yönelik pazar erişimi ve yatırımcı ağı desteklerinin geliştirilmesi • Girişimcilik kültürünü artıracak seminer, eğitim ve uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması
H.4.1. Üniversite-İş Dünyası İş Birliğini Geliştirmek			
A.4. İş Dünyası ile İlişkileri ve Sektörel İşbirliklerini Güçlendirmek	• Üniversite ile iş dünyası arasında sürdürülebilir ve karşılıklı fayda sağlayan iş birliği modellerinin geliştirilememesi • Ortak Ar Ge, staj, danışmanlık ve ticarileştirme projelerinin sınırlı kalmasına ve sektör ortaklarının beklentilerinin karşılanmaması • Akademik birimlerin iş dünyasıyla yeterli düzeyde ilişki kuramaması • Laboratuvar, test ve analiz gibi gelir getirici hizmetlerin sunulmasında teknik altyapı ve kapasite eksiklikleri yaşanması • İş dünyasının üniversiteyi güvenilir, çözüm üretici bir ortak olarak yeterince tanımaması • Sektör iş birliklerinin akademik yükselme ve performans sistemlerinde yeterince değer görmemesi	• Üniversitenin potansiyel katkısının yeterince tanıtılamaması nedeniyle sektör iş birliklerinin zayıf kalması söz konusu olabilir. • Test, analiz ve laboratuvar hizmetlerinin etkin sunulmaması potansiyel gelir ve iş birliklerini sınırlayabilir.	• Sektör ihtiyaçlarına yönelik iş birliği modelleri oluşturulması ve iş dünyasına katma değer sunacak projelerin geliştirilmesi. • Laboratuvar, test ve analiz altyapısının güçlendirilerek iş dünyasına yönelik hizmetlerin artırılması.
	H.4.2. Sektörel İş Birlikleri Yoluyla İş Deneyimi Fırsatlarını Genişletmek		
	• İş dünyası üniversite entegrasyonu yetersiz kalırsa staj ve işbaşı eğitim fırsatlarının sektörel etkisi azalması • TGB firmaları ile doktora programları arasındaki bağların zayıf kalması • Öğrencilerin zorunlu veya gönüllü staj yapabilecekleri yeterli ve nitelikli sektör kuruluşlarına erişimin sınırlı olması • Üniversite-iş dünyası iş birliği protokollerinin (KOOP) sayıca yetersiz ve kapsayıcılığının sınırlı kalması	• Sektörle kurulan bağlantıların sınırlı olması staj ve işbaşı eğitim fırsatlarının etkisini azaltabilir. • Doktora öğrencilerinin iş dünyasında araştırma ve uygulama yapma imkânı sınırlı kalabilir.	• İş birliği protokollerinin artırılması ve sektörle ortaklaşa yürütülecek uygulamalı eğitim modellerinin geliştirilmesi • TGB firmalarıyla iş birliği yapılarak doktora öğrencilerine yönelik proje ve staj imkânlarının oluşturulması • KOOP protokollerinin tüm fakülteleri kapsayacak şekilde artırılması ve uygulanabilirliğinin yaygınlaştırılması

A.5. Topluma Değer Katan, Sürdürülebilir Faaliyetler ve Paydaş İlişkileri Geliştirmek	H.4.3. Mezuniyet Sonrası Başarıyı ve İş Gücü Piyasasına Uyumunu Artırmak		
	• Mezunlarla sürdürülebilir iletişim kurulamaması • Mezun öğrencilerin kariyer rehberliği hizmetlerinden yeterince haberdar olmaması veya hizmete ulaşamaması • Mezun yeterliliklerine ilişkin iş dünyasından düzenli ve sistematik geri bildirim alınmaması • Mezun iletişim bilgilerinin güncel tutulmaması nedeniyle takip, etkileşim ve memnuniyet ölçümleri sağlıklı yapılmaması	• Mezun iletişim bilgilerinin güncel tutulmaması kariyer rehberliği ve memnuniyet analizlerini zorlaştırabilir. • Mezun yeterliliklerine ilişkin veri eksikliği, program iyileştirmelerini ve iş gücü uyumunu olumsuz etkileyebilir. • Veri analiz altyapısının yetersizliği istihdam takibini sınırlayabilir.	• Dijital, kullanıcı dostu bir Mezun Bilgi Sistemi kurulması ve düzenli olarak güncellenmesi • İşverenlerden geri bildirim alınmasını sağlayacak çevrim içi anketler düzenlenmesi • Mezun bilgilerine dayalı raporların hazırlanması ve karar süreçlerine entegre edilmesi
	H.5.1. Sosyal Sorumluluk Projelerini ve Etkinlikleri Yaygınlaştırmak		
	• Paydaş katılımının sınırlı kalması nedeniyle toplumsal etki ve görünürlük hedeflerinin karşılanamaması • Akademik, idari personel ve öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine yeterli ilgi ve katılım göstermemesi • Kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla yeterli düzeyde iş birliği geliştirilmemesi • Sosyal sorumluluk projeleri için gereken maddi kaynak, insan gücü ve mekânsal desteğin sınırlı olması	• Kurum içi ve dışı iş birliklerinin yetersizliği sosyal sorumluluk projelerinin kapsamını daraltabilir. • Kurum dışı ortaklıkların yetersizliği projelerin sosyal etki alanını sınırlayabilir.	• Kamu, STK ve özel sektörle sürdürülebilir iş birliklerini kurmak üzere protokol ve faaliyet planlarının oluşturulması • Sosyal sorumluluk projelerine yönelik bütçe, insan kaynağı ve mekân desteğinin sağlanması
	H.5.2. Yaşam Boyu Öğrenme ve Eğitim Programlarıyla Topluma Katkısı Artırmak		
	• Sürekli eğitim ve sertifikalı programlara yönelik toplumda yeterli ilgi ve katılımın oluşmaması • SEM ve TÖMER'in özel kurslar ve çevrim içi platformlarla rekabet edememesi • Sunulan eğitimlerin sektör ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenmemesi	• Piyasadaki dijital alternatiflere kıyasla sunulan içeriklerin cazibesinin düşük olması tercih edilmeme riskini doğurabilir. • Farklı ilgi ve ihtiyaca hitap eden programların yetersizliği kurumsal büyümeyi sınırlandırabilir.	• Modüler ve sektör odaklı hibrit sertifika programlarının geliştirilmesi • Eğitim içeriklerinin sektör geri bildirimlerine göre düzenli olarak güncellenmesi
	H.5.3. Sürdürülebilirlik Anlayışını Geliştirmek		
	• Sürdürülebilirlik temalı paydaş iş birliği ve eğitimlere katılımın sınırlı kalması • Sürdürülebilirlik ofisine yeterli kurumsal sahiplenme olmadığı takdirde gecikmesi veya etkisiz kalması • Sürdürülebilirlik çalışmalarına ayrılacak finansal destek yetersizliği • Yıllık sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması için gereken veri toplama ve izleme sistemlerinin kurulmamış olması • Öğrenci ve personelin sürdürülebilirlik konularına ilgisinin düşük olması	• Gerekli veri toplama, izleme ve raporlama altyapısının olmaması hesap verebilirliği azaltabilir. • Yayın, proje ve etkinlik eksikliği üniversitenin sürdürülebilirlik görünürlüğünü zayıflatabilir.	• Sürdürülebilirlik faaliyetlerini koordine edecek kurumsal birim veya ofisin kurulması • Sürdürülebilirlik izleme göstergelerinin tanımlanması ve yıllık raporların oluşturulması

H.5.4. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Destekleyici Hizmetleri Yaygınlaştırmak

- Dezavantajlı öğrenci ve paydaşların (engelli bireyler, düşük gelirli öğrenciler, mülteci-göçmenler, kronik hastalığı olanlar vb.) eğitim-öğretim, sosyal yaşam ve destek hizmetlerine eşit erişiminin sağlanamaması
- Fiziksel ortamların erişilebilirlik açısından yetersiz olması
- Dezavantajlı gruplara yönelik özel eğitim materyallerinin yeterince üretilmemesi
- Dezavantajlı öğrencilere sunulan burs ve sosyal destek imkânlarının sınırlı olması

- Fiziksel, dijital ve sosyal alanlarda erişilebilirliğin sınırlı olması dezavantajlı bireylerin üniversite yaşantısına katılımını engelleyebilir.
- Erişilebilirlik ödülü süreçlerinin yeterince sahiplenilmemesi üniversitenin görünürlüğünü ve gelişimini sınırlandırabilir.
- Materyal eksikliği öğrenme süreçlerinde dezavantajlı bireylerin akademik başarısını olumsuz etkileyebilir.

- Erişilebilirlik standartlarına uygun fiziksel ve dijital düzenlemelerin yaygınlaştırılması
- Dezavantajlı bireylere yönelik özel eğitim materyallerinin geliştirilmesi ve öğretim elemanlarına rehberlik sunulması
- Engelsiz Üniversite ödül başvurularına yönelik fakülte ve program bazında bilinçlendirme çalışmaları yapılması



7.

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İstanbul Ticaret Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı, Yükseköğretim mevzuatına uygun 5 stratejik amaç, 20 hedef ve 81 performans göstergesi çerçevesinde oluşturulmuş olup, planın uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini güvence altına almak amacıyla sistematik bir izleme ve değerlendirme süreci hayata geçirilecektir. Bu süreç; amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin düzenli aralıklarla takip edilmesini, performans sapmalarının analiz edilmesini, güçlü ve gelişime açık alanların belirlenmesini ve gerekli düzeltici/önleyici önlemlerin alınmasını kapsayacaktır. Planın uygulanması, kalite yönetiminin temel bileşeni olan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI (PUKÖ) döngüsüne dayalı olarak yürütülecektir.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci, Rektörlük onayıyla kurulan ve Rektör veya görevlendireceği Rektör Yardımcısı başkanlığında; Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü, akademik ve idari birim temsilcileri ile uzmanlardan oluşan Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından yürütülecektir. Komisyon, yılda en az iki kez toplanarak stratejik hedeflere ilişkin gelişmeleri değerlendirecek ve yönetime yönelik öneriler geliştirecektir. Süreç, Strateji Geliştirme ve Kalite Koordinatörlüğü koordinasyonunda, tüm akademik ve idari birimlerin katılımıyla yürütülecek; her birim, sorumluluğunda bulunan hedef ve göstergelere ilişkin gelişmeleri yılda iki kez (Ocak ve Temmuz aylarında) raporlayacaktır. Hazırlanan rapor, Şubat-Mart döneminde Rektör başkanlığında toplanan Kalite Komisyonu'nda ele alınarak Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu'na sunulacak ve karar alma süreçlerine katkı sağlayacaktır.

Tüm bu süreçler, Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi desteğiyle dijital ortamda yürütülecek ve bu sayede hedef-eylem-kaynak planlaması ile performans sonuçlarının en alt birim düzeyinden kurumsal düzeye kadar izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır. Bu yapı sayesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi, stratejik hedeflerine yönelik ilerlemeleri düzenli olarak takip edecek, karar alma süreçlerini veriye dayalı biçimde yürütecek ve kurumsal gelişimini sürekli iyileştirme anlayışıyla sürdürecektir.



444 0 413

X f   in   | ticaretedutr