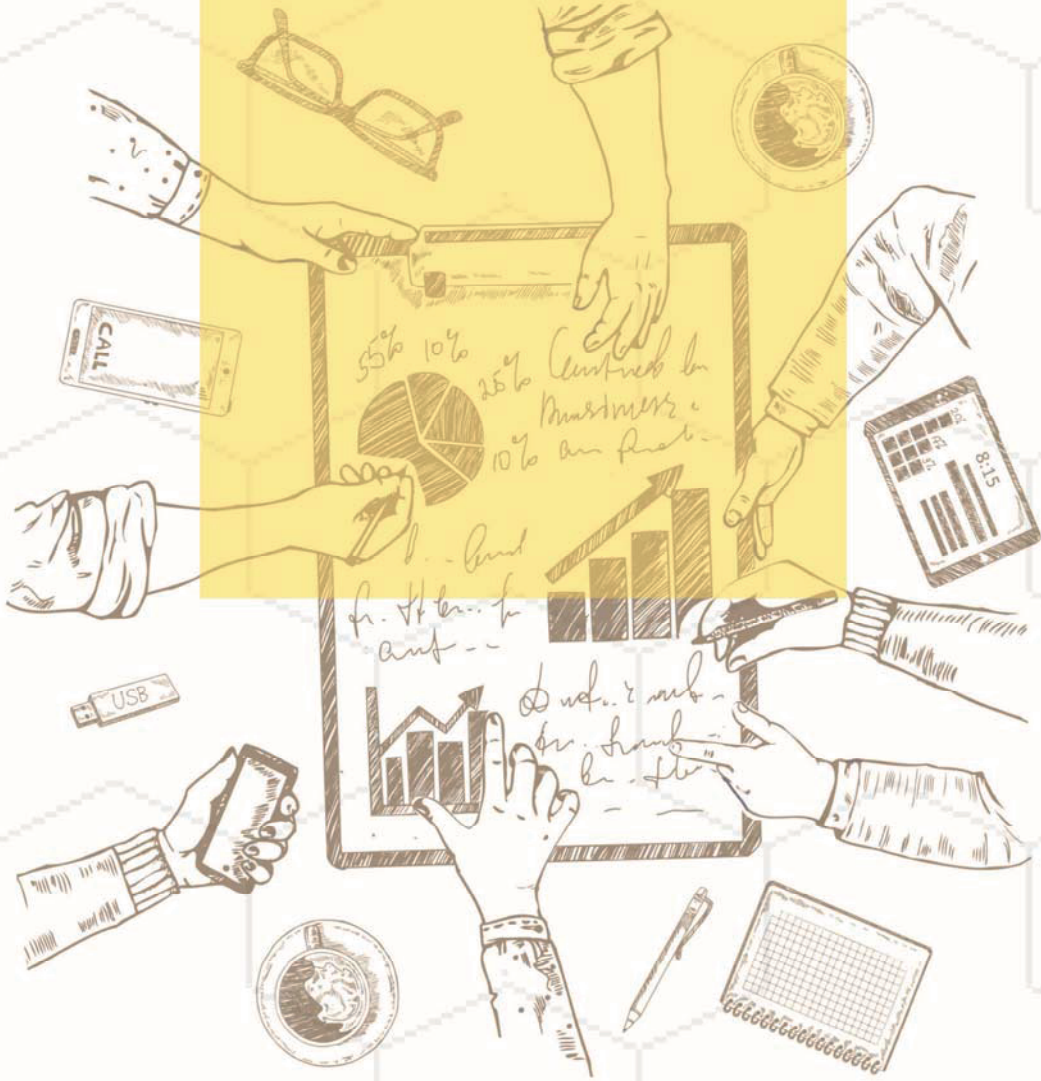


MUĞLA



www.mu.edu.tr



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

2021-2025 Stratejik Planı

MUĞLA



MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

2021-2025 STRATEJİK PLAN

Muğla-2021



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

K. Atatürk

İçindekiler

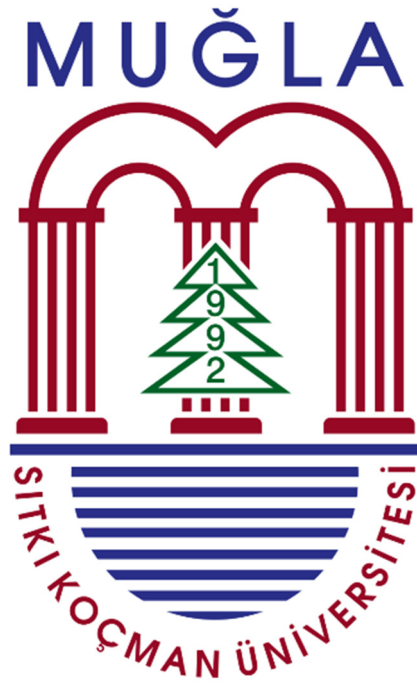
SUNUŞ	5
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	6
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	8
2.1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ.....	8
2.2. PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU	10
2.3. HAZIRLIK PROGRAMI.....	14
3. DURUM ANALİZİ	16
3.1. KURUMSAL TARİHÇE	16
3.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	17
3.3. MEVZUAT ANALİZİ.....	22
3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	23
3.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ	29
3.6. PAYDAŞ ANALİZİ	32
3.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ	36
3.8. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ.....	52
3.9. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ	54
3.10. GZFT ANALİZİ.....	56
4 GELECEĞE BAKIŞ	58
4.1. MİSYON	58
4.2. VİZYON	58
4.3. TEMEL DEĞERLER.....	58
4.4. KALİTE POLİTİKAMIZ.....	58
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	59
5.1. KONUM TERCİHİ.....	60
5.2. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ	61
5.3. DEĞER SUNUMU TERCİHİ	63
5.4. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ	63
6. STRATEJİ GELİŞTİRME	65
6.1. AMAÇLAR	65
6.2. HEDEFLER	66
6.3. PERFORMANS GÖSTERGELERİ	90
6.4. STRATEJİLER	93
6.5. MALİYETLENDİRME	96
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	97

TABLÖLAR

Tablo 1. 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlıkları Kronolojisi	9
Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu	11
Tablo 3. Stratejik Planlama Ekibi	12
Tablo 4. Stratejik Plan Hazırlık Destek Ekibi	13
Tablo 5. 2021- 2025 Stratejik Planı Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi	15
Tablo 6. On Birinci Kalkınma Planındaki Yükseköğretim Kuruluşları İle İlişkili Görevler	24
Tablo 7. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Tablosu.....	31
Tablo 8. Paydaş Önceliklendirme Tablosu.....	33
Tablo 9. Paydaş-Ürün / Hizmet Matrisi	34
Tablo 10. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı (17.11.2020)	38
Tablo 11. İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı.....	38
Tablo 12. İdari Personel+Sözlemeli Personelin Eğitim Durumu (17.11.2020).....	39
Tablo 13. Engelli Personel Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı	39
Tablo 14.Öğrenci Başına Düşen İdari ve Akademik Personel Sayısı	40
Tablo 15. Yıllar İtibariyle Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Dağılımı.....	41
Tablo 16. 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları	41
Tablo 17. Yıllar İtibariye Uluslararası Öğrenci Sayıları	41
Tablo 18. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yerleşke/Akademik Birim Listesi	45
Tablo 19. Bütçe Gelirlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar (2014-2018).....	50
Tablo 20. Bütçe Giderlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar Ödenek Durumu (2014-2018).....	50
Tablo 21. Yıllar İtibariyle Döner Sermaye Gelirleri	51
Tablo 22. Tahmini Kaynak	51
Tablo 23. URAP'ın Türkiye Üniversiteleri Sıralamasına Göre MSKÜ'nün Yıllara Göre Değişimi.....	53
Tablo 24. GZFT Analizi (1/2)	57
Tablo 25. GZFT Analizi (2/2)	57
Tablo 26. Değer Sunumu Belirleme.....	63
Tablo 27. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	68
Tablo 28. Performans Göstergeleri	90
Tablo 29. Stratejiler	93
Tablo 30. Tahmini Maliyet Tablosu	96

Şekiller

Şekil 1 MSKÜ Organizasyon Şeması.....	37
Şekil 2 Tematik Alanlar / Sektörel Öncelikler Etkileşim Kurgusu.....	62



SUNUŞ

Toplumsal dinamiklerin ve küresel rekabetin belirleyicilerinin hızla değiştiği bir dünyada yaşıyoruz. Bilgiye dayalı yenilikçi teknolojilerin ve bu teknolojileri katma değere dönüştürecek yetkin insan kaynağının ülkelerin ekonomik büyümesinde önem arz eden tüm diğer itici güçleri arka planda bıraktığını görüyoruz. Geleneksel olarak, bilgiyi üreten ve aktaran, sunduğu yükseköğretim ile bireylere mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler kazandıran kurumlar olan üniversiteler, değişen dünyada yeni rollerini sorgulamalı; geleceği öngören, toplumsal dinamikleri şekillendiren, ülkesinin ve dünyanın problemlerine proaktif çözümler geliştirecek bir anlayış ile kendi dönüşümlerini tamamlamalıdır.



2020 Yılında, değişen dünya ile uyumlu rekabetçi Üniversite yapımızı kurgularken, kendimizi ağır sosyo-ekonomik sonuçları olan COVID-19 pandemisinin ortaya çıkardığı durumlar ile mücadele ederken bulduk. Bu durum, öngörülmesi gittikçe daha da zorlaşan geleceğe hazır bulunmuşluğun ancak bu dünyanın değişen dinamiklerini kavrayan ve riskleri hesap eden çevik bir yönetim anlayışı ile mümkün olacağını gözler önüne sermiştir. Bu anlayış ile 2021-2025 dönemi stratejik tercihlerimizi içeren stratejik planımızı hazırlamış bulunuyoruz.

Önümüzdeki beş yıllık dönem için belirlenen hedeflerimiz, öğrencilerimizin, öğretim üyelerimizin, personelimizin, mezunlar dahil tüm paydaşlarımızın ortak görüşleri ile harmanlanmış olup bölgemizin ve gururla hizmet ettiğimiz ülkemizin umutlarını ve gelecek öngörülerini yansıtmaktadır. Başarının, ortak idealler ve misyona adanmış bireylerin birlikte hareket etmesi ile mümkün olduğuna dair inancımızla, yaratıcı, yenilikçi, toplumsal ihtiyaçlara duyarlı değerler ekseninde 2021-2025 dönemi Stratejik Planımızı kurguladık.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, temellerinin atıldığı 1992 Yılından itibaren sürdürdüğü bilimsel, kültürel ve sanatsal alanlarda yaptığı faaliyetler ve topluma katkı sağlayan uygulamaları ile dünyadaki saygın kurumlar arasında yerini almıştır. Bugün geldiğimiz noktada sunduğumuz tüm hizmetlerde kalite, kapsam ve etkinin geliştirilmesi öncelikli hedeflerimizin dayanak noktasıdır. Stratejik Planımız, “markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olma” vizyonumuz doğrultusunda insan kaynağı başta olmak üzere tüm kapasite ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan ve ortak akıl yolu ile çıktıların niteliğinde sürekli gelişimi amaçlayan bir kurumsal yönetim şeklini ortaya koymaktadır.

Stratejik Amaçlarımız, Eğitim, Araştırma ve Topluma Hizmet faaliyetlerinin birbirinden ayrılmaz ve etkileşimli fonksiyonlar olduğunun bilinci ile rekabetçi bir araştırma altyapısı olmadan eğitim ve topluma hizmet faaliyetlerinde de arzu edilen kalite seviyelerine ulaşamayacağı düşüncesi ile dengeli bir şekilde tasarlanmıştır. Üniversitemiz mevcut durumdaki araştırma alt yapılarını gözden geçirerek güçlendirmeyi, öğrencisi ve akademisyeni ile proje geliştirme kültürüne odaklanmayı, tematik Ar-Ge alanlarında gelişerek uzmanlaşmayı, dış fon kaynaklı projelere odaklanmayı, özetle araştırma ve inovasyona dönük süreçlerin ve kapasitenin geliştirilmesini önceler. Ayrıca, eğitim programlarımızın kalitesini iyileştirmek, öğrencilerimizin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak, akademik personelimizin yetkinliklerini ve dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek, tüm bunları gerçekleştirirken sürdürülebilirlik ilkelerinden taviz vermemek öncelikli hedeflerimizdir.

“Geleceği Hayal Etmek, Bugünü Kucaklamak” düşüncesiyle hazırlanan 2021-2025 yıllarını kapsayan Stratejik Planı, tüm ilgili kurumlara ve kamuoyunun bilgilerine saygılarımla sunar, planın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYON

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



VİZYON

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



TEMEL DEĞERLERİMİZ



KALİTE POLİTİKAMIZ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim ile ilgili hedeflerine ulaşmayı güvence altına almak için ihtiyaç duyulan sistem ve süreçleri kurgulayan, insan kaynağı başta olmak üzere tüm kapasite ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan ve ortak akıl yolu ile çıktıların niteliğinde sürekli gelişimi amaçlayan bir kurumsal yönetimi benimsemiştir.

Bu politika kapsamında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi;

- Eğitim-Öğretim süreçlerinin merkezinde öğrencinin öğrenmesini, programların akreditasyonunu ve mezunların istihdam edilebilirliğini,
- Araştırma süreçlerinde bir arada çalışmayı, bölgesinin ve ülkesinin gelişim önceliklerine duyarlı şekilde etkili sonuçlara ulaşmak için hedef odaklı olmayı,
- Şehri ile bütünleşmeyi, toplumsal sorumluluklarını, çalışma huzurunu gözetmeyi,
- Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim noktasında sunulan hizmetler dahil üzerine almış olduğu tüm görevlerde sürekli gelişmeyi ilke edinir ve önceler.

AMAÇLAR

- 1) Araştırma Ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi.
- 2) Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması
- 3) Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi
- 4) Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi
- 5) Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması

HEDEFLER

H.1.1 Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak

H.1.2 Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak

H.1.3 Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak

H.1.4 Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktılarını geliştirmek

H.2.1 Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek

H.2.2 Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek

H.2.3 Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek

H.2.4 Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek

H.2.5 Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak

H.3.1 Kurumsal aidiyeti geliştirmek

H.3.2 Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek

H.3.3 Kurumsal olarak akredite olmak

H.3.4 Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak

H.3.5 Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek

H.4.1 Toplumun sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan araştırma projelerinin sayısını artırmak

H.4.2 Üniversite tarafından sunulan hizmetlerin (sağlık, danışmanlık ve laboratuvar) ve ürünlerin kapsamını ve kalitesini geliştirmek

H.4.3 Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek

H.4.4 Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak

H.5.1 Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek

H.5.2 Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak

H.5.3 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2.1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9.maddesinde belirtilen, "Kamu İdareleri; Kalkınma Planları, Programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla atılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü çerçevesinde ve "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

Üniversitemizin 2021-2025 dönemini kapsayan stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek ve stratejik planlama çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının ilgili rehberi uyarınca "Strateji Geliştirme Kurulu", Stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile üst yönetimin uygun görüşüne sunulmasını sağlamak üzere 31 kişiden oluşan "Stratejik Planlama Ekibi" oluşturulmuştur.

Üniversitemiz stratejik plan çalışmalarının koordinasyonu, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmüştür.

Birimlerimizle yapılan yazışmalarda Üniversitemizde orta ve uzun vadede yapılması planlanan Eğitim-Öğretim, Ar-Ge, Topluma Hizmetler ve Altyapı Geliştirme çalışmalarına yönelik tüm faaliyetler için gereken bütçelendirme ve kaynak dağıtımının yapılabilmesinin ancak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanmış stratejik plan ve bu plana uygun olarak oluşturulacak performans programı paralelinde yürütülebileceği vurgulanmış; öncelikle yönetim sorumluluğu olan birim amirleri olmak üzere tüm personelin stratejik plan hazırlık sürecine katılımının önemine değinilmiştir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Planını hazırlamak için yapılan çalışmaların kronolojik sıralaması aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 1. 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlıkları Kronolojisi

NO	TARİH	FAALİYET
1	06.11.2017 tarih /18480 sayılı yazı (Genelge 1)	Birimlere stratejik plan çalışmalarının başladığı bildirilmiş olup Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının ilgili rehberi uyarınca oluşturulan Yönlendirme Kurulu isim listesi gönderilmiştir.
2	18.12.2017 tarih ve 21032 sayılı yazı (Genelge 2)	Stratejik Planlama Ekibi isim listesi ve Stratejik Plan Hazırlama İş Takvimi Birimlere Bildirilmiştir.
3	07.06.2018 tarih ve 9398 sayılı yazı	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Stratejik Plan Hazırlama İş Takvimi gönderilmiştir.
4	05.07.2018 tarih ve 10562 sayılı yazı	Paydaş görüş öneri ve değerlendirme için dış paydaş anketi hazırlanmış olup 30.07.2018 tarihinde sona erecek olan anket paydaşlara yazı ile bildirilmiştir.
5	17.08.2018 tarih ve 12575 sayılı yazı	Bilimsel alanların ve hizmet birimlerinin yeterli temsiliyi sağlamak amacıyla Stratejik Planlama Ekibi yeniden düzenlenerek birimlere tebliğ edilmiştir.
6	29.08.2018 tarih ve 12713 sayılı yazı	Araştırma Merkezlerimizin hedeflerinin stratejik plana entegre edilebilmesi ve 5 yıllık planlarının ölçülebilir hedefler şeklinde belirlenebilmesi için hazırlanan birim hedefleri ön çalışma şablonu merkezlere gönderilmiştir.
7	29.08.2018 tarih ve 12712 sayılı yazı	Akademik birimlerin, daire başkanlıklarının ve rektörlüğe bağlı koordinatörlüklerin birim hedeflerinin stratejik plana entegre edilebilmesi ve 5 yıllık planlarının ölçülebilir hedefler şeklinde belirlenebilmesi için hazırlanan birim hedefleri ön çalışma şablonu ilgili birimlere gönderilmiş olup, söz konusu birimler yapılacak olan kurumsal gelişim çalışmaya davet edilmişlerdir.
8	13.09.2018	Stratejik Plan Hazırlıkları Kurumsal Gelişim Çalıştayı 13.09.2018 tarihinde, tüm akademik ve idari yöneticilerin katılımı ile 2021-2025 Stratejik Plan Hedeflerinin ortak akıl yolu ile hazırlanmasına yönelik olarak Üniversitemizin temel problemleri 8 ana başlık altında incelenip çözüm önerileri geliştirilmiştir. (Kurumsal Gelişim Çalıştayı Dokümanı Web Linki: https://bit.ly/34cTbIS)
9	21.09.2018 tarih mail	13.09.2018 tarihinde gerçekleştirilen çalışmaya ait masalar düzeyinde ilk 5 çözüm önerisi ve tüm salon dahilinde tercih edilen ilk 12 çözüm önerisi Stratejik Plan Ekibi Üyelerine gönderilmiştir.
10	Üniversite Yönetim Kurulu Toplantısı (21.09.2018)	Üniversitemizin Misyon ve Vizyonunun revizyonu konusu görüşülmüştür.
11	05.10.2018 tarihli mail	Çalıştay kitapçığının taslak hali Stratejik Plan Ekip Üyelerine gönderilmiştir. Ayrıca Misyon ve Vizyon güncellemesi konusunda Misyon ve Vizyon taslakları üzerinden görüş bildirmeleri istenmiştir.
12	23.10.2018 tarihli mail	Kurumsal Gelişim Çalıştayı Katılımcılarına stratejik planın içeriğini belirleyici nitelikte olabilecek önerileri paylaşmak için oluşturulan çalıştay kitapçığının sp.mu.edu.tr web adresinde yayımlandığı bilgisi verilerek erişim bağlantısı gönderilmiştir. (Kurumsal Gelişim Çalıştayı Dokümanı Web Linki: https://bit.ly/34cTbIS)
13	10.12.2018	Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında 2021-2025 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi ile görüşme sağlanmıştır.
14	11.12.2018	Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında 2021-2025 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü ile görüşme sağlanmıştır.
15	18.12.2018	Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında 2021-2025 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ile görüşme sağlanmıştır.
16	25.12.2018	Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında 2021-2025 dönemi stratejik plan amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ile 2. görüşme sağlanmıştır.
17	Ağustos-Eylül 2019	Stratejik Plan, 11. Kalkınma Planı ile ilişkilendirilip güncellenmiştir.

NO	TARİH	FAALİYET
18	Ekim-Aralık 2019	Stratejik Plan, “misyon farklılaşması odaklı üniversite” kapsamında yapılan çalışmalar paralelinde güncellenmiştir.
19	Ekim-2019 – Şubat 2020	Üniversitemiz Öğrenci Memnuniyetinin geliştirilmesi, öğrencilere sunulan hizmet ve olanakların iyileştirilmesi ve öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımını geliştirme çalışmaları kapsamında “ÖĞRENCİNİN SESİ” grup toplantısı iç paydaş çalışması olarak 4 ayrı başlık altında gerçekleştirilmiştir.
20	17.01.2020	Üniversite-Şehir entegrasyonunun güçlendirilmesi temelinde organize edilen dış paydaş toplantısının ilki Mühendislik, Teknoloji, Fen ve Mimarlık Fakülteleri Dekanları ev sahipliğinde, ilimizde (38) farklı kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları adına (53) temsilcinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.
21	14.02.2020	Üniversite-Şehir entegrasyonunun güçlendirilmesi temelinde organize edilen dış paydaş toplantısının ikincisi Tıp, Sağlık Bilimleri, Fethiye Sağlık Bilimleri, Diş Hekimliği Fakülteleri Dekanları ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir.
22	18.02.2020	Öğrenci geri bildirimlerinin alınması ve memnuniyet alanlarının belirlenmesine yönelik olarak bir odak grup toplantısı (Kampüs Yaşamının Doyuruculuğu / Sunulan Temel Hizmet, Olanak Ve Fiziki Koşullar Konusudaki Memnuniyet) gerçekleştirilmiştir.
21	24.06.2020	Üniversite Yönetim Kurulu Kararı uyarınca Üniversitemiz Stratejik Planı amaç ve hedefleri ve bunlara ilişkin hedef kartları ile ilgili Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu Üyelerinin görüş ve önerileri alınmak üzere bilgilendirme yapılarak üye geri dönüşlerinin 29.06.2020 tarihine kadar bildirilmesi istenmiştir.
25	29.06.2020	Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu Üyelerinin görüş ve önerileri doğrultusunda Üniversitemiz Stratejik Planı amaç ve hedefleri ve bunlara ilişkin hedef kartları nihai halini almıştır.

2.2. PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan Hazırlık çalışmaları 06.11.2017 tarihli Rektörlük duyurusuyla (Genelge 1) ile başlatılmıştır. Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında bir yol haritası niteliğinde olan iş takvimi, 18.12.2017 tarihinde (Genelge 2) Rektör tarafından onaylanarak uygulamaya konulmuştur. Stratejik Planlama Ekibinin yürüttüğü çalışmalar sonucunda belirlenen amaç ve hedefler Strateji Geliştirme Kurulunda karara bağlanarak Rektör onayına sunulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu

Rektör Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK başkanlığında Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri ve genel sekreterden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu, sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmiş, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamış ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamış, misyon, vizyon ve temel değer taslakları ile taslak amaç ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirmiştir.

Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu

S. NO	UNVANI, ADI-SOYADI	GÖREVİ
1	Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK	Rektör –Kurul Başkanı
2	Prof. Dr. Sırrı Sunay GÜRLEYÜK	Rektör Yardımcısı
3	Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU	Rektör Yardımcısı
4	Prof. Dr. Ali Osman GÜNDOĞAN	Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.
5	Prof. Dr. Ayşegül DEMİRBAŞ	Diş Hekimliği Fakültesi Dekan V.
6	Prof. Dr. Ali AKAR	Edebiyat Fakültesi Dekanı V.
7	Prof. Dr. Bilal DUMAN	Eğitim Fakültesi Dekan V.
8	Prof. Dr. Ramazan GÜP	Fen Fakültesi Dekanı
9	Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR	Fethiye İşletme Fakültesi Dekanı
10	Prof. Dr. Fatmagül YUR	Fethiye Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
11	Prof. Dr. Hasan KOÇ	Fethiye Ziraat Fakültesi Dekan V.
12	Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU	Hukuk Fakültesi Dekan V.
13	Prof. Dr. Tuğba UÇMA UYSAL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
14	Prof. Dr. Mehmet Naci ÖNAL	İslami İlimler Fakültesi Dekan V.
15	Prof. Dr. Artay YAĞCI	Milas Veteriner Fakültesi Dekanı
16	Prof. Dr. Namık AÇIKGÖZ	Mimarlık Fakültesi Dekan V.
17	Prof. Dr. Bekir Taner DİNÇER	Mühendislik Fakültesi Dekan V.
18	Prof. Dr. Kılıçhan BAYAR	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan V.
19	Prof. Dr. Özcan SAYGIN	Spor Bilimleri Fakültesi Dekan V.
20	Prof. Dr. Celal ATEŞ	Su Ürünleri Fakültesi Dekanı
21	Prof. Dr. Sırrı Sunay GÜRLEYÜK	Teknik Eğitim Fakültesi Dekan V.
22	Prof. Dr. Hilmi TOKER	Teknoloji Fakültesi Dekanı
23	Prof. Dr. Nevres Hürriyet AYDOĞAN	Tıp Fakültesi Dekan V.
24	Prof. Dr. Cafer TOPALOĞLU	Turizm Fakültesi Dekan V.
25	Prof. Dr. Bayram AKÇA	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
26	Prof. Dr. Bayram COŞKUN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
27	Prof. Dr. Yasemin BALCI	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
28	Nagehan ŞAHİN	Genel Sekreter
29	Mesut Avcı	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
30	Ömer Koç	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
31	Bayram Bozyiğit	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
32	Kemal Yüce KUTUCUOĞLU	Öğretim Görevlisi

Stratejik Planlama Ekibi

Bilimsel alanların ve hizmet birimlerinin yeterli temsilini sağlamak amacıyla 31 üyeden oluşan Stratejik Planlama Ekibi, stratejik planlama hazırlık programını oluşturmuş, sürecin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesini sağlamış, stratejik plan hazırlık belge ve dokümanlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunmuştur.

Tablo 3. Stratejik Planlama Ekibi

S. NO	UNVANI, ADI-SOYADI	GÖREVİ
1	Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK (Başkan)	Rektör
2	Prof. Dr. Burcu KARABEY	Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan Yardımcısı
3	Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK	Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürü
4	Prof. Dr. Sırrı Sunay GÜRLEYÜK	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
5	Prof. Dr. Şevki KÖMÜR	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
6	Prof. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
7	Prof. Dr. Tuğba UÇMA UYSAL	Araştırma, Uygulama ve Proje Koordinasyon Merkez Müdürü
8	Doç. Dr. Gönül Babayiğit İREZ	Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
9	Doç. Dr. Gülten ÖKMEN	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi
10	Doç. Dr. Oğuz AKPOLAT	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi
11	Doç. Dr. Reşat ÜNAL	Uluslararası İlişkiler Koordinatörü
12	Doç. Dr. Ali GÜNLÜ	Su Ürünleri Fakültesi Öğretim Üyesi
13	Dr. Öğr. Üyesi M. Önder GÖNCÜOĞLU	Edebiyat Fakültesi
14	Öğr.Gör.Dr. Adem DÖNMEZ	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörü
15	Öğr. Gör. Feride GİRENİZ	Fen Fakültesi Öğretim Elemanı (Gıda Analizleri Uygulama Ve Araştırma Merkezi)
16	Öğr. Gör. Filiz ÖNER	Muğla Teknopark A.Ş. Müdürü
17	Öğr. Gör. Volkan GÜLOĞLU	Basın ve Halkla İlişkiler Protokol Müdür Vekili
18	Nagehan ŞAHİN	Genel Sekreter
19	Aytekin BUŞUK	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
20	Arslan UZER	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı (Emekli/14.04.2020)
21	Bayram BOZYİĞİT	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
22	Kürşad ERİŞTİ	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
23	Mesut AVCI	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
24	Osman KELEŞ	Bilgi İşlem Daire Başkanı (Emekli / 25.12.2019)
25	Ömer KOÇ	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
26	Şadiye TOKER	Personel Daire Başkanı
27	Ünal TOLUN	İç Denetim Birimi Başkanı
28	Gürkan BOZKURT	Teknoloji Fakültesi Sekreteri
29	Levent KUTLU	Diş Hekimliği Fakültesi Sekreteri
30	Ömer MAY	Döner Sermaye İşletmesi Müdürü
31	Sevtap ÇELİKCAN	Avukat

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Stratejik plan çalışmalarının koordine edilmesi, Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanılarak Rektör onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ile belge yönetimi, veri toplama-analizi ve sekreteryaya gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeli tarafından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Plan Hazırlık Destek Ekibi

S. NO	ADI-SOYADI	UNVANI
1	Mesut AVCI	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
2	Kemal Yüce KUTUCUOĞLU	Öğretim Gör./Stratejik Yönetim ve Planlama Birimi Şube Müdür V.
3	Pınar GÖKTAŞ	İstatistikçi
4	Eylem KARABULUT	Şef
5	Abdulkadir ÖZDEMİR	Memur
5	Güven YILDIRIM	Bütçe ve Performans Birimi Şube Müdürü
6	Doğan ÇALĞAN	Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı

2.3. HAZIRLIK PROGRAMI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Stratejik Planı 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesi ve “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır. Akademik birimlerin, daire başkanlıklarının ve rektörlüğe bağlı koordinatörlüklerin birim hedeflerinin stratejik plana entegre edilebilmesi ve 5 yıllık planlarının ölçülebilir hedefler şeklinde belirlenebilmesi için ortak şablon üzerinden hazırlanan birim hedefleri stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde değerlendirmeye alınmıştır.

Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında en geniş bakış açısını yakalayabilmek için paydaşlarımızın görüş, öneri ve değerlendirmelerini ortaya koyabilecekleri dış paydaş anketi hazırlanarak Üniversite web sayfasında duyurulmuştur.

2021-2025 dönemi Stratejik Plan Hazırlık ve Kurumsal Öz değerlendirme Çalışmaları kapsamında idari ve akademik personelimize "Personel Memnuniyet ve Paydaş Görüş Anketleri" elektronik ortamda iletilmiştir.

İç ve dış paydaşlara uygulanan anketin sonuçları Stratejik Yönetim ve Planlama Birimi tarafından konsolide edilerek, analiz ve bulgular raporlanmıştır.

2021-2025 dönemi Stratejik Plan Hazırlık çalışmaları kapsamında Üniversitemizin 5 yıllık dönemdeki yol haritasını belirleme amacına yönelik olarak akademik ve idari birimlerimizin yöneticilerinin katılımı ile gerçekleşen ve tüm gün süren Kurumsal Gelişim Çalıştayında, Üniversitemizin kurumsal ilerlemesi açısından önemli 8 temel alanda gelişmeye açık alanları tartışılarak problemler tespit edilmiştir. Söz konusu problemlere dair çözüm önerileri ortak akıl yolu ile saptanıp önceliklendirilmiştir (Kurumsal Gelişim Çalıştayı Dokümanı Web Linki: <https://bit.ly/34cTbIS>).

21.09.2018 tarihinde gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantısında; yürürlükteki stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedefler değerlendirilerek, 2021-2025 Stratejik Planında yer alacak olan misyon, vizyon ve temel değerler belirlenmiştir.

Stratejik plan üzerindeki çalışmalar sonucunda oluşturulan nihai taslak önce Kurula, sonrasında da Rektöre sunulmuş ve gerekli değişiklikler yapılarak 02.10.2020 tarihinde Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığına gönderilmiştir.

İş Takvimi

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için stratejik planlama sürecinin aşamalarında gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin zaman çizelgesi Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. 2021- 2025 Stratejik Planı Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi

FAALİYET	2017		2018	2019					2020			
	Kasım	Aralık	Ocak-Ağustos	Eylül-Aralık	Ocak-Şubat - Mart	Nisan-Mayıs- Haziran	Temmuz – Ağustos - Eylül	Ekim-Kasım- Aralık	Ocak-Şubat - Mart	Nisan-Mayıs- Haziran	Temmuz – Ağustos - Eylül	Ekim-Kasım- Aralık
PLANLAMA VE ORGANİZASYON												
Hazırlık Çalışmalarının Başlatılması (Genelge 1)												
Planlama Sürecinin Organizasyonu (Yönlendirme Kurulu ve SP Ekip)												
Hazırlık Programının Oluşturulması												
Hazırlık Programı Sorumlulukların Dağıtıl. ve Duyuru (Genelge 2)												
DURUM ANALİZİ												
Kurumsal Tarihçe												
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi												
Mevzuat Analizi												
Üst Politika Belgelerinin Analizi												
Kuruluş İçi Analiz												
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi												
Paydaş Analizi												
Akademik Faaliyetler Analizi												
Yükseköğretim Sektörü Analizi												
GZFT Analizi												
Tespit/İhtiyaçlar - Genel Durum Konsolidasyon												
GELECEĞE BAKIŞ												
Misyon												
Vizyon												
Temel Değerler												
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ												
Konum Tercihi												
Başarı Bölgesi Tercihi												
Değer Sunumu Tercihi												
Temel Yetkinlik Tercihi												
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ												
Amaçlar												
Hedefler												
Performans Göstergeleri												
Stratejiler												
Faaliyetler												
Projeler												
Maliyetlendirme												
İzleme ve Değerlendirmenin Planlanması												
STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI												

3. DURUM ANALİZİ

3.1. KURUMSAL TARİHÇE

Muğla ilindeki ilk Yükseköğretim kurumu, 1975 yılında Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisine bağlı olarak kurulmuş olan Muğla İşletmecilik Yüksekokulu'dur. Bu okul 1982 yılında Dokuz Eylül Üniversitesine bağlanmıştır. 1989 yılında ise Muğla Meslek Yüksekokulu kurulmuş ve eğitim öğretime başlamıştır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 03 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı Kanun ile kurulmuş ve 10 Kasım 1992'de Kurucu Rektörünün atanması ile tüzel kişiliğine kavuşmuştur.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 1992 yılında kurulan üniversiteler arasında alt yapısı nitel ve nicel gelişim açısından aynı dönemde kurulan diğer üniversitelere oranla çok daha hızlı gelişen bir yükseköğrenim kurumudur. Bunun temel nedeni eğitim gönüllülerinin Üniversitemize yaptıkları bağışlardır. Bunların başında Üniversitemizin hamisi Sayın Sıtkı Davut KOÇMAN gelmektedir.

Üniversitenin kuruluşunda İktisadî ve İdarî Bilimler, Fen-Edebiyat, Teknik Eğitim ve Su Ürünleri Fakülteleri; Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri; Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu yer almıştır.

Üniversitenin kurulmasıyla Muğla İşletmecilik Yüksekokulu, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesine dönüştürülmüş, Muğla Meslek Yüksekokulu da Üniversite Rektörlüğüne bağlı olarak eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmüştür.

1993 Yılı iki aktif fakülte ve iki meslek yüksekokulu ile okulumuzun ilk öğrencilerini aldığı akademik yıl olmuştur.

Muğla Üniversitesi ismi 31 Mayıs 2012 tarih ve 28309 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan kararla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi olarak değişmiştir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi bugün 21 Fakülte, 4 Enstitü, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 6 Bölüm Başkanlığı, 51 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile hizmet vermektedir.

3.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üniversitemizin yeni stratejik plan öncesi dönemi olan 2014-2018 Stratejik Planının amaç ve hedeflerinin genel başarımlar düzeyine bakıldığında özellikle 2018 Yılında ikinci yarısında atılan bazı adımlar ile söz konusu yıllarda gerçekleştirilemeyen bazı hedefler doğrultusunda önemli ilerlemeler sağlandığı gözlemlenmektedir.

Üniversitede “Kurumsallaşma Çalışmalarının İlerletilmesi” hedefi kapsamında “Kurumsal Eğitimlerin Sayısının ve Etkinliğinin Artırılması” faaliyeti çerçevesinde 2018 Yılına bakıldığında hem eğitim programlarının tüm personele ulaşması (2.326 personel) ve çeşitliliği hem de eğitimlerden alınan olumlu dönüşler (%79.3 memnuniyet oranı) bu kategoride hedeflenene ulaşıldığına işaret etmektedir. Personel eğitimlerinde çevrimiçi eğitim teknolojilerinin de kullanılması Üniversitenin güçlü bir yanı olarak ortaya çıkmaktadır. Personel Daire Başkanlığı altında sistematik hale getirilerek başlatılan kurumsal eğitim hareketinin bir sonraki adımının bütçe tahsisi ile daha da etkin hale getirilerek iş başı eğitimleri ile desteklenmesi olacağı değerlendirilmektedir.

Yükseköğretim kuruluşları açısından önem arz eden performans metriklerinin (hedef 1.1.4) ve Üniversitenin Sıralama Sistemleri açısından konumunun Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının ilgili birimi tarafından takip edildiği, faaliyet raporu ve kurum içi değerlendirme çalışmaları ile her yıl tespit edilen önemli metriklerin kurumsal performans göstergeleri havuzuna dahil edilerek bir yükseköğretim kuruluşu olarak performansın tüm boyutları ile entegre şekilde bir raporlama sistemi oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Oluşturulan bu performans değerlendirme sisteminin dijital dönüşüm çerçevesinde güçlendirilmesi gerekmektedir.

“Sürekli İyileştirme Ekiplerinin Kurulması” (hedef 1.1.6) kapsamında Üniversitede özellikle akreditasyon sürecini başlatmış akademik birimlerin bu ekipleri başarılı bir şekilde kurarak öncülük ettiği, bu kapsamda hayat bulan iyileştirmelerin ve öğrenci katılımının sınırlı kaldığı, faaliyetin Üniversitenin bütününe yayılarak ilerletilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Üniversitede Akademik ve İdari Personel Memnuniyet düzeylerinin (2018 yılı için sırasıyla %77 ve %70) düzenli olarak ölçüldüğü (iki yılda bir) ve geri bildirimlerin değerlendirildiği sistemin yakın zamanda tüm iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde genişletilerek sistematik bir paydaş yönetim sistemine dönüştürüleceği bildirilmektedir.

“Bilgi Sistemleri Altyapısı” konusunda Üniversitenin temel faaliyetlerinde ihtiyaçlara yanıt verecek kapasitede gerekli otomasyonları kullandığı, güncelliğini yitiren bazı sistemlerin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellendiği (Elektronik Belge Yönetim Sistemi: EBYS) görülmektedir. Üniversitenin dijital dönüşüm çerçevesinde gerekli altyapıya sahip olduğu, bununla birlikte sistemlerin raporlama ve yönetim bilgi sistemi hizmetleri açısından geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Ayrıca, veri standartları/veri kalitesi konularında farkındalık eksikliği yüzünden performans değerlendirmeleri için yapılan çalışmalarda, kurum içi ve kurum dışı kaynaklı veri gerektiren durumlarda hala bazı sıkıntıların yaşandığı gözlemlenmektedir.

Sağlıklı bir dijital dönüşümün gerçekleşmesi ve sürdürülebilmesi için Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı insan kaynakları gelişiminin stratejik düzeyde ve iç/dış yazılım dengesi göz önünde bulundurularak planlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Hizmet memnuniyet düzeylerinin stratejik planda belirlenmiş alanlarda ölçülerek iyileştirme olanaklarının belirlenmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Kurumsal web sayfalarının güncelliği konusunda 2018 Yılında önemli bir iyileşme sağlandığı, durumun sürdürülebilirliğinin sağlanması için ilgili birim tarafından web sayfalarının güncellenmesi ile ilgili prosedürlerin geliştirilmesi gerektiği bildirilmektedir.

“Kurumsal İletişim/Tanıtım Sistemi” ile ilişkili amaçlar kapsamında önemli hedeflerin (İnternet radyo ve TV kanalları) bütçe olmamasından dolayı gerçekleşmediği görülmektedir. Üniversitede 2018 yılında gerçekleştirilen paydaş anketlerinde en kritik konulardan biri olarak ortaya çıkan kurumsal itibar konusu etkin bir İletişim/Tanıtım Sisteminin belirleyiciliğine işaret etmektedir. 2014-2018 dönemi içinde stratejik plan hedefleri çerçevesinde yapılan faaliyetlerin (tanıtım filmi, fuarlara katılım, sosyal medya varlığı vb.) Kurumsal İtibar açısından arzulanan etkiyi gerçekleştiremediği gözlenmektedir. 2018 yılının ikinci yarısında hayata geçirilen Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü ve yenilenerek hizmete sunulan “Mezun Bilgi Sistemi” ve bu sayede güçlenmesi beklenen mezunlar ile etkileşimin, Kurumsal İtibara katkı sağlayacak faaliyetler olduğu bildirilmektedir. 2018 yılının ikinci yarısında başlatılan kurumsal kimlik ve aidiyet çalışmalarının yeni dönem stratejik planında da öncelikli olarak yerini alması gerektiği değerlendirilmektedir.

“Mali Kaynakları Geliştirme Sisteminin Oluşturulması” hedefi kapsamında öngörülen “Mali Kaynakları Geliştirme Kurulunun Oluşturulması” faaliyeti ortaya çıkan durumlar karşısında yerini alternatif stratejilerin izlenmesine bırakmıştır. Döner Sermaye faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması ve Üniversite kaynaklarının daha etkin kullanımı için geliştirilen sistem bu kapsamda izlenen stratejilerden bazılarıdır. Döner Sermaye gelirlerinde, analiz gelirlerinde 2018 yılı itibarı ile geçen yıla nazaran bir miktar düşüşe rağmen %27,43’lük bir artış görülmektedir. 2018 yılı sonunda döner sermayede öğretim elemanlarının katkı paylarının ödemesinde bürokratik aşamaların kısaltılıp, araç/gereç payı standartlaştırılması ile önümüzdeki yıllarda daha güçlü bir yapı için adımlar atıldığı bildirilmektedir. Dönem başında döner sermaye gelirleri kapsamında belirlenen hedefler açısından 2018 yılında hedeflenen noktadan önemli bir sapma olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte Üniversitenin toplam öz gelirlerinde 2017 yılına göre bir miktar düşüş görülmektedir. Bu da öz gelir/toplam bütçe oranını negatif etkileyen bir durum olarak belirmektedir. 2018 yılının ikinci yarısında Üniversitenin öz gelirlerini olumlu etkilemesi beklenen dış fon kaynaklı projeleri artırıcı tedbirlerin hayata geçirilmesi ile önümüzdeki yıllarda durumun Üniversite lehine değişmesi beklenmektedir. Teknopark A.Ş.’nin faaliyete geçmesinde yaşanan gecikmeden dolayı 2018 yılında öngörülen gelirlerin gerçekleşmediği bildirilmektedir. “Öz Kaynakların Geliştirilmesi” hedefi kapsamında Üniversitenin dış hizmet veren birimlerinin (Laboratuvarlar ve Araştırma Merkezleri) 2018 yılında sağladığı hizmetler ve elde edilen gelirler, koyulan hedeflerin oldukça üstünde gerçekleşmiştir. Dış hizmet veren bazı birimlerimizin hizmet memnuniyet çalışmasını gerçekleştirmedikleri tespit edilmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanması açısından, bu hizmetlerle ilgili yönetsel etkililik kapsamında söz konusu dalgalanmalara çözüm olarak kritik performans göstergelerinin ölçümü yanında memnuniyet ölçümlerinin de yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

“Uluslararası Öğrenci/Personel Hareketliliğinin Geliştirilmesi” konusunda koyulan hedeflerin (stratejik plan hedefler: 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.5, 3.1.6 ve 3.1.7) son yıllarda yaşanan dış bütçede azalma ve uygulanan yabancı dil barajından kaynaklanan zorluklara rağmen büyük oranda gerçekleştiği, Erasmus giden öğrenci sayılarında son yıllarda belirtilen sebeplerden dolayı yaşanan düşüş eğiliminin kırıldığı ve 2018 Yılına göre %37’lik bir artış ile 150’ye ulaştığı görülmektedir. Üniversitede uluslararası değişim programları kapsamında lisans programlarının yaklaşık %83’ünde (74 programın 61’inde) en az bir ikili anlaşma bulunduğu (hedef 3.1.5) saptanmıştır. Kurumda 2018 yılı itibarı ile %100 yabancı bir dille eğitim veren program sayısı; 12 lisans, 8 yüksek lisans ve 6 doktora programı olmak üzere 26’ya ulaşmıştır (2018 için koyulan hedef 10). Uluslararası profile sahip akademisyenler ile ilgili hedef kapsamında geçen yıla kıyasla %46’lık bir artış gözlemlense de kısa süreli ziyaretçiler bağlamında ilgili yıl hedefi açısından hedefin oldukça gerisinde kalındığı izlenmektedir (hedef 32/gerçekleşen 16), Üniversite personeli olarak çalışan yabancı uyruklu personelin sayısının hedefin oldukça altında kaldığı tespit edilmiştir. Yabancı uyruklu personel istihdamında yaşanan sıkıntıların araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

“Akademik Faaliyetlerin Uluslararasılaşması” amacı kapsamındaki hedefler açısından özellikle 2018 Yılında proje destek ofisinin hayata geçirilmesi ile uluslararası proje sayılarında artış gözlenmektedir. Tanınırlığı bulunan uluslararası üniversitelerle yürütülen ortak lisans/lisansüstü programların üniversitede henüz olmadığı fakat ortak programa yönelik yapılan girişimlerin sayısının arttığı izlenmektedir. Uluslararası bilimsel etkinliklerin organizasyonu konusunda birçok birimizin aktif faaliyetleri olduğu gözlemlenmekte ve bu konuda koyulan hedefin ötesine geçildiği görülmektedir.

“Uluslararası Tanıtım Faaliyetlerinin Geliştirilmesi” amacı kapsamındaki hedefler açısından ana web sayfasının Türkçe ve İngilizce dışında bir dilde daha yayında olması planının gerçekleştirilemediği görülmektedir. Uluslararası öğrenci fuarlarına katılımın bütçe kısıtları nedeni ile sınırlandırıldığı için her yıl en az iki uluslararası fuar hedefinin sadece 1 fuar katılımı ile gerçekleştiği bildirilmektedir. Bu kategoride diğer hedeflerde herhangi bir sapma görülmemektedir.

Özellikle akreditasyon sürecinde olan bölümlerin akademik kurullar yolu ile program ve bölümlerinin periyodik revizyonu (hedef 4.1.1) konusunda faaliyetleri olduğu fakat söz konusu revizyonun Üniversite bütününde herhangi bir yerleşmiş standardının olmadığı gözlemlenmektedir. Akademik kalite geliştirmenin Üniversite çapında yürürlükte olan akademik yükseltme kriterlerinin dışındaki unsurlarını da (öğrenci, eğitim-öğretim süreçleri, memnuniyet düzeyleri, fiziksel mekanlar, müfredat) içerecek şekilde gözden geçirilmesinin gerektiği değerlendirilmektedir. Bu amaca yönelik olarak Üniversitenin eğitim-öğretim ile ilgili tüm süreçlerinin izlenmesi, standartların oluşturularak geliştirilmesi amacı ile bir eğitim komisyonu oluşturulmuştur.

2018 Yılı itibarı ile 6 bölümde akreditasyonun sağlandığı, Üniversite çapında akreditasyon eğitim programları sayesinde 5 fakültede 22 programın sürece dahil edilmesi ile 2019 Yılında akredite bölüm sayısının 10’a çıktığı bu şekilde hedeflenen değere ulaşılabilirdiği değerlendirilmektedir.

Kurumda Uzaktan Eğitim ile verilen ders sayısı 74’e ulaşmıştır (2018 yılı için hedef: 24). Ayrıca ortak zorunlu derslerin de Uzaktan Eğitim ile yürütüldüğü görülmektedir. “Eğitim Yöntemlerinin ve Müfredat Etkinliğinin Artırılması” amacı kapsamında UZEM bünyesinde 23.11.2016 tarihinde kurulan Öğretim Teknolojileri Destek Ofisinin 2018 yılı içinde de seminer ve eğitim programları ile hizmet vermeye

devam ettiği görülmektedir. “Eğitim-öğretim ortamlarının, araçların ve gerekli teçhizatın yenilenmesi” konusunda 2018 yılında ihtiyaç duyulan makine/teçhizat temini için 3.199.442 TL miktarında bir harcama gerçekleştiği izlenmektedir. Üniversitenin uzaktan eğitim kapasiteli stüdyo sayısının 10’a ulaşması ile bu noktadaki hedefin gerçekleştiği değerlendirilmektedir. Bu amaç kapsamında 2018 yılı bazında stratejik plana ait diğer hedeflerin de gerçekleştiği saptanmıştır.

“Akademik Personelin Nitelik ve Nicelik Olarak Geliştirilmesi” amacı kapsamında öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı birimlerimizde önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Öğretim üyesi ve öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı ile ilgili istatistikler her yıl Üniversitenin Faaliyet Raporunda sunulmaktadır. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı Üniversite genel ortalamasının 56,2 olarak gerçekleştiği ve 2018 yılı için koyulan hedeften (50’nin altı) önemli miktar sapma olduğu gözlemlenmektedir. Akademik personel sayılarının gelişimi ile ilgili stratejik planda öngörülen hedeflere çok küçük sapmalarla ulaşıldığı (4.3.3 numaralı Stratejik Plan Hedefi), öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısında önceki yıllardaki öğrenci sayılarında beklenenin üzerinde gerçekleşen artışa bağlanan artış eğiliminin, azami süreyi dolduran öğrencilerin kayıt silme işlemleri ile kırıldığı değerlendirilmektedir.

2018 yılında stratejik plan hedefleri açısından ön plana çıkan bir diğer konunun Üniversitenin Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğünü yapılandırarak harekete geçirmesi olduğu görülmekte, bu şekilde 2015 yılında yapılandırılması planlanıp bazı sebeplerden ötürü sadece birim bazında faaliyetlerle yürütülen kariyer merkezi fonksiyonunun 2018 yılı itibarı ile Üniversite düzeyinde hizmete sunulduğu izlenmektedir.

Üniversitenin tematik alanlarda bölgesel Ar-Ge merkezi olma hedefine yönelik olarak yapılanlar açısından 2018 yılının ikinci yarısından itibaren bir dönüşüm yaşandığı izlenmektedir. Üniversitenin araştırma profilinin güçlendirilmesi ile ilgili olarak alınan yönetsel kararlar ile 2018 yılının ikinci yarısından itibaren Ar-Ge ile ilgili tüm yapıların işleyişinin gözden geçirildiği, Araştırma Uygulama ve Proje Koordinasyon Merkezi’nin (proje destek birimi olarak faaliyet gösteriyor) dış fon kaynaklı projelere başvuru ve yönetim desteği vermek üzere yeniden yapılandırılarak hizmet vermeye başladığı, yine bu kapsamda bilimsel araştırma teşvik sisteminin geliştirilmesi hedefi kapsamında araştırmacılarının fikirlerinin uygun proje çağrıları ile buluşmasını sağlamak amacı ile “Proje Avcısı” adı ile bir hizmet oluşturulduğu, ayrıca üniversiteye özgü tematik araştırma alanlarının geliştirilmesini desteklemek amacı ile 275 araştırmacının bir araya geldiği 9 alanda 4 farklı çalıştay düzenlendiği, araştırma için gereken makine, malzeme ve teçhizatın ortak kullanımına olanak veren bir sistemin geliştirildiği, Teknoloji Transfer Ofisinin yeniden yapılanması için harekete geçildiği, TEKNOPARK’ın hayata geçirilmesi için işlemlerin hızlandırıldığı bildirilmektedir. Tüm bu adımların Üniversitenin Ar-Ge ile ilgili stratejik hedefine olumlu katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Üniversitenin yenilikçilik konusunda münhasır çalışmalarının olduğu izlenmekte olup konu ile ilgili verilere dayalı sağlıklı kararlar alınması için veri altyapısında iyileştirmeler yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Çağdaş Kampüs ile ilgili hedeflerde henüz yatırım programına alınamaması sebebi ile gerçekleşmeyen bazı faaliyetler söz konusudur. Bununla birlikte ilgili Bakanlığa sunulan fakat programa alınmayan bazı faaliyetler de bulunmaktadır. Tüm bu hususlar “Çağdaş Kampüs Gelişimi” hedefi kapsamındaki faaliyetlerin büyük oranda gerçekleşmediğine işaret etmektedir.

Genel olarak bakıldığında 2014-2018 dönemi içinde %65-70 düzeyinde olan stratejik planın hedef başarımlarının Üniversitenin yeni stratejik plana geçiş sürecinde yapılan altyapı iyileştirme ve hazırlık çalışmaları ile 2019 Yılı sonunda %85 düzeyinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Üniversitenin yeni dönem hedeflerini daha sağlıklı izleyebilmesi için Yönetim Bilgi Sistemini hızlı bir şekilde geliştirerek plan hedeflerinin kolaylıkla izlenebilecek hale getirilmesi önem arz etmektedir. Yeni dönem stratejik planının performans sonuçlarının takibi için daha iyi bir sistem kullanılacaktır.

3.3. MEVZUAT ANALİZİ

Türkiye’de yükseköğretim T.C. Anayasası’nın 130. ve 131. Maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir.

Anayasanın, “Yükseköğretim Kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları ile mali kaynakların kullanılması kanunla düzenlenir” hükmü gereğince hazırlanan ve yürürlükte bulunan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 12. maddesinde Yükseköğretim Kurumlarının görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- a. Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları, kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,
- b. Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası, kalkınma planları, ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,
- c. Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- d. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- e. Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,
- f. Eğitim-öğretim seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- g. Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine, bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlara iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,
- h. Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak ve yaygınlaştırmak,
- i. Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak.

3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üniversitemiz stratejik plan çalışmaları aşağıda belirtilen üst politika belgeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu bu belgeler;

- Cumhurbaşkanlığı 100 Günlük İcraat Programı kapsamında üniversitemize düşen görev ve sorumluluklar,
- Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi Ve Eylem Planı kapsamında sanayi Ar-Ge projeleri, teknoloji transfer ofisleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile yükseköğretim kurumları arasındaki iş birliği, Ar-Ge yerli üretim olanakları, kuluçka merkezleri, sanayiye yönelik bilimsel etkinliklerin düzenlenmesi konularında Üniversitemizin üstleneceği roller,
- Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisinde yer alan Yüksek Teknoloji ve İnovasyon, Dijital Dönüşüm, Girişimcilik, Beşeri Sermaye, Alt yapı temel bileşenleri
- UİS (Ulusal İstihdam Stratejisi) 2014 - 2023 Eylem Planları kapsamında işsizlik oranlarının düşürülmesi, iş gücü kalitesinin artırılması, gençlerde istihdamın artırılması ve kayıt dışı istihdamın azaltılmasına yönelik politikalarda Üniversitemize düşen görevler,
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2018-2022) kapsamında, Türkiye'ye gelen öğrencilerin sayılarının arttırılması, üniversitelerle iş birliğinin uluslararası alana taşınması, Uluslararasılaşmaya yönelik değişim programlarının çeşitliliğinin ve verimliliğinin arttırılması ve Uluslararasılaşma kapsamında öğretim elemanlarının dolaşım hareketliliğinin iyileştirilmesi gibi konularda Üniversitemizin görev ve sorumlulukları,
- Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) 2021-2023
- On Birinci Kalkınma Planında belirtilen (2019-2023) Yükseköğretim Kuruluşlarına verilen görevler (Tablo 6)

Bu kapsamda hazırlanan Üniversitemizin 2021-2025 Stratejik Planında Üniversitemizin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin üst politika belgeleri ile ilişkili olmasına önem verilmiştir.

Tablo 6. On Birinci Kalkınma Planındaki Yükseköğretim Kuruluşları İle İlişkili Görevler

İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
322.4	OSB’lerde firmalara iş geliştirme, kamu destekleri, proje hazırlama, üniversite ile iş birliği, yalın üretim, verimlilik, teknoloji yönetimi, kümelenme ve dijitalleşme konularında destek verecek Yenilik Merkezleri kurulacaktır.
322.13	Kamu Üniversite Sanayi İş birliği portalı geliştirilerek sanayi ve teknoloji bölgelerinde geliştirilen, yürütülen ve tamamlanan projeleri içeren proje katalogları oluşturulacaktır.
331.6	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir
332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi iş birliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır
332.5	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılabilecek ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
349.3	Üniversite ve sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
350.	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında iş birlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılabilecektir
350.1	Araştırma üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilecek, belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan projelere dayalı iş modelleri uygulamaya konulacak ve bu iş birlikleri desteklenecektir.
350.7	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO’lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO’ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
356.4	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.
357.1	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerin laboratuvar altyapısının bu teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi sağlanacaktır.
358.2	Büyük ölçekli firmaların ürün geliştirmeye yönelik olarak kritik teknoloji alanlarında yapacağı Ar-Ge çalışmalarını üniversite veya kamu araştırma kurumlarıyla gerçekleştirmesi 82 halinde, projenin girişimciye yansıyan maliyetinin belirli bir bölümü kamu tarafından karşılanacaktır
358.4	Kritik teknoloji alanlarında Ar-Ge ve yenilik iş birliği yapılacak stratejik ülkeler belirlenecek, bu ülkeler ile özel sektör-üniversite; özel sektör-özel sektör iş birliklerini içeren ikili ve çoklu Ar-Ge ve yenilik iş birlikleri desteklenecektir.
363.1	İlaç ve tıbbi teknolojiler alanında, ülkemizin Ar-Ge ve üretim kapasitesini geliştirmek üzere üniversiteler, araştırma merkezleri, laboratuvarlar, teknoloji firmaları,

İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
	uygulama merkezleri, hekim ve mühendisler gibi sektörün tüm paydaşlarının yer aldığı entegre bir sağlık ekosistemi olarak Sağlık Vadisi hayata geçirilecektir.
363.5	Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.
389.6	6. Üniversitelerle ortak çalışmalar yapılarak raylı sistem aracı ve yedek parçaları üreten kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri artırılacak; satış, pazarlama ve markalaşma stratejileri oluşturularak yurt dışı pazar ve ihracat imkânları geliştirilecektir.
416	Tarımsal araştırma faaliyetlerinde kamu, üniversite, özel sektör ve sanayi kesimi arasındaki koordinasyon ve iş birliği geliştirilerek tarımsal Ar-Ge çalışmalarının etkinliği ve niteliği artırılacaktır.
416.2	Araştırma enstitülerinde hayvan ve bitki ıslahı, biyoteknoloji ve biyoçeşitliliğin korunması alanları öncelikli olmak üzere yürütülen çalışmalar kamu, üniversite ve özel sektör iş birliği çerçevesinde desteklenecektir.
416.3	Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Programı kapsamındaki ilgili üniversiteler başta olmak üzere, Tarım ve Orman Bakanlığı ile iş birliği içerisinde, tarımsal üretim ve verimliliği artırmaya yönelik araştırma faaliyetlerine önem verilecektir.
440.	Üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rolleri güçlendirilecektir.
440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
440.2	Üniversitelerin bilimsel araştırma proje bütçelerinin makro hedeflerle uyumunu sağlamak, projelerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmek, üniversiteler arasında eş güdüm ve iş birliğini artırmak ve Plan hedefleriyle projeler arasındaki uyumu güçlendirmek için YÖK bünyesinde bir koordinasyon ve destek birimi kurulacak, bilimsel araştırma projelerine ilişkin bir politika dokümanı oluşturulacak, proje izleme mekanizmaları ve kaynak tahsisinde performans esaslı yeni yöntemler geliştirilecektir.
440.3	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
441.1	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
441.4	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunundaki Uygulama ve Araştırma Merkezi tanımı, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan niteliklerini dikkate alacak şekilde yeniden yapılacaktır.
442.1	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamı artırılacaktır.
443.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.

İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
456.12	Üniversiteler bünyesinde ya da üniversiteler ile diğer kamu kurumları ya da özel sektör iş birliğinde geliştirilen sınai haklarla ilgili gelir paylaşımı ve ticarileşme aşamasının etkinliğini azaltan mevzuat kaynaklı engeller kaldırılacaktır.
458.3	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikrî hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklerde öncelik verilecektir.
475.1	Siber güvenlik ekosisteminin faydalanması ve bu alanda katma değeri daha yüksek ürün ve çözümlerin geliştirilmesi amacıyla kamu araştırma kurumları ile üniversitelerin de dâhil olduğu siber güvenlik ürün ve teknoloji projeleri geliştirilecek ve bu projelerin çıktıları açık kaynak kodlu olarak siber güvenlik ekosistemiyle paylaşılacaktır.
476.3	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
551.8	Ortaöğretim kademesindeki öğrencilerin üniversitelerdeki bilimsel etkinliklere katılımları, üniversitelerin araştırma ve laboratuvar imkânlarından faydalanabilmeleri sağlanacaktır.
552.5	Üniversitelerle iş birliği yapılarak zekâ ve yetenek testlerinin niteliği geliştirilecek, zekâ ve yetenek tanılama ve izleme merkezleri oluşturulacaktır.
559.5	Başta OSB'lerde olmak üzere meslek liseleri ile yükseköğretim kurumları program, yönetim, insan kaynakları, finansman ve fiziki altyapı açısından birbirini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.
559.13	Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir.
561.	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
561.1	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
561.5	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
561.6	Mezuniyet sonrasında doğrudan meslek icra yetkisi veren yükseköğretim programlarında asgari başarı puanı şartı uygulaması genişletilecektir.
561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
561.8	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
563.	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır.
563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.

İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV/İHTİYAÇLAR
563.3	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör iş birliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
576.2	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.
604.4	Üniversitelerin lisans ve lisansüstü programlarında medyada kadın temsili vb. konularına yer verilecektir
630.1	Üniversitelerde Ulusal Restorasyon Mükemmeliyet Merkezi kurulacaktır.
635.4	Türk kültür ve medeniyetine dair referans niteliğindeki metinler belirli bir program dâhilinde akademik niteliği haiz üniversiteler, yayınevleri ve ilgili kamu kurumlarında yayınlanacaktır.
641.1	Kültür sanat kurumlarının daha etkin yönetimi ve uzmanlık alanlarının genişletilmesi için nitelikli kültür-sanat profesyonelleri yetiştirilecek, yükseköğretimde kültür yönetimi bölümleri yaygınlaştırılacaktır.
652.1	Milli sporcuların ortaöğretim ve yükseköğretim kademesine geçişlerini kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılacaktır.
652.2	Spor liselerinin ve spor bilimleri fakültelerinin öğretim programları güncellenerek spor alanında istihdam imkânları iyileştirilecektir.
661.4	Göç alanında güçlü ve kanıta dayalı politika oluşturulmasına yönelik bilimsel araştırmaların yapılabilmesini teminen üniversite ve araştırma kuruluşlarının çalışmaları desteklenecektir.
779.4	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
779.5	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.
830.1	Üniversiteler bünyesinde İslam dünyasına dönük araştırma merkezleri kurulacaktır.
893.3	Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve kişiler ile uluslararası iş birlikleri geliştirilecek, bu kapsamda Türkiye'nin tanıtımına yönelik araştırmalar ve projeler gerçekleştirilecektir.

Üniversitemizde yukarıda sözü geçen görevlerle ilgili olarak doğrudan ilişkilendirilecek sorumlu birimleri tespit çalışması gerçekleştirilmiş olup, stratejik plan çalışmalarının tamamlanması ile sorumlulara konu ile ilgili bilgilendirme yapılacaktır.

Ayrıca Orta Vadeli Program (2021-2023), Orta Vadeli Mali Plan (2021-2023) ve 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı incelenmiş olup bu planın hazırlanmasında ve icrasında önem arz eden konular göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda söz konusu üst politika belgelerinde bulunup Üniversitemizin faaliyet alanı ile örtüşen temel konular aşağıdaki şekilde analiz edilmiştir:

- Sıfır atık uygulamaları, yeşil ekonomi ve sürdürülebilir çevre bakış açısının yaygınlaştırılması,
- Hayat boyu öğrenme ile sektörün gelecekteki ihtiyaçlarının dikkate alınarak işgücü piyasasında talep edilecek becerilerin kazandırılması,
- Türkiye'nin süregelen dijital dönüşüm sürecine Üniversite olarak dijital dönüşümü gerçekleştirerek katkıda bulunulması,
- COVID-19 salgını sonrası zayıf alanları fırsata çevirmek amacıyla sağlık turizmi potansiyeline yönelik projelerin hayata geçirilmesi,
- Gastronomi, festival, kültür, eko turizm, inanç, spor ve bisiklet turizmi gibi alternatif turizm alanlarının geliştirilmesi,
- Uzaktan eğitim sürecinin harmanlanmış eğitim sistemini destekleyecek şekilde etkin hale getirilmesi,
- Ülkenin öncelikli gelişim alanları olan ve ilimizde de sektörel olarak ön plana çıkan Tarım ve Turizm alanlarında proje ve işbirliklerinin geliştirilmesi ve
- Türkiye'nin Ar-Ge ve yenilik kabiliyetinin güçlendirilmesi üst hedefi ile ilişkili olarak Üniversitenin Ar-Ge altyapılarının gözden geçirilerek yeni bir yapıya kavuşturulması, üniversitenin tematik alanlarının ülkenin yapay zeka, biyoteknoloji, ileri malzemeler gibi kritik teknoloji gelişim alanları ile kesiştirilmesi

Ayrıca, Üniversitelerin ülkelerinin rekabetçi gücüne ve refahın artırılmasına katkı sağlama çabalarının ötesinde, Dünyanın ortak sorunlarına da çözüm geliştirme sorumluluğundan hareketle Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından geliştirilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da Üniversitemizin Stratejik Planı çerçevesinde değerlendirmeye alınmış olup bilimsel çalışmalarda aşağıda 17 başlık altında belirlenen amaçların da gözetilmesi için stratejiler geliştirilecektir.



3.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Üniversitemizin faaliyet alanları beş ana başlık altında toplanabilir. Bunlar araştırma, eğitim, hizmetler, girişimcilik ve toplumsal katkıdır.

Araştırma: Üniversitemizin ana faaliyet alanını eğitim ve araştırma oluşturmaktadır. Üniversitemiz, ülkemizin sosyal, kültürel ve teknik alanlarda gelişmesine öncülük edecek, sağlık sektöründe dünya standartlarına ulaştıracak ve ekonomimizi refah ülkeler seviyesine taşıyacak nesiller yetiştirmekte; öğretim elemanlarıyla da evrensel bilime katkıda bulunmak amacıyla araştırmalar yürütmektedir.

Üniversitemizde bilimsel araştırma süreçlerinde Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAP), TÜBİTAK, KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile AB ve diğer yurt içi/dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi araştırma faaliyetlerinin sonucuna göre, Üniversitemizin öğretim elemanlarının hakemli ulusal ve uluslararası dergilerde ve ulusal hakemli dergilerde pek çok araştırma sonuçları yayımlamakta; bu araştırma sonuçları ulusal ve uluslararası pek çok bilimsel toplantıda (sempozyum, kongre, konferans, seminer, panel vb.) araştırma sonuçlarının sunulduğu bildirilerle yer almaktadır. Aynı zamanda Üniversitemiz akademik personeli birçok ulusal ve uluslararası dergide hakemlik, dergi editörlüğü, danışma kurulu ve yayın kurulu üyelikleri görevlerinde bulunmaktadırlar.

Eğitim ve Hizmet: Üniversitemizin diğer bir faaliyet alanını eğitim oluşturmaktadır. Üniversitemizde eğitim-öğretim, bahar ve güz yarıyılından oluşan öğretim yılına ek olarak yaz okulu da açılabilir. Bu yolla, fiziki kapasitenin değerlendirilmesine ve öğrencilerin öğrenim sürelerinin, öngörülen süreler içerisinde veya öncesinde tamamlamalarına olanak sağlanmaktadır.

Akademik birimlerde normal öğretim gündüz olmakla birlikte ikinci öğretim programı da bulunmaktadır. Üniversitenin öğretim dili Türkçedir. Ancak, tamamen yabancı dilde eğitim veren birimlerde yabancı dil hazırlık programı (zorunlu) sunulmaktadır

Üniversitemizde, toplam 260 alanda lisans ve ön lisans eğitimi (149 ön lisans ve 111 lisans olmak üzere) verilmektedir. Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda eğitimi desteklemek amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu tarafından yabancı dil eğitimleri de yaygın biçimde verilmektedir. Üniversitemizde 82 alanda yüksek lisans programı yürütülmektedir. Bunun yanı sıra 42 alanda doktora programı bulunmaktadır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim alanında Erasmus+ programı kapsamındaki Bireylerin Öğrenme Hareketliliği (KA1), Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi için İş Birliği (KA2 ve Spor Destekleri (Özel Eylem 2) programlarına tam katılım sağlamaktadır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yaşam Boyu Öğrenme Merkezi ve diğer birimlerce tüm kesimlere yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülmektedir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin, Menteşe ve diğer ilçelerde toplam 255 lojmanı bulunmaktadır. Bununla birlikte Üniversitemiz yerleşkesinde bulunan Milli Piyango Kız Öğrenci Yurdu 1500; Prof. Dr. Ethem Ruhi Fırlalı Erkek Öğrenci Yurdu 1300; Şahidi Kız Yurdu 496 yatak kapasitesine sahiptir. Ortaca ve Fethiye ilçelerimizde de Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğüne işletilmekte

olan iki adet yurt mevcuttur. Ortaca Öğrenci Yurdu 216'sı kız, 108'i erkek olmak üzere toplam 324; Fethiye Sıtkı Mefharet Koçman Öğrenci Yurdu ise 150'si kız, 150'si erkek olmak üzere toplam 300 yatak kapasitelidir. Yerleşkede bulunan ve Yap-İşlet-Devret modeliyle tesis edilen 1.250 kişi kapasiteli Residorm Yüksek Öğrenim Öğrenci Yurdu özel yurt olarak hizmet vermektedir. Üniversitemiz öğrencileri mesleki, sosyal ve kültürel alanlarda faaliyet gösteren öğrenci toplulukları aracılığıyla sosyalleşmektedirler. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Yerleşkesinde bulunan bir yüzme havuzu, iki spor salonu, bir futbol stadı, altı tenis kortu, dört basketbol sahası, bir halı saha ile öğrencilere ilgi alanlarına göre spor yapma imkânı sunmaktadır.

Merkez Yerleşkede yer alan Atatürk Kültür Merkezi çeşitli organizasyonlara ev sahipliği yapmaktadır. Ayrıca Bodrum'da Güzel Sanatlar Fakültesi yerleşkesi içinde bulunan Şükran-Rauf Nasuhoğlu Araştırma, Eğitim ve Kültür Merkezi, ulusal ve uluslararası etkinliklerin düzenlenmesine olanak sağlayacak şekilde donatılmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra konser, sergi, gösteri, konferans ve daha birçok kültür sanat etkinlikleriyle de bölge ve ülke insanına faydalı olmaktadır.

İşletmeciliği Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulunda bulunan Uygulama Oteli, 9000 metrekare alana kurulmuştur. 71 oda ve 141 yatak kapasitesine sahip uygulama otelinin içinde 150 kişilik toplantı salonu, 80 kişilik yemek-kahvaltı salonu, 80 kişilik özel yemek ve kokteyl salonu, 2 mutfak, teras cafe-bar, sauna, bürolar, otopark ve 217 metrekare açık yüzme havuzu bulunmaktadır.

3045 metrekare alana kurulan Üniversitemiz Konukevi 3 katlıdır. 27 oda ve 59 yatak kapasitesine sahip Konukevi'nin içinde, 60 kişilik kahvaltı salonu, 1 mutfak, 1 dinlenme salonu, kapalı otopark, bürolar ve depo bulunmaktadır.

Üniversitemiz Merkez Yerleşkesinde yer alan Gündüz Bakımevi, mesai saatleri içerisinde Üniversitemiz çalışanlarının okul öncesi ve okul çağındaki çocuklarının bakım ve eğitimini üstlenmektedir. Üniversitemize ait afiş, ilan, davetiye, kitap, üniversite bülteni, öğrenci dergi ve gazeteleri ile diğer baskı işlerini yürüten Üniversite matbaası, 778 metrekare hizmet alanına sahiptir. Baskı işlerinin özel sektör yerine Üniversitenin sahip olduğu kaynaklar ile gerçekleştirilmesi, işlerin istenilen tarihte yapılması ile birlikte ekonomik açıdan da kazanım sağlamaktadır. Fakat makine ve teçhizat grubunun güncellenerek modernize edilmesi gerekmektedir.

Kuruluş tarihi olan 1992 Yılından bu yana 40 bini aşkın öğrencinin sahip olduğu Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi diploması, dünyanın her yerinde geçerlidir. Aynı zamanda Üniversitemiz bünyesinde düzenlenen "Kariyer Günleri" ve "Okul-Sektör Buluşması" gibi etkinliklerde, sektör temsilcileri ve öğrenciler bir araya gelmekte; bu etkinlikler ile birlikte öğrencilerimiz firmalarda staj yapma ya da çalışma fırsatı yakalamaktadır. Özellikle sağlık, sağlık hizmetleri, tıp, turizm işletmeciliği, sivil hava ulaştırma işletmeciliği gibi temel alanlarda öğrenciler kolaylıkla istihdam olanağı bulmaktadırlar.

Girişimcilik: Sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen mevcut pazarlara başarı ile sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün ya da mal, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçleri ve süreçlerin neticelerini, genç ve yeni işletmeleri geliştirmek amacıyla girişimci firmalara ofis hizmetleri, ekipman desteği, yönetim desteği, mali kaynaklara erişim, kritik iş ve teknik destek hizmetlerini bir çatı altında sağlayan önemli bir yapı olan Muğla TEKNOPARK Yönetici

Anonim Şirketi 29 Kasım 2016 tarihinde kurulmuş olup 54 ortaklığa sahiptir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 54 ortaktan biridir.

Üniversitemizde sanayiye, öğrencilere ve personele yönelik girişimcilik sertifika programları da düzenlenmektedir.

Tablo 7. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Tablosu

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
A. EĞİTİM	1- Yabancı Dil Programları (Dil Hazırlık programı ve Yabancı dilde eğitim veren programlar)
	2- Ön Lisans Programları
	3- Lisans Programları
	4- Lisansüstü Programları
	5- Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları
	6- Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları
	7- Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları (ERASMUS, FARABI, MEVLANA)
B. ARAŞTIRMA	1- Araştırma Projeleri (BAP Projeleri, TÜBİTAK Projeleri GEKA Projeleri, SANTEZ Projeleri, AB Projeleri, KOSGEB Projeleri vb)
	2- Bilimsel Yayınlar (Ulusal ve Uluslararası makaleler, Ulusal ve Uluslararası bildiriler Ulusal ve Uluslararası kitap ve kitap bölümleri, Üniversite Tabanlı Ulusal Bilimsel dergiler (MSKÜ Fen Bilimleri Dergisi, MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi vb.), Sanatsal ve Kültürel dergiler)
	3- Bilimsel Toplantılar (Ulusal ve Uluslararası konferans, seminer ve paneller)
C. HİZMET	1- Sağlık (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, MEDİKO)
	2- Danışmanlık ve Bilirkişilik (Ulusal ve uluslararası danışmanlıklar, Ulusal ve Uluslararası bilirkişilikler)
	3- Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar
	4- Barınma, Beslenme ve Ulaşım
	5- Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri
	6- Tanıtım ve Halkla İlişkiler
D. GİRİŞİMCİLİK	1- Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi

3.6. PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaşlar, Üniversitemizin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya gerçekleştirdikleri faaliyetlerle Üniversitemizi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’nda “Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar” ve 30344 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’te stratejik planlama sürecinde “Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.” hususları belirtilmiştir. Bu bağlamda; stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanabilmesi çalışmalarının daha etkin yapılabilmesi için Üniversitemizin etkileşim içinde bulunduğu paydaşların görüş, talep ve önerileri stratejik planlama sürecine dâhil edilmiştir.

3.6.1. PAYDAŞLARIN TESPİTİ

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

3.6.2. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

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

Tablo 8. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

PAYDAŞLAR	İÇ PAYDAŞ/DİŞ PAYDAŞ	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	ÖNCELİĞİ
Akademik Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Akademik Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Emekli Personel	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Öğrenciler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Potansiyel Öğrenciler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Mezunlar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
ÖSYM	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Hazine Ve Maliye Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Strateji Ve Bütçe Başkanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Bakanlıklar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sayıştay	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Valilik	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Adım Üniversiteleri	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK-TÜBA	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Türk Patent Ve Marka Kurumu	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Kamu İhale Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ulusal Ajans	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
KOSGEB	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
GEKA	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TEKNOPARK Ortakları	DP	Önemli	Zayıf	Çalışmlara Dahil Et
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ticaret Ve Sanayi Odaları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Medya Kuruluşları	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
İşverenler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Tedarikçiler Ve Müstecirleri	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Araştırma Kuruluşlarının Fonları(Yabancı/Ulusal)	DP	Önemli	Zayıf	İzle
Sıtkı Koçman Vakfı	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını Gözet

Tablo 9. Paydaş-Ürün / Hizmet Matrisi

Paydaşlar	A-Eğitim							B-Araştırma				C-Hizmet					D-Girişimcilik	
	Yabancı Dil Programları	Ön Lisans Programları	Lisans Programları	Lisansüstü Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Araştırma Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Toplantılar	Sağlık	Danışmanlık ve Bilirkişilik	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar	Barınma, Beslenme ve Ulaşım	Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	Tanıtım ve Halkla İlişkiler	Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi	
Akademik Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
İdari Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		
Akademik Birimler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
İdari Birimler	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Emekli Personel											✓		✓	✓	✓	✓		
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Potansiyel Öğrenciler						✓						✓			✓			
Mezunlar						✓						✓			✓			
Yükseköğretim Kurumu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓					
Yükseköğretim Kalite Kurulu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓					
Üniversitelerarası Kurul								✓	✓	✓		✓						
ÖSYM	✓	✓	✓	✓	✓							✓						
Milli Eğitim Bakanlığı		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓						
Hazine ve Maliye Bakanlığı	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓					✓				
Sağlık Bakanlığı	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				
Strateji ve Bütçe Başkanlığı								✓	✓	✓	✓	✓						
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı								✓	✓	✓	✓	✓					✓	
Diğer Bakanlıklar				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Sayıştay								✓			✓	✓	✓	✓			✓	
Valilik						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Yerel Yönetimler											✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ADIM Üniversiteleri	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓	
TÜBİTAK-TÜBA				✓			✓	✓	✓	✓		✓					✓	
Türk Patent ve Marka Kurumu								✓	✓			✓					✓	
Kamu İhale Kurumu								✓			✓	✓	✓	✓			✓	
Ulusal Ajans							✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓	
KOSGEB												✓					✓	
GEKA												✓					✓	
TEKNOPARK Ortakları								✓	✓			✓					✓	
Sosyal Güvenlik Kurumu											✓	✓						

Paydaşlar	A-Eğitim							B-Araştırma			C-Hizmet						D-Girişimcilik
	Yabancı Dil Programları	Ön Lisans Programları	Lisans Programları	Lisansüstü Programları	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Araştırma Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Toplantılar	Sağlık	Danışmanlık ve Birlikçilik	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar	Barınma, Beslenme ve Ulaşım	Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	Tanıtım ve Halkla İlişkiler	Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi
Ticaret ve Sanayi Odaları												✓					✓
Medya Kuruluşları													✓	✓	✓	✓	
Sivil Toplum Kuruluşları						✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Diğer Kamu Kuruluşları								✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
İşverenler												✓	✓		✓	✓	✓
Tedarikçiler ve müstecirleri								✓		✓	✓	✓	✓	✓			
Diğer Kamu Kuruluşları								✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Araştırma Kuruluşlarının Fonları								✓	✓	✓		✓	✓				
Sıtkı Koçman Vakfı								✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		

3.6.3. PAYDAŞ GÖRÜŞLERİNİN ALINMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

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

İç Paydaşlarımızca; Üniversitenin kuruluş yeri ve coğrafi konum, genç ve dinamik akademik kadro, teknik, fiziksel altyapı ve olanaklar ve çalışma ortamını güçlü yanlar olarak ön plana çıkartırken, bilhassa merkez kampüs dışı yerleşkelerin teknik, fiziksel eksikliklerinin giderilmesi, eğitim-öğretim, akademik personel kalitesi, sosyal, kültürel, spor faaliyetleri ve alanlarının arttırılması ile bölgesel gerekliliklere uyumlu yeni enstitüler, birimler ve bölümler açılması iyileştirilmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir.

Diğer taraftan; bilimsel çalışmalara teşvik, gerekli destek ve kaynak sağlanması, Ar-Ge çalışmaları çerçevesinde gerekli altyapı, teşvik, destek, öncelik ve eşitlik, her türlü eğitim alt yapı niteliğinin arttırılması ve sürdürülebilir eğitim politikası, bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilecek bölümlerin seçilerek branşlaşılması ve markalaşma, liyakata dayalı yapı, eşit uygulama, şeffaflık içeren yönetim iç paydaşlarımızın başlıca önerileri arasında yer almaktadır.

Dış paydaşlarımız açısından ise; Üniversitemizin bölgesel ve ulusal yarattığı genel görünüm ve kamuoyunda tanınma düzeyi yetersiz bulunmakla birlikte gelişen ve eğitim faaliyetleri ile öne çıkan bir üniversite olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan; vizyon kapsamında mezunların iş dünyasının gerekleri açısından durumu, araştırma sonuçlarının ekonomik alanda katma değere ve ticari ürüne dönüştürülmesine yönelik Ar-Ge çıktısı bağlamında başarısı tatmin edici değerlendirilmemiştir. Aynı zamanda vizyona ulaşma için ilk sırada lisans programlarının kalitesinin geliştirilmesi olmak üzere, sırasıyla uluslararasılaşma, bilimsel çıktıların etki değerinin artırılması, yüksek lisans ve doktora programlarının yaygınlaştırılması, mezunların istihdam edilebilirliğinin geliştirilmesi, bölgesel kalkınmaya hizmet eden projelerin artırılması, yönetim yetkinliğinin geliştirilmesi, TEKNOPARK'ın faaliyete geçirilmesi, ön-lisans programlarının kalitesinin geliştirilmesi ile üniversite finansal öz kaynaklarının geliştirilmesi gibi hedef önceliklendirilmesi önerilmiştir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin ulusal ve bölgesel kalkınma dinamikleri açısından değerlendirildiğinde de ilk aşamada turizm, ardından su ürünleri, enerji/yenilenebilir enerji, gıda, tarım, hayvancılık ürünleri, sağlık turizmi ile orman ürünleri alanlarına odaklanarak ihtisaslaşma sağlaması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

2021-2025 Stratejik Plan çalışmalarında paydaşlarımızın beklenti ve görüşleri göz önünde bulundurularak, anketlerde öne çıkan güçlü yönlerimizin devamlılığı ve iyileşmeye açık alanlarımızın geliştirilmesi yönünde amaç ve hedeflerimiz belirlenmiştir.

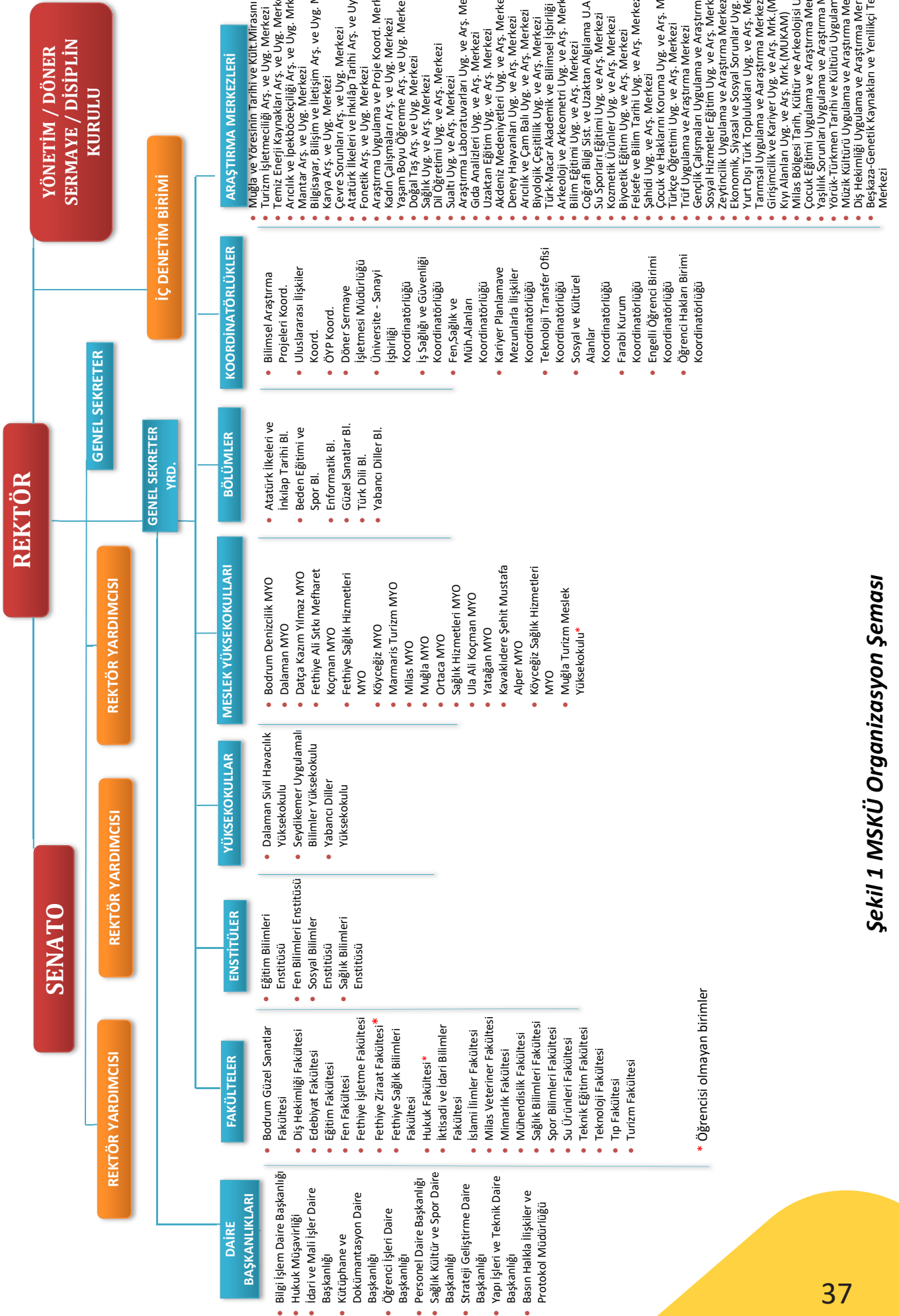
İç ve dış paydaşlarımıza uygulanan paydaş anketleri analiz ve bulgulara ilişkin raporlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

ANKET ADI	UYGULANMA TARİHİ	KANIT BELGE LİNKİ
İdari Personel Memnuniyet Ve Paydaş Görüş Anketi	18 Mayıs-01 Haziran 2018	https://bit.ly/2SikEwR
Akademik Personel Memnuniyet Ve Paydaş Görüş Anketi	18 Mayıs-01 Haziran 2018	https://bit.ly/3cRwmlw
Dış Paydaş Anketi	09-30 Temmuz 2018	https://bit.ly/2Skwiau

3.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

Üniversitemizin mevcut kapasitesi; insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynak analizleri yapılarak belirlenmiştir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin mevcut akademik ve idari örgüt yapısı **Şekil 1**'de sunulmuştur.



Şekil 1 MSKÜ Organizasyon Şeması

3.7.1 İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin **1.683** akademik personel, **814** idari personel, **21** sözleşmeli personel, **377** sürekli işçi olmak üzere toplam **2.895** çalışanı bulunmaktadır.

Üniversitemizde akademik personelin istihdamı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca yapılmaktadır.

Tablo 10. Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı (17.11.2020)

AKADEMİK PERSONEL	2020		
	K	E	Toplam
Profesör	50	163	213
Doçent	72	110	182
Doktor Öğretim Üyesi	180	228	408
Öğretim Görevlisi	240	251	491
Araştırma Görevlisi	174	215	389
Toplam	716	967	1683

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Üniversitemizde artan bölüm, program ve öğrenci sayısını karşılamak için öğretim elemanı kadrolarını doğru planlamak büyük önem teşkil etmektedir. Profesör sayılarındaki artışın, Üniversitemizin olgunlaşması açısından yeni bir dönemi ifade ettiği, Doçent kadrolarının geçiş sürecinde kullanılan kadrolar olması nedeniyle zaman zaman artış göstermekle birlikte genel itibarıyla belli düzeyde seyrettiği görülmektedir. Doktor Öğretim Üyesi kadroları ise özellikle yeni kurulan birimlerde veya öğretim üyesi temininde güçlük çekilen alanlarda daha fazla yapılanması nedeniyle önümüzdeki yıllarda artış göstermesi beklenen kadrolardır.

Ayrıca, Üniversitemizde öğretim üyeliğine yükseltilmeyi bekleyen öğretim elemanlarına, bekleyen öğretim elemanı sayısının yüksek olması ve boş kadro sayısının yetersizliği nedeniyle kadro değişikliği istenilen seviyede yapılamamaktadır.

Öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanı kadroları için açıktan atama izin sayıları Üniversiteler için yıllık belirlenmekte olup, öncelikle öğrenci alımı için belirlenen asgari kadro sayılarını tamamlamak için kullanıma yoluna gidilmektedir.

Tablo 11. İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı

HİZMET SINIFLARI	2020 (17.11.2020)
Genel İdare Hizmetleri	570
Sağlık Hizmetleri	44
Teknik Hizmetleri	116
Avukatlık Hizmetleri	2
Yardımcı Hizmetler	82
Sözleşmeli İdari Personel	21
Sürekli İşçiler	377
TOPLAM	1.212

Her yıl büyüyerek gelişimini devam ettiren Üniversitemizin buna paralel olarak idari personel sayısında da artış olması beklenmektedir. Ancak, Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından Cumhurbaşkanı Oluru ile açıktan ve naklen atama izin kontenjanı son yıllarda düşük sayılarda dağıtıldığından, sınırlı kontenjan dâhilinde yapılan atamalar ihtiyacı karşılamada yetersiz hale gelmiş olup idari personel sayısında bir düşüş söz konusudur.

Tablo 12. İdari Personel+Sözlemeli Personelin Eğitim Durumu (17.11.2020)

EĞİTİM DÜZEYİ		YÜZDE
Lisansüstü	82	9,82
Lisans	415	49,70
Ön Lisans	152	18,20
Lise	115	13,72
İlköğretim	71	8,50
Toplam	835	

Üniversitede görev yapan 835 idari personelin eğitim düzeylerinde en büyük payın %49,70 ile lisans olduğu görülmektedir. 80 yüksek lisans ve 2 doktora olmak üzere lisansüstü eğitim seviyesinde 82 idari personelimiz bulunmaktadır.

Üniversitemizde görev yapmakta olan tüm idari personele yönelik olarak 2018 Yılında insan kaynaklarını geliştirmek amacıyla "Kişisel Gelişim" ve "Yönetici Eğitim" konularından oluşan Hizmet İçi Eğitim Programı düzenlenmiş ve 1512 personele eğitim verilmiştir.

Tablo 13. Engelli Personel Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

HİZMET SINIFI	UNVANI	PERSONEL SAYISI	ENGEL
Genel İdare Hizmetler Sınıfı	Fakülte Sekreteri	1	%40-49
	Bilgisayar İşletmeni	9	%40-49
	Bilgisayar İşletmeni	1	%50-59
	Bilgisayar İşletmeni	2	%60-100
	Veri Haz. Kontrol İşl.	4	%40-49
	Veri Haz. Kontrol İşl.	2	%50-59
	Veri Haz. Kontrol İşl.	1	%60-100
	Memur	1	%50-59
	Memur	1	%60-100
	Teknisyen	1	%40-49
Yardımcı Hizmetli Sınıfı	Hizmetli	3	%40-49
Sürekli İşçiler	Sürekli İşçi	4	%40-49
	Sürekli İşçi	4	%50-59
	Sürekli İşçi	3	%60-100

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Üniversitede Genel İdare Hizmetler sınıfında 22, Teknik Hizmetler sınıfında 1, Yardımcı Hizmetler sınıfında 3, Sürekli İşçi sınıfında 11 olmak üzere toplam 37 engelli personel bulunmaktadır.

Son yıllarda açılan fakülte/yüksekokul, bölüm ve programlarla birlikte oluşan personel ihtiyacı hızla artış göstermekte ancak, yetersiz kontenjan nedeniyle KPSS ile açıktan atama yoluna gidilemediğinden, bu ihtiyacın naklen atama yoluyla karşılanması sağlanmakta ve tercihen personelin asgari seviyede deneyimli ve yetkin olmasına çalışılmakta ise de bu durum ihtiyacı karşılamakta yeterli olmamaktadır.

Sonuç olarak; kamu personel rejimindeki mevcut kısıtlamalar nedeniyle, ihtiyaçların giderilmesi sağlanamamakla birlikte amaçlar doğrultusunda var olan insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetilebilmesi amacıyla, hizmetin gerekliliğine uygun personelin çalıştırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu eğitimlerin planlanması ve personelin gerekli eğitimleri alması sağlanarak insan kaynaklarının etkili şekilde yönetilmesi sağlanabilecektir.

Tablo 14.Öğrenci Başına Düşen İdari ve Akademik Personel Sayısı

YIL	ÖĞRENCİ SAYISI	İDARİ PERSONEL SAYISI	AKADEMİK PERSONEL (ÖĞR.ÜYESİ-ÖĞRETİM GÖR.) SAYISI	ÖĞRENCİ BAŞINA DÜŞEN İDARİ PERSONEL SAYISI	ÖĞRENCİ BAŞINA DÜŞEN AKADEMİK PERSONEL SAYISI
2013	33.159	827	872	0,0249	0,0263
2014	36.592	815	973	0,0223	0,0266
2015	39.802	850	1037	0,0214	0,0261
2016	43.842	843	1079	0,0192	0,0246
2017	46.273	825	1120	0,0178	0,0242
2018	42.284	827	1231	0,0195	0,0291
2019	43.000	819	1283	0,0190	0,0298
2020	43.717	814	1294	0,0186	0,0296

3.7.2 ÖĞRENCİ ANALİZİ

Üniversitemizde 149 ön lisans, 111 lisans, 5 tezsiz yüksek lisans, 77 tezli yüksek lisans ve 42 doktora olmak üzere toplam 384 programla aktif eğitim-öğretim yapılmaktadır.

2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılında öğrenci sayımız 43.717'dir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 835 idari ve 1.683 akademik personeli ile öğrencisine hizmet vermektedir.

Tablo 15'de 2015-2021 yıllarına ait öğrenci sayıları görülmektedir. Buna göre son 6 yılda öğrenci sayısında %9,83'lük bir artış olmuştur. Akademik personel sayısında ise yaklaşık %25'lik bir artış söz konusudur.

Tablo 15. Yıllar İtibariyle Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYİ	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Ön Lisans	15.674	17.261	18.050	14.786	14.953	14.358
Lisans	21.059	22.748	23.876	24.484	25.456	26.465
Yüksek Lisans	Tezli	2.416	2.881	3.072	2.235	1.939
	Tezsiz	165	303	505	191	31
	Uzaktan Eğitim	128	221	280	108	40
	Toplam	2.709	3.405	3.857	2.534	2.010
Doktora	360	428	490	480	581	646
Toplam	39.802	43.842	46.273	42.284	43.000	43.717

Tablo 16. 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları

Birimler	2020-2021											
	I.Öğretim			II.Öğretim			Uzaktan Eğitim			Toplam		
	K	E	Top.	K	E	Top.	K	E	Top.	K	E	Toplam
Enstitüler	1.542	1.285	2.827	0	0	0	14	53	67	1.556	1.338	2.894
Fakülteler	9.820	10.862	20.682	1.679	2.847	4.526	29	27	56	11.528	13.736	25.264
Yüksekokullar	419	518	937	68	180	248	10	6	16	497	704	1.201
Meslek Yo	4.280	6.131	10.411	1.378	2.501	3.879	9	59	68	5.667	8.691	14.358
Toplam	16.061	18.796	34.857	3.125	5.528	8.653	62	145	207	1.9248	24.469	43.717

Tablo 17. Yıllar İtibariye Uluslararası Öğrenci Sayıları

EĞİTİM-ÖĞRETİM YILI	ÖĞRENCİ SAYISI
2015-2016	776
2016-2017	997
2017-2018	1197
2018-2019	1220
2019-2020	1329
2020-2021	1389

2015-2021 yılları arası toplam öğrenci sayımız 3.915 kişi artarak 43.717 olmuştur. Uluslararası öğrenci sayımız ise 2015-2021 yılları arasında %79'luk bir artış göstermiştir. Üniversitemiz toplam öğrenci sayısının %3,17'sini uluslararası öğrenciler oluşturmaktadır.

Üniversitemizde 2019-2020 eğitim-öğretim yılı itibariyle 36 engelli öğrencimiz bulunmaktadır. Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği doğrultusunda hazırlanan ve 27/11/2019 tarih ve 564/2 sayılı Senato Kararı ile kabul edilen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Engelli Öğrenci Birimi Yönergesi uyarınca Üniversitemizde eğitim gören engelli öğrencilerin öğrenim hayatlarını kolaylaştırabilmek için gerekli akademik ortamı hazırlamak, eğitim-öğretim süreçlerine tam katılımlarını sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri almak ve düzenlemeler yapmak üzere Engelli Öğrenci Birimi kurulmuş olup, 06.12.2019 tarihinde faaliyete geçmiştir.

3.7.3 KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 03 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı Kanun ile kurulmuş ve 10 Kasım 1992’de Kurucu Rektörünün atanması ile tüzel kişiliğine kavuşmuştur. Üniversitenin kuruluşunda İktisadî ve İdarî Bilimler, Fen-Edebiyat, Teknik Eğitim ve Su Ürünleri Fakülteleri; Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri; Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu yer almıştır. Günümüzde ise 21 Fakülte, 4 Enstitü, 3 Yüksekokul, 16 Meslek Yüksekokulu, 6 Bölüm Başkanlığı, 51 Araştırma ve Uygulama Merkezi, Koordinatörlükler ve Rektörlüğe Bağlı Birimler ile Eğitim-Öğretim, Ar-Ge Faaliyetleri ve Toplum Hizmetleri Üniversitemiz tarafından yürütülmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde 384’ü öğrenci alımına açık olmak üzere toplam 408 program bulunmakta ve bu programlarda 43.717 öğrenci eğitim ve öğretimine devam etmekte; 1.683 akademik ve 835 idari personel çalışmaktadır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi kurulduğu günden bu yana ülkemizin sosyo-kültürel, bilimsel ve teknolojik gelişmesine katkıda bulunma, yüksek kalitede yükseköğrenim ve araştırma sunma amacıyla olmuştur. Üniversitemiz ülkemizin ve bölgemizin potansiyelini, dinamiklerini temel alan, sürekli eğitim-öğretimin niteliğini arttırmaya yönelik çaba gösteren, akademik özgürlüğü içeren, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine azami önemi gösteren, teknolojik geliştirme ve Ar-Ge odaklı, sürdürülebilir ve aynı zamanda köklü bir kurum olma modelini benimsemektedir.

KATILIM

Üniversitemizde karar mekanizmalarında, öğrencilerin, akademik ve idari çalışanların katılımı ile genele yayılan bir anlayışın sürdürülmesine önem verilmektedir. Akademik personel, karar alma süreçlerine, her birimden temsilcinin katılımı ile geneli kapsayan bir çerçevede, kurul ve komisyonların işleyişi ile katılım sağlamaktadır. Üniversite senatosunda öğrenci temsilciliği yöntemi ile öğrencilerin süreçlere katılımı sağlanırken akademik personelin süreçlere katılımı bölüm/birim bazında akademik kurullar yolu ile gerçekleşmekte olup idari personel ise amirleri ile gerçekleştirilen toplantılar ile süreçlere katılım sağlamaktadır.

Ayrıca Üniversite yönetimi tarafından yapılan anket ve düzenlenen çalıştaylar ile öğretim elemanlarının, çalışanların, öğrencilerin ve öğrenci temsilcilerinin de görüşleri karar alma süreçlerinde etkili olmaktadır. Yapılan anketlerde üst yönetim ve örgütlenme memnuniyeti oranları, üst yönetimin çalışanların katılımcılığını desteklediğini göstermektedir.

İŞ BİRLİĞİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde uyumlu ve huzurlu bir çalışma ortamı vardır. Yapılan anketler çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve iş birliğine açık, takım çalışmasına yatkın olduklarını ve uyum içerisinde çalıştıklarını göstermektedir. Merkez kampüs ve Muğla’nın ilçelerinde yer alan birimler 21 Fakülte, 16 Muğla Meslek Yüksekokulu, 4 Enstitü, 3 Yüksekokul, Koordinatörlükler ve Rektörlüğe Bağlı Birimler bazında değerlendirildiğinde; iyi düzeyde bir koordinasyon etkililik düzeyi vardır. Bu düzey mümkün olduğunca geniş bir katılımı artırılarak geliştirilmeye çalışılmaktadır.

BİLGİNİN YAYILIMI

Üniversitemiz yönetimi tarafından ülkemizin öncelikli stratejik alanlarına katkı sağlayabilmenin gereği olarak, kalite artırma ve iyileştirme çabaları doğrultusunda, bilgi paylaşımı önemsenmekte; bu konuda gerekli hassasiyet gösterilerek etkili bir izleme ve değerlendirme imkânı hedeflenmektedir. Yapılan anketler Üniversitemiz Senatosu ve Yönetim Kurulu kararlarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleriyle örtüşme düzeyinde ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Karar alma süreçleri elektronik bilgi yönetim sistemi, web sayfası, e-posta duyuru ortamları, sosyal medya mecraları, çevrimiçi listeler ve otomasyon sistemi gibi güncel programlarla desteklenmektedir.

Bilgi Sistemleri Altyapısı konusunda Üniversitemizin kurmuş olduğu veri yönetim sistemi ihtiyaçlara yanıt verecek kapasiteye ulaşmakla birlikte; veri standartları/veri kalitesi, performans değerlendirme çalışmaları, kurum içi ve kurum dışı kaynaklı veri ihtiyacının karşılanması gibi karar destek sistemi kapsamında gerekli hususlarda geliştirilmeye açık alanları olduğu değerlendirilmektedir.

ÖĞRENME

Üniversitemizde sürekli ilerleme ve kurumsallaşma çalışmalarının ilerletilmesi konularında personelin gelişimine yönelik genel katılıma açık pek çok eğitim programı gerçekleştirilmektedir. Sürecin sürdürülebilirliği açısından bu eğitim programlarının geliştirilerek artması hedeflenmektedir. Üniversitemizin bazı birimleri akredite olmuş, bir kısmı da akreditasyon sürecini başlatmıştır. Bazı birimlerde eğitimcilerin eğitimi seminerleri yapılmaktadır, birimlerimizin bir kısmında sürekli iyileştirme ekipleri kurulmuştur, bir kısmında da iç ve dış paydaş değerlendirmeleri yapılmaktadır. Ayrıca stratejik planlamalar çerçevesinde düzenlenen kurumsal gelişim çalıştayları da sürekli ilerleme anlayışının yansımasıdır.

Üniversitemizde sürekli iyileştirme ekiplerinin yaygınlaştırılarak, gerçekleştirdikleri projelerin arttırılması gerekmektedir. Üniversitemiz bünyesinde Proje Destek Ofisi, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, (BAP) Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğü, Hukuk Müşavirliği birimlerinin bulunması eğitim ve öğretimde sürekli ilerlemeyi teşvik eden insan kaynakları yönetiminin işleyişini göstermektedir. Araştırma kadrosunun yetkinliğini geliştirmesi için ulusal ve uluslararası iş birlikli projeler yürütülmektedir. Uluslararası personel hareketliliğinin geliştirilmesi konusunda öğretim üyelerine destek verilse de son yıllarda yaşanan dış bütçede azalma sebebiyle olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir. 2014-2018 yılları arasında Üniversitemizin Türk Üniversiteleri sıralamasındaki ilerlemesi, iyileştirme kapsamında yapılan girişimlerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir olmasına rağmen daha iyi bir sıralama hedeflenmektedir.

KURUM İÇİ İLETİŞİM

Üniversitemizin resmi iletişimi Elektronik Belge Yönetim Sisteminde yapılan yazışmalar ile sağlanmaktadır. Ayrıca internet ortamında üniversite ana sayfası ve e-posta duyuruları iç paydaşların bilgilendirilmesi için kullanılan araçlardandır. Üniversitemizde iç paydaşların kalite güvencesi sistemine katılımları için çeşitli iletişim kanalı ve mekanizmalar bulunmaktadır. Paydaşlar ile sosyal medya üzerinden sürekli iletişim sağlanarak, her türlü mesaj/sorgu değerlendirilmeye alınmakta, öneri ve şikâyet sistemi tüm paydaşlara açık olacak şekilde faaliyet göstermektedir.

Üniversite tanıtım filmine ek olarak fakültelerimiz de kısmen tanıtım filmleri ile kendi programlarını tanıtılmaktadırlar. Üniversitemizin genel politikaları ile uyumlu bir sosyal medya iletişim politikasının geliştirilmesi gerekmektedir.

PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER

Üniversitemizde stratejik planlama sürecinde ülkemiz kalkınma planı, paydaş görüşleri ve bölgesel ihtiyaçlar ile şekillenen tercihler doğrultusunda öncelikler belirlenmektedir. Üniversitemizden doğrudan hizmet alma durumunda olan, üniversitemiz çatısında hizmet veren paydaşlarımız veya üniversitemiz stratejilerini doğrudan etkileme gücünde olan paydaşlarımız üniversitemizin temel ve öncelikli paydaşlarını oluşturmaktadır. Stratejik plan hazırlık süreçlerinde dış paydaşların katkıları değerlendirilmekle birlikte bu sürecin dışında sistematik bir yöntem bulunmamaktadır, geliştirilmeye açık bir paydaş yönetim stratejisi izlenmektedir.

Üniversitede sunulan hizmetlerde ve karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşlar sürece dâhil edilmektedir. Akreditasyon sağlamış bölümler çatısında oluşturulan paydaş danışma kurulları bu kapsamda örnek verilebilir. Üniversitemizde yer alan araştırma merkezlerinde de danışma kurulları bulunmaktadır. Üniversitemizin MSKÜ Genel Öğrenci Ders Değerlendirme Anketleri ve Akademik Personel Memnuniyet Anketleri gibi anket uygulamaları ile iç paydaş görüşlerinin değerlendirildiği, geliştirilmeye açık bir paydaş yönetim stratejisi izlenmektedir.

Stratejik planın web üzerinden yayımlanması ve belirli dış paydaşlara doğrudan ulaştırılması ile kalite politikamız dış paydaşlara duyurulmakta; kurum içinde ise resmi yazışma, toplantı ve periyodik olarak yapılan izlemeler yolu ile yayılım sağlanmaktadır.

DEĞİŞİME AÇIKLIK

Üniversitemiz akademik özgürlükler, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yeni fikirlere ve farklı görüşlere açıktır. Üniversitemiz bünyesinde gerçekleştirilen kurumsal gelişim çalıştayları, bu yaklaşımın yansıması olarak değerlendirilebilir. Bilim ve teknolojiye ilerlemeler ışığında eğitim-öğretim programlarında yapılan revizyonlar ile müfredat içerikleri güncellenmektedir.

MSKÜ'nün tüm çalışanları yasal yükümlülük ve sorumluluklar çerçevesinde, akademik özgürlük ve bilimsel etik ilkeleri gereği karar ve inisiyatif almaktadırlar. Dış paydaşlarla gerçekleştirilen toplantılar, üniversitemizin dış çevrede meydana gelen değişimlere göre konumlanmasına etki etmektedir. Üniversitemizin bazı bölümlerinde en yüksek puanla yerleştirilen öğrencilerin başarı sıralamasında görülen artış, üniversitemizin dış çevredeki değişikliklere göre konumlanmasının sonucu olarak değerlendirilebilir.

STRATEJİK YÖNETİM

2014-2018 yıllarına ait stratejik planda yıl bazında belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi üniversitemiz nezdinde stratejik işlere odaklanma düzeyinin iyi olduğunu göstermektedir. Faaliyet raporları bu durumu yansıtmaktadır.

Üniversitemiz çalışanlarının stratejik plana yönelik farkındalık düzeyinin artırılması gerekmektedir. Üniversitemizde etkin bir risk yönetim faaliyeti bulunmamakta olup risk yönetimine ilişkin geniş çaplı bir sistem oluşturulmalıdır.

ÖDÜL SİSTEMİ

Üniversitemizde çalışanların başarıları yönetim tarafından web sayfasında ilan edilerek ödüllendirilmekte ve böylece motivasyonları artırılmaktadır. Yapılan anketler üniversitemiz çalışanlarının MSKÜ mensubu olmaktan ortalamanın üzerinde memnuniyet duydukları göstermektedir. Yine de çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetler sürdürülmelidir. Üniversitemizde yasa ve yönetmelikler çerçevesinde disiplin mekanizmaları da işlemektedir.

3.7.4 FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi mülkiyet durumuna göre arsa/arazi alanı toplam 3.478.069,32 m² alanda hizmetlerini sürdürmekte olup, bina/tesis yerleşim alanı toplam 363.444 m² dir.

Merkez Yerleşke içerisinde öğrenci yurdu, kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar, yemekhane, otoparklar ve dinlenme alanları gibi tesisler ile bir “Doğal Yaşam Parkı” mevcuttur. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde Menteşe ve diğer ilçeler olmak üzere toplam lojman sayısı **285**'tir.

Tablo 18. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yerleşke/Akademik Birim Listesi

YERLEŞKE ADI	BİRİM ADI
Menteşe	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
	Fen Bilimleri Enstitüsü
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
	Sosyal Bilimler Enstitüsü
	Dış Hekimliği Fakültesi
	Edebiyat Fakültesi
	Eğitim Fakültesi
	Fen Fakültesi
	Hukuk Fakültesi
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
	İslami İlimler Fakültesi
	Mimarlık Fakültesi
	Mühendislik Fakültesi
	Sağlık Bilimleri Fakültesi
	Spor Bilimleri Fakültesi
	Su Ürünleri Fakültesi
	Teknik Eğitim Fakültesi
	Teknoloji Fakültesi
	Tıp Fakültesi
	Turizm Fakültesi
Bodrum	Yabancı Diller Yüksekokulu
	Muğla Meslek Yüksekokulu
Dalaman	Bodrum Güzel Sanatlar Fakültesi
	Bodrum Denizcilik Meslek Yüksekokulu
Fethiye	Dalaman Sivil Havacılık Yüksekokulu
	Dalaman Meslek Yüksekokulu
	Fethiye İşletme Fakültesi
	Fethiye Ziraat Fakültesi
	Fethiye Sağlık Bilimleri Fakültesi
Datça	Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu
	Fethiye Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Kavaklıdere	Datça Kazım Yılmaz Meslek Yüksekokulu
Köyceğiz	Kavaklıdere Şehit Mustafa Alper Meslek Yüksekokulu
	Köyceğiz Meslek Yüksekokulu
Marmaris	Köyceğiz Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
	Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu
Milas	Muğla Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
	Milas Veteriner Fakültesi
Ortaca	Milas Meslek Yüksekokulu
Seydikemer	Ortaca Meslek Yüksekokulu
Ula	Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
	Ula Ali Koçman Meslek Yüksekokulu
Yatağan	Muğla Turizm Meslek Yüksekokulu
	Yatağan Meslek Yüksekokulu

DEVAM EDEN YATIRIM PROJELERİ

Birimin Bulunduğu Yer	Birim Adı (Kullanım Amacı)	Finans Kaynağı	Alanı (m ²)
Ula / Akyaka	Muğla Turizm Meslek Yüksekokulu	Üniversite Yatırım Bütçesi (SEYDO İNŞAAT MÜHENDİSLİK MÜTEAHHİTLİK SAN.VE DIŞ.TİC LTD.ŞTİ)	4.550
Kötekli	Kampüs Çevre ve Alt Yapı İnşaatı-5	Üniversite Yatırım Bütçesi (Enver Arslan)	-
Kavaklıdere	Kavaklıdere Şehit Baş Savcı Mustafa ALPER M.Y.O. Bina İkmal İnşaatı	Üniversite Yatırım Bütçesi (DAŞGIN MÜHENDİSLİK –Remzi DAŞGIN)	2.500
Dalaman	Dalaman Sivil Havacılık Yüksekokulu Binası İkmal İnşaatı	Mustafa Bıyık ve Murat Üzülmüş İş Ortaklığı	5.500

3.7.5 TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALT YAPISI

Üniversitelerin stratejik yönden en önemli farklılıklarından ve rekabet avantajlarından biri, kademeli ve sıçramalı tüm iyileştirmelerin bilişim sistemleri desteğinde yürütülecek olmasıdır.

Ülkemizin 2019-2023 yıllarını kapsayan 11. Kalkınma Planı ve Üniversitemizin bu plan çerçevesinde şekillendirdiği yeni dönem hedefleri kurumumuz faaliyetlerinin çıktı ve performans bazlı izlenmesini gerektirmektedir.

1. Geliştirilmekte olan Yönetim Bilgi Sistemi ile rakamlarla yönetilebilen, sorgulanabilen bir üniversite yönetim yapısı planlanmaktadır. Bu yapı ile üniversite bünyesinde kullanılan bilişim sistemleri arası haberleşme sağlanarak anlamlı sonuçlar üretilecektir.
2. Bütünleşik bir yapıda kurulan veri tabanlarının farklı alt yapılarda barındırılması ile sistemlerin güvenli ve sürdürülebilir bir yapıda çalışması sağlanmaktadır.
3. Sistemler arası haberleşmeyi ise veri tabanları arasında kurulan API konfigürasyonları, eş zamanlı veya periyodik aralıklı veri aktarımları sağlamaktadır.
4. Yönetim Bilgi Sistemi ile 2019 Yılı sonu itibarı ile Akademik Personelin bilimsel çalışmalarının, proje ve ders performanslarının, personelin özlük ve kadro bilgilerinin, ders yükleri ve ders programlarının, öğrencilerin başarı durumlarının ve üniversite sosyo-kültürel verilerinin bir arada değerlendirilebilmesi sağlanmaktadır.

Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin Alt Unsurları:

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

Genel olarak toplanan veriler gizlilik niteliği olmayan kamuya açık olan bilgi niteliğindedir. Bu kapsamda Üniversiteye ait veri ve bilgilerin yer aldığı faaliyet raporları kamuoyuna açıklanmaktadır. Ancak kişisel bilgilerin işlendiği personel otomasyon sistemi vb. programlar herkesin erişimine açık olmamalıdır. Yetkilendirilmiş personel tarafından şifre ile kullanılmaktadır. Üniversitede, personel ve laboratuvar bilgisayarlarının Spyware, virüs vb. kötü amaçlı saldırılardan korunabilmesi için sunucu-istemci mimarisinde çalışan ve merkezî olarak güncellenmesi sağlanan Antivirüs servisi ile sağlanmaktadır.

Resmi Gazete’de yayımlanan “Kişisel Verilerin İşlenmesinde Başta Özel Hayatın Gizliliği Olmak Üzere Kişilerin Temel Hak ve Özgürlüklerini Korumak ve Kişisel Verileri İşleyen Gerçek ve Tüzel Kişilerin Yükümlülükleri ile Uyacakları Usul ve Esasları Düzenleyen Kanun” (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu) kapsamında uyum çalışmaları devam etmektedir.

Meydana gelebilecek güvenlik açıklarının tespiti ve sonrasında giderilmesi için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi amacıyla bilgi sistemleri için siber güvenlik sızma testleri yaptırılarak olası kayıplarının önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

Bilgi güvenliği ile bilişim kaynaklarının güvenliğinin ve etkin kullanımının düzenlenmesi ve gerektiren tedbirlerin alınması için “Bilgisayar, Ağ ve Bilişim Kaynakları Kullanım Yönergesi” yürürlükte bulunmaktadır.

Verilerin yedekleri, depolama birimleri kullanılarak güvenlik duvarının arkasında bulunan sunuculara saklanmaktadır. Kritik veriye ulaşmak için özel bir yetkilendirme vardır, veriler şifrelenmiş olarak saklanmaktadır. Ayrıca her sistemin kendine özgü yetkilendirme modülleri mevcuttur.

Kurum içi verilere erişim Firewall (Güvenlik Duvarı) ve IPS (Saldırı Önleme Sistemi) sistemleri ile sağlanmaktadır. Bu sistemler ile kurum güvenlik politikalarına bağlı olarak kurum varlıklarına kurum ağından hem de kurum dışından yapılan erişimler kontrol edilmekte, kaynakların yetkililerce erişimi engellenmektedir. Gelen ve giden trafik içerisindeki zararlı kodlar analiz edilmekte zararlı kodlardan arındırıldıktan sonra onaylamakta ya da engellenmektedir. Kullanıcıların kurum dışından kritik öneme sahip kaynaklarına güvenli bir şekilde ulaşmaları için VPN (Sanal Özel Ağ) sistemi kullanılmaktadır.

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

ULAKBİM tarafından sağlanan bağlantı hızı 1500 Mbps'a ulaşmıştır. Kampüs içerisindeki yüksekokullar ve fakülteler arasında 1-4 Gbps'lık yaklaşık 22 kilometreye varan fiber optik kablolama 2017 yılı içerisinde kurulan yeni omurga anahtar ve dağıtım noktası anahtar değişimi nedeniyle 1-40 Gbps'yi destekleyen 10 km fiber kablo yenilemesi yapılmıştır. 2019 yılı sonu itibarıyla omurga anahtar, dağıtım noktası anahtar ve kenar nokta anahtar sayısı 345'e ulaşmıştır.

Güvenlik kayıtlarının veri depolama ünitelerinde 1 ay tutulup arşivlendiği IP Kamera Sisteminde 15 adet hareketli, 489 adet sabit kamera bulunmaktadır. IP kameralarının yönetilip kaydedildiği toplam 22 adet kamera sunucusu sistemde aktif olarak kullanılmaktadır.

Üniversitemiz Kampüsünde ve uzak noktalardaki artan öğretim üyesi ve kullanıcı sayısını karşılamak için, tüm dünyada ve güncel ses projelerinde baskın teknoloji olarak ortaya çıkan "IP Telefon Sistemi" 2004 Yılından bu yana Üniversitemizde kullanılmaktadır. 2019 Yılında kampüs ve uzak noktalardaki aktif kullanıcı sayısı 2136'dır. Birimlere ait toplam faks numarası sayısı 65'tir.

Geçiş Kontrol Sisteminde 100 adet kart okuyucu, 30 adet bariyer, 30 adet turnike aktif olarak kullanılmaktadır.

2009 Yılında tek kablosuz ağ yönetim cihazı (Controler) ve 24 adet kablosuz ağ cihazı (Access Point) ile kampüsteki birimlerimizde başlanan kablosuz ağ hizmeti 2019 Yılı sonu itibarıyla yedekli üç kablosuz ağ yönetim cihazı ve 478 adet kablosuz ağ cihazına ulaşmıştır.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Aralık 2009 tarihinden itibaren Eduroam Federasyonuna üyedir. Başta sosyal kullanım alanları olmak üzere kampüsün birçok noktasında ve uzak noktalardaki okullarda kablosuz yayın yapılmaktadır.

Kütüphane Proxy Servisi ile Üniversitenin elektronik kütüphanelerine ve veri tabanlarına kampüs dışındaki herhangi bir yerden Proxy sunucu üzerinden bağlanabilir.

3.153 birim/bölüm, idari ve akademik personele, 115.378 öğrenciye e-posta hizmeti sağlanmaktadır.

Özel Yetenek Sınavları Değerlendirme Projesi (oys.mu.edu.tr) ile Spor Bilimleri Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Eğitim Fakültesi Özel Yetenek Sınavı ile öğrenci alan Bölümlerin kayıtları yapılabilmektedir. Sınav aşamalarında alınan puanların hesaplanarak değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. 2019 kayıt döneminde 2032 öğrencinin başvuru yaptığı sınavlarda öğrencilerin ön başvurularının alınması, sınav puanlarının hesaplanması ve kazanılan bölüm atamalarının yapılması bu sistem aracılığıyla sağlanmıştır.

Dış Hekimliği Fakültesi Hasta Takip Otomasyonu sunucularının kurulumu yapılarak aktif hale getirilmiştir.

3.7.6 MALİ KAYNAK ANALİZİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği kamuya ait üniversiteler özel bütçeli kuruluşlar olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda özel bütçeli bir kamu kuruluşu olan Üniversitemizin temel gelir kaynakları hazine yardımı dışında öz gelirler, döner sermaye ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. 2014-2018 döneminden bugüne bütçe gelirlerinin gelişimine bakıldığında düzenli olarak hazine yardımı ve öz gelirler kaleminde artış olduğu görülmektedir. Avrupa birliği projeleri, TÜBİTAK, GEKA, Erasmus gibi dış kaynaklarda ise 2015 Yılından bu yana önemli bir gelişme yaşanmadığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında üniversitenin bütçesinin söz konusu dönemde %62 civarında arttığı görülmektedir.

Bütçe giderlerinin dağılımına bakıldığında geçmiş dönemde başlangıç ödeneği ile gerçekleşen harcama düzeyleri arasında fark olduğu görülmektedir. Genel olarak gerçekleşen harcamaların neredeyse her kalemde başlangıç ödeneklerinden fazla olduğu görülmektedir. 2014 Yılına göre 2017 Yılında personel giderleri ortalama %70, mal ve hizmet alımlarında ortalama %76 dolaylarında artış yaşanmıştır. Bunda en önemli etken kur ve enflasyondan kaynaklı artışlar ve beklentileri karşılamak için üniversitenin her geçen gün daha da büyümesidir. Ancak üniversitenin, mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını karşılamasında sıkıntılar yaşayabileceği düşünülmektedir.

Tablo 19. Bütçe Gelirlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar (2014-2018)

GELİR KALEMLERİ	2014			2015			2016			2017			2018		
	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Tahmini Gelir	Gerçekleşen Gelir Düzeyi	Gerçekleşen Gelir Düzeyi
A Hazine Yardımı	133.773.000	141.655.000	146.353.000	171.161.000	200.084.000	198.887.000	219.519.000	229.849.000	241.654.000	256.249.000	241.654.000	256.249.000	241.654.000	256.249.000	256.249.000
B Öz Gelirler	16.324.000	20.603.000	18.064.000	23.114.000	17.490.000	25.125.000	18.321.000	25.381.000	19.123.000	25.151.861	19.123.000	25.151.861	19.123.000	25.151.861	25.151.861
C Döner Sermaye	10.987.300	5.223.970	12.180.000	4.570.709	13.250.000	3.863.252	11.300.000	3.791.076	4.007.726	2.337.840	4.007.726	2.337.840	4.007.726	2.337.840	2.337.840
D Dış Kaynaklar (Proje Gelirleri)	-	5.341.503	-	6.235.013	-	4.479.062	-	4.137.245	-	2.608.271	-	2.608.271	-	2.608.271	2.608.271
GENEL TOPLAM	161.084.300	167.481.970	176.597.000	205.080.722	230.824.000	232.354.314	249.140.000	263.158.321	264.784.726	167.735.111	264.784.726	167.735.111	264.784.726	167.735.111	167.735.111

Tablo 20. Bütçe Giderlerinin Gelişimi Mali Kaynaklar Ödenek Durumu (2014-2018)

GİDER KALEMLERİ	2014			2015			2016			2017			2018		
	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Başlangıç Ödenegi	Gerçekleşen Harcama	Gerçekleşen Harcama
A Personel Giderleri	86.727.000	90.801.000	95.817.000	115.106.000	137.853.000	137.423.000	150.173.000	154.803.000	168.915.000	190.628.979	168.915.000	190.628.979	168.915.000	190.628.979	190.628.979
B Sosyal Güvenlik Primi Giderleri	14.842.000	15.410.000	16.401.000	17.675.000	20.674.000	21.307.000	23.362.000	23.599.000	26.056.000	29.586.060	26.056.000	29.586.060	26.056.000	29.586.060	29.586.060
C Mal ve Hizmet Alımları	22.374.000	26.597.000	25.068.000	29.967.000	29.242.000	33.520.000	30.996.000	39.502.000	31.707.000	32.354.239	31.707.000	32.354.239	31.707.000	32.354.239	32.354.239
D Cari Transferler	2.091.000	2.099.000	2.551.000	2.550.000	3.916.000	3.914.000	5.135.000	5.159.000	5.925.000	6.215.236	5.925.000	6.215.236	5.925.000	6.215.236	6.215.236
E Sermaye Giderleri (Yatırımlar)	24.063.000	27.571.000	24.580.000	25.160.000	25.889.000	24.727.000	28.174.000	30.149.000	28.174.000	35.856.494	28.174.000	35.856.494	28.174.000	35.856.494	35.856.494
GENEL TOPLAM	150.097.000	162.478.000	164.417.000	190.458.000	217.574.000	220.891.000	237.840.000	253.212.000	260.777.000	294.697.259	260.777.000	294.697.259	260.777.000	294.697.259	294.697.259

Tablo 21. Yıllar İtibariyle Döner Sermaye Gelirleri

YIL	GELİRLER	ARTIŞ/AZALIŞ
2014	5.133.898,34	-
2015	4.795.383,82	%-6,59
2016	3.863.252,10	%-19,44
2017	4.268.583,15	%10,49
2018	5.439.721,64	%27,44
2019	4.880.428,00	%-10,28

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

Tablo 22. Tahmini Kaynak

KAYNAKLAR	PLANLANAN					Toplam Kaynak
	2021	2022	2023	2024	2025	
Özel Bütçe*	397.074.000	421.689.000	452.675.000	484.362.250	518.267.607	2.274.067.857
Döner Sermaye**	5.368.470	5.905.317	6.495.848	7.145.433	7.859.976	32.775.044
Dış Kaynak	9.500.000	10.500.000	11.500.000	12.500.000	13.500.000	52.500.000
TOPLAM	411.942.470	438.094.317	470.670.848	504.007.683	539.627.583	2.364.342.901

* 2021-2023 yılları Orta Vadeli Mali Plan verilerinden alınmıştır.2024-2025 Yılları kaynak ihtiyacı, önceki yıllar gerçekleştirmelerine göre %7 oranında artış olacağı öngörülerek hesaplanmıştır.

**Döner Sermaye 2021-2025 yılları %10 oranında arttırılmıştır.

3.8. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik bağlamında değerlendirilmektedir.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 21 fakülte, 3 yüksekokul, 16 meslek yüksekokulu, 4 enstitü ve 51 araştırma ve uygulama merkezi ile eğitim, araştırma, hizmet ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmektedir. Üniversitemizde 90 yüksek lisans programı, 37 doktora programı, 160 ön lisans programı ve 121 lisans programı bulunmaktadır.

Ulusal/uluslararası değişim ve iş birliği programları açısından bakıldığında hem öğrencilerimize hem personelimize önemli olanaklar sağlanmaktadır. Bu olanaklar, alanlarında uluslararası düzeyde tanınan öğretim üyelerimizin kurdukları ilişkilerle sağlanan fırsatların yanı sıra, bir bilim politikası olarak üniversitemizin araştırmacıları desteklemeye yönelik destek projeleriyle hayata geçirilmektedir.

Üniversitemiz, akademik birimlerimizin ve çeşitli laboratuvarlarımızın kalite çalışmalarına ve ulusal/uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmelerine önem vermektedir. Bu çerçevede, ilgili birimlerin akreditasyon çalışmaları desteklenmekte, lisans programı bazında akreditasyona sahip olan 23 programımız bulunmakta ve bu programların sayısının giderek artması üniversitemizin bir diğer güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretim üyelerimiz birçok kamu kuruluşlarına akademik danışmanlık/bilirkişilik hizmetleri sunmakta ve topluma yönelik projeler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bilimsel araştırmaların ürüne dönüştürülerek ticarileştirilmesi ve ülke ekonomisine katkı sağlaması amacıyla TEKNOPARK Projesi hayata geçirilmiş olup faaliyet göstermesi için yoğun çaba sarf edilmektedir.

Yukarıda özetlenen güçlü yönlerden yola çıkıldığında araştırma ağırlıklı bir üniversite olduğu görülen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, uluslararası araştırma fonlarından yeteri düzeyde faydalanmamaktadır. Ayrıca Üniversitemiz öğretim üyesi başına düşen yayın ve atıf sayısı yetersiz kalmaktadır. Benzer şekilde, girişimci üniversiteler arasında ön sıralarda yer almıyor olmamız bu konuda üniversitemizin daha fazla çaba göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yükseköğretimdeki rekabetçi ortam, üniversiteleri karşılaştırmayı amaçlayan çalışmaları ön plana çıkarmıştır. Böylece üniversiteler güçlü ve zayıf yanlarını belirlemede bu sıralamalardan da yararlanabilmektedir. Bu kapsamda ülkemizde en çok takip edilen sıralama kuruluşu olan URAP'a göre Üniversitemizin 2020 Yılı ülkemiz üniversiteleri içerisindeki sırası Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23. URAP'ın Türkiye Üniversiteleri Sıralamasına Göre MSKÜ'nün Yıllara Göre Değişimi

YIL	TOPLAM PUAN	DEVLET ÜNİV. SIRALAMASI	TÜM ÜNİV. SIRALAMASI	2000 ÖNCESİ KURULAN ÜNİV. SIRALAMASI
2020-2021	461,71	43 (110 Üniv. arasında)	53 (166 Üniv. arasında)	44 (71. Üniv. arasında)
2019-2020	456,46	42 (109 Üniv. arasında)	53 (166 Üniv. arasında)	44 (71 Üniv. arasında)
2018-2019	443,73	45 (109 Üniv. arasında)	54 (157 Üniv. arasında)	45 (71 Üniv. arasında)
2017-2018	448,50	46 (102 Üniv. arasında)	55 (148 Üniv. arasında)	47 (71 Üniv. arasında)
2016-2017	428,02	42 (95 Üniv. arasında)	49 (125 Üniv. arasında)	49 (71 Üniv. arasında)
2015-2016	421,43	49 (95 Üniv. arasında)	61 (130 Üniv. arasında)	55 (72 Üniv. arasında)
2014-2015	428,77	54 (98 Üniv. arasında)	65 (127 Üniv. arasında)	58 (76 Üniv. arasında)
2013	405,88	52 (96 Üniv. arasında)	62 (125 Üniv. arasında)	58 (74 Üniv. arasında)
2012	416,78	52 (96 Üniv. arasında)	62 (125 Üniv. arasında)	59 (74 Üniv. arasında)
2011	418,58	53 (96 Üniv. Arasında)	62 (125 Üniv. arasında)	57 (74 Üniv. arasında)
2010	101,06	62 (96 Üniv. Arasında)	77 (125 Üniv. arasında)	64 (74 Üniv. arasında)

<http://tr.urapcenter.org>

Yukarıda bahsedilen değerlendirme kuruluşlarından alınan verilerin dışında, akademik teşvik ile devreye giren sıralamalar da mevcuttur. Ülkemizde 2016 Yılından itibaren yürürlüğe giren “Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği” ile devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personelin çalışmalarına belirli oranlarda puanlama getirilerek maddi teşvik uygulamasına başlanmıştır. Üniversite Araştırmaları Laboratuvarınca (ÜniAr) 2019 Yılı akademik teşvik performansına göre yapılan devlet üniversiteleri genel sıralamasında 123 devlet üniversitesi içerisinde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 48. sırada yer almıştır.

3.9. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

Türkiye Yükseköğretimi Sektörünü, dünyadaki konumuna uygun, ekonomik ve politik hedefleriyle uyumlu bir seviyeye çıkarmak için; uzun vadeli başarı, kurumsallaşma ve dünyada markalaşmayı sağlayacak önlemleri alarak, çok boyutlu ve çok taraflı bir politikayı bütün paydaşlarıyla entegre bir şekilde yürütmesi gereklidir. Ülkemizde üniversite sayısı Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) yasasının kabul edildiği 1982 Yılında 27 iken, 2020 Yılı itibari ile toplam yükseköğretim kurumu sayısı 207'ye ulaşmıştır. Sayısal artışta yakalanan ivme, üniversitelerin niteliğinin artırılmasına doğru yönlendirilmelidir. Nitelikli öğretim üyesi ihtiyacını karşılamak için yürütülen programlar yeniden yapılandırılmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarındaki öğrenci sayısı 2019-2020 öğretim yılı itibari ile 7.940.133 kişiye ulaşmış durumdadır. Yıllar içerisinde yükseköğretim programlarına yerleşen öğrenci sayılarında artış gözlemlenmektedir. Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından üretilmiş bir raporda (EUA Public Funding Observatory Sheets, 2017), 2008-2016 dönemi göz önünde bulundurulduğunda Yükseköğretimin Bütçesinde enflasyondan arındırılmış net artış %77 olarak gerçekleşmiş iken aynı dönemde öğrenci sayısındaki artış %207, akademik personel sayısındaki artış ise %64 olarak gerçekleşmiştir. Öğrenci sayıları açısından Avrupa'nın en büyük Yükseköğretim sistemleri arasında olan Türk Yükseköğretiminde maliyetler her geçen gün artmaktadır ve kamu desteğinin bir noktada yetersiz kalma riski mevcuttur. Bu noktada sınırlı kaynakların nasıl dağıtılacağı, Üniversitelerin Ar-Ge çalışmalarını nasıl finanse edeceği daha fazla önem arz edecektir. Üniversiteler mali olarak ayakta durabilmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve ilerlemek için özgün ve rekabetçi temellere dayalı planlama yapmalıdırlar. Üniversiteleri performanslarına göre sıralayan kuruluşlar tarafından üretilen bilginin fon kuruluşları açısından da önem kazanacağı düşünülmektedir.

Son dönemde sunulan devlet politikası çerçevesinde, üniversitelerin bir konum tercihi yapmaları ve yükseköğretim sektörü içerisinde araştırma, eğitim veya girişim odaklı bir üniversite olma yönünde yerlerini belirlemeleri istenmektedir. Bu yaklaşım ülkemizdeki üniversite yapılarının değişmesine ve ülke kalkınmasında üniversitelerin ağırlığının artmasına neden olacak bir yaklaşımdır. Avrupa Yükseköğretim Alanına uyum çerçevesinde üniversitelerde yürütülen Bologna süreci ile birlikte Avrupa Kredi Toplama ve Transfer Sistemi (AKTS), diploma eki vb. gibi uygulamaların yükseköğretimin niteliğini ve uluslararası tanınırlığını artırılması konusunda önemli katkıları olmaktadır.

Tüm dünyada sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme yeni eko-sistemde yükseköğretimin önemi ve üniversitelere yönelik beklentiler her zamankinden daha fazla artmıştır. Yükseköğretimden bilgi toplumunun gerektirdiği nitelik ve çeşitlilikte insan gücünü yetiştirmesi ve bilgiye dayalı hale gelen ekonomilerin itici güçlerinden biri olması beklenmektedir. Üniversitelerin eğitim, araştırma ve toplumsal hizmetin yanı sıra girişimcilik açısından da önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Böylece üniversitelerde üretilen bilginin toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda geliştirilerek ürüne dönüştürülmesi ve bu yolla yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ek kaynak yaratmaları gerekliliği öngörülmektedir. Merkezi otoriteler, bir yandan yükseköğretim kurumlarını daha çok denetlemeye tabi tutarken, diğer yandan bu kurumlara daha fazla esneklik ve özerklik tanımaktadır. Yükseköğretimdeki öğrenci sayısının ve eğitim-öğretim maliyetlerinin artması sonucu kalite ve kalite güvencesi standartlarına son zamanlarda artan bir ilgi olmuştur. Kalite süreçlerine kazandırdığı ivmenin yanı sıra, uluslararasılaşmanın yükseköğretime en olumlu katkısı

üniversite kültürüne yapacağı katkıdır. Yükseköğretimde özel sektörün payının ve uluslararasılaşmanın gittikçe artması kalite güvencesinin önemini de arttırmaktadır. Dünyadaki öğrenci hareketliliğinin ve yükseköğretimdeki özelleşmenin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı dikkate alındığında, diğer ülkelerde alınan diploma ve derecelerin tanınmasında kalite güvence sistemleri daha büyük bir rol oynayacaktır. Küreselleşme ve yeni bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânlarla yeni eğitim biçimleri ortaya çıkmış, yükseköğretimde sunulan hizmet biçimleri çeşitlenmiş, uzaktan öğrenme ve e-öğrenme gibi daha esnek modeller ortaya çıkmıştır. Diğer yandan yükseköğretim uzmanlarının öngörülerine göre, uluslararası öğrenci sayısındaki artış devam edecek, bu sayı 2025 yılında 8 milyona ulaşabilecektir. Küreselleşen dünyada ülke eğitim sistemlerinin farklılığı sebebiyle son yıllarda “denklik” kavramının yerini “tanıma” kavramı almış, ülkelerarası farklılıklar dikkate alınarak yeni tanıma mekanizmaları geliştirilmeye başlanmıştır.

OECD’nin raporlarında yer alan 2030 yılında dünyada yükseköğretimin geleceğine ilişkin yaptığı kapsamlı projeksiyon çalışmasına göre, önümüzdeki yıllarda belirginleşeceği öngörülen eğilimlere ilişkin tespitler şu şekilde özetlenebilir.

- Öğrencilerin, öğretim elemanlarının ve kurumların hareketliliğini içeren sınır ötesi ve ulus-aşırı yükseköğretim büyüyecektir.
- Akademik araştırmalarda uluslararası iş birlikleri artacaktır.
- Araştırma bağlamında özellikle Kuzey Amerika açık ara üstünlüğünü devam ettirecek olsa da, Asya ve Avrupa’daki yükseköğretim sistemleri küresel etkisini gittikçe artıracaktır.
- Özel finansmanın payı ile performansa dayalı fonlama artacaktır.
- Özel ve sınır ötesi yükseköğretimin önemi ve yayılması arttıkça, kalite güvencesinin de önemi artacaktır.

Türkiye’nin önümüzdeki on yılda, bir yandan yükseköğretime erişimi toplumsal talebe duyarlı olacak şekilde artırması, öte yandan kaliteyi gözetmesi ve uluslararası rekabete odaklanması gereklidir. Yükseköğretim sistemimiz, Avrupa Yükseköğretim Alanına dâhil olarak, Avrupa Komisyonu’nun eğitim programlarına tam katılım kabiliyeti göstererek, hareketlilik programlarından farklı düzeylerde faydalanarak ve Çerçeve Programlarla araştırma kapasitesini artırarak bugüne kadar uluslararasılaşma bağlamında olumlu bir tecrübe biriktirmiştir. Yükseköğretim sistemimizde önümüzdeki yıllar boyunca politika geliştirilmesi gereken üç temel stratejik alan: 1. Nicel büyümeden nitelikli büyümeye geçiş, 2. Akademik insan kaynağının geliştirilmesi, 3. Yükseköğretimin uluslararasılaşması olmalıdır.

Bölgesel ve küresel sorunların çözümü için önemli bir insan kaynağı ve tarihsel birikimi olan ülkemizin bu konumunu zenginleştirecek ve diğer ülkelerle etkileşimini artıracak temel alanların başında yükseköğretim kurumları gelmektedir. Ülkemizin bölgesel etkisinin artışı, normalleşen demokrasisi, kültürel birikimlerinin yayılımı ve ekonomik büyümesi yükseköğretim alanımızı da çevresiyle ve dünya ile giderek artan bir diyalog ve etkileşime sokmuştur. Türkiye yükseköğretim alanı Türkiye’nin yumuşak güç unsurlarından biri haline gelmiştir.

Türkiye'nin uluslararasılaşma stratejisini, bölgesel gücü ve küresel hedefleri doğrultusunda oluşturmaları gereklidir. Bu bağlamda yalnızca yakın coğrafya ve kültür havzalarıyla değil, Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkeleri ile de yükseköğretim alanında ilişkileri geliştirmek Türkiye için gerçekleştirilebilir bir stratejidir.

Küresel bir tehdit olarak beliren COVID-19 salgını döneminde, eğitim-öğretimin kesintisiz sürdürülebilmesi için dijital üniversite hedefinin ve bu konudaki hazır bulunuşluğun önemi net olarak ortaya çıkmıştır. Üniversite bu konuda yatırımlarını artırma ve personelin geliştirilmesi konusundaki faaliyetlerini hızlandırma yönünde irade göstermektedir. Bu çabaların stratejik plan çalışmaları ile sistematikleştirilmesi önem arz etmektedir.

COVID-19 salgın döneminin ilk aşamasında Üniversitenin eğitimi hızlı bir şekilde dijital ortama aktarabilmiş olması, Türkiye çapında gerçekleştirilen uzaktan öğretim memnuniyet araştırması sonuçlarında ilk 10'da yer bulması, covid19.mu.edu.tr web adresi üzerinden yapılandırılan aktif bilgilendirme, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yönelik okul bazında çevrimiçi sürdürülen toplantılar ve sıklığı artan şekilde gerçekleşen memnuniyet ölçümleri kurumun bu konudaki yönetsel çevikliğinin işaretleridir. Salgın döneminde hızlı refleksler ile atılan adımlar stratejik plan ile kurumsal hale dönüştürülmelidir.

3.10. GZFT ANALİZİ

Stratejik Plan kapsamında belirlenecek stratejilerin başarıya kavuşması için “Durum Analizi” kısmında yapılan tespitlerin belirli bir sistematik dahilinde analiz edilmesi gereklidir. GZFT analizi kurumun kendi içindeki Güçlü ve Zayıf yönlerini belirleyerek bunları kurumun dışında oluşan Fırsat ve Tehditler çerçevesinde değerlendirdiği çalışmadır. Üniversitemizde GZFT analizinde; i) Birim Hedefleri Belirleme Çalışması ii) Kurum Dış Değerlendirme Raporu, iii) Stratejik Plan Durum Analizi Çalışmaları, iv) Paydaş Analizleri ve v) Kurumsal Gelişim Çalıştayından faydalanılmış olup bu çalışmalarda ortaya çıkan bilginin konsolidasyonu aşağıdaki rehber şablon ışığında gerçekleştirilmiştir.

Tablo 24. GZFT Analizi (1/2)

İÇ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerini yürütecek nitelikli insan gücü potansiyeli • Teknoloji Transfer Ofisinin şirketleşmesinin tamamlanarak hizmet verir hale gelmiş olması • TEKNOPARK'ın yakın zamanda hizmet vermeye başlayacak olması • Coğrafi konum açısından üniversitenin avantajı • Eğitim-Öğretim ve araştırma açısından fiziki mekanların yeterliliği • Ortak kullanıma açık merkezi araştırma laboratuvarlarının varlığı • Üniversitenin araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi konusunda üst yönetimin ve araştırmacıların ortak iradesinin varlığı • Dış fon kaynaklı projeler ve proje üretme konusunda özgün destek mekanizmalarının varlığı • Üniversitenin dijital dönüşümü sürdürme konusunda deneyim ve yetkinliği • Program akreditasyonu kapsamında mevcut programlarda sağlanan başarı • Kurumsal kalite yönetimi konusunda uzman personelin varlığı • Toplumsal hizmete dönüşebilecek alanların zenginliği	• Kurumsal aidiyetin zayıf olması • Uluslararası iş birlikli çalışmaların (proje, yayın, ortak derece programları) yeterli düzeyde olmaması • Öğrencilerin akademik destek ve ilgi açısından sağlanan hizmetleri yeterli bulmaması • Mezunlarla ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması • Kurumsal bir eğitimcilerin eğitimi programının bulunmaması • Üniversitenin ulusal ve uluslararası çapta yeterli düzeyde tanınmaması, tanıtımın eksikliği • Bölüm ve program bazında tanıtım faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması • Tematik uzmanlaşma alanlarının olgunlaşmamış olması • Araştırmacıların dış fon kaynağına yönelmedeki motivasyon ve bilgi eksikliği • Araştırma sonuçlarının katma değere/ürüne dönüştürülmesi konusunda deneyim eksikliği ve kurumsal süreçlerin olgunlaşmamış olması • Üniversitenin toplum ve sektörle iş birliği konusunda tanımlanmış strateji ve politikasının yetersiz olması

Tablo 25. GZFT Analizi (2/2)

DIŞ ÇEVRE	
Fırsatlar	TEHDİTLER
• Üniversitenin çalışmalarına yön verecek öncü sektörlerin varlığı (Turizm, Sağlık Turizmi, Arıcılık, Tarım, Hayvancılık, Maden Vb.) • Misyon farklılaşması kapsamında YÖK tarafından yapılan yeni düzenlemeler • Şehrin turizm ile tanınması ile gelen lokasyon avantajı (Öğrenci, Öğretim Üyesi Ve TEKNOPARK Şirketleri Açısından) ve yüksek tanıtım potansiyeli • Dış araştırma fon kaynaklarının artan çeşitliliği • Araştırma ve araştırmacının katma değere dönüşmesi için yapılan yasal düzenlemeler ve artan destek mekanizmalar • Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yapılan yeni düzenlemeler ile yükseköğretimde kalite odaklı ilerlemenin önem kazanması • Ulusal ve Uluslararası çapta tüm Yükseköğretim Kurumlarının artan tanınma ihtiyacı doğrultusunda gelişen kurumlar arası iş birliği olanakları • Üniversite sıralama kuruluşlarının yükseköğretimde farklılaşan misyonlar ile uyumlu performans boyutlarına yer vermeye başlaması	• Üniversitelere ayrılan bütçenin kısıtlı olması, azalan merkezi bütçe desteği • Uluslararası politik sorunlar ve küresel ekonomik gelişmelerin uluslararası iş birlikleri ve öğrenci hareketliliği üzerine etkileri • Özel üniversitelerin burs ve sosyal olanakları • Yükseköğretimde artan rekabet • Dijital dönüşümün yükseköğretimin kurumlarının temel işleyişini değiştirebilme gücü • Şehrin sanayi ve üretim merkezi olmaması • Şehrin yaşam koşullarının pahalılığı • Kamu kuruluşu olan üniversitelerin önünde mevzuatın olmadığı/belirsiz olduğu alanlarda hareket alanı ile ilgili kısıtların olması • Yükseköğretim mezunlarının istihdamında artan zorluklar ve bu durumun üniversitelerin itibarı üzerindeki etkisi

4 GELECEĞE BAKIŞ

MİSYON

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

VİZYON

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

TEMEL DEĞERLER



KALİTE POLİTİKAMIZ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim ile ilgili hedeflerine ulaşmayı güvence altına almak için ihtiyaç duyulan sistem ve süreçleri kurgulayan, insan kaynağı başta olmak üzere tüm kapasite ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan ve ortak akıl yolu ile çıktılarının niteliğinde sürekli gelişimi amaçlayan bir kurumsal yönetimi benimsemiştir.

Bu politika kapsamında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi;

- Eğitim-Öğretim süreçlerinin merkezinde öğrencinin öğrenmesini, programların akreditasyonunu ve mezunların istihdam edilebilirliğini,
- Araştırma süreçlerinde bir arada çalışmayı, bölgesinin ve ülkesinin gelişim önceliklerine duyarlı şekilde etkili sonuçlara ulaşmak için hedef odaklı olmayı,
- Şehri ile bütünleşmeyi, toplumsal sorumluluklarını, çalışma huzurunu gözetmeyi,
- Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumla etkileşim noktasında sunulan hizmetler dahil üzerine almış olduğu tüm görevlerde sürekli gelişmeyi ilke edinir ve önceler.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Yükseköğretim Kurulu’nun 2007 ve 2014 yıllarında yayımlamış olduğu strateji belgelerinde “Yükseköğretimin Kitleselleşmesi” ve “Kalite” iki önemli ortak konu olarak ortaya çıkmıştır. Global trendler ve ülke dinamikleri (nüfus eğilimleri, yükseköğretime artan talep vb.) çerçevesinde Türkiye’de yükseköğretimin önemli ölçüde kitleselleştiği görülmektedir. 2020 Yılı itibarı ile 8 milyonu aşan öğrenci sayısı ve 200’den fazla yükseköğretim kurumu ile Türkiye Avrupa’da Yükseköğretimde okullaşma oranı açısından ilk sıralarda sayılan ülkeler arasındadır. Yükseköğretimdeki stratejik hedefler çerçevesinde yükseköğretime erişilebilirliğin artırılması hedefi kapsamında önemli adımlar atılmasına rağmen üniversitelerin aynı dönem içinde ülkenin rekabetçi pozisyonuna katkısının sınırlı kaldığı görülmektedir. 2006 yılından bu yana “Kamuda Stratejik Planlama” adı ile kaynakların etkili kullanımını sağlamak ve belirli hedefler çerçevesinde yönetimi geliştirmek amacıyla yürütülen faaliyetlerin de ilk aşamada Üniversitelerin farklı alanlarda ihtisaslaşıp rekabetçi güçlerini geliştirmede arzu edilen etkiyi sağlayamadığı söylenebilir. Bunun temel sebebi, Türkiye’de çoğu üniversite eğitim ve araştırma fonksiyonları açısından bir ayırım yapılmadan yaygın eğitim yapmak üzere kurulmuş ve faaliyetlerine bu şekilde devam etmiştir; buna ek olarak eğitim programlarında alanların seçilmesinde uzmanlaşmaya göre takip edilen bir sistem bulunmamaktadır. Üniversitelerin bütçe büyüklüklerinin de şimdiye kadar çoğunlukla hacimleri ile doğru orantılı gelişmesi de özgün hedeflerin seçilerek farklılaşmaya gidilmesini zorlaştıran bir diğer faktör olmuştur.

Üniversitelerin **eğitim, araştırma ve toplumsal katkı** olarak ortaya çıkan üç temel hedefi bulunmaktadır. Eğitimin kitleselleşmesi ile erişilebilirlik problemi çözülmüş olmakla beraber **kaliteyi sağlama** günümüzde önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda Yükseköğretim Kurulu kalite ile birlikte Üniversitelerin rekabetçi gücünün geliştirilmesi ve yukarıda sayılan problemlerin aşılması için bazı adımlar atmıştır. “Yükseköğretimde İhtisaslaşma” olarak bilinen ve üniversitelerin sahip oldukları potansiyele göre belirli alanlarda farklılaşarak uzmanlaşması anlamına gelen girişimin iki temel ayağı bulunmaktadır: 1) **Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması** 2) **Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması**. Bu kapsamda belirli kriterleri sağlayıp programa seçilen üniversitelere ek bütçe/kadro gibi teşvikler uygulanmaktadır.

Üniversitemizde sahip olunan potansiyelin ve yetkinliklerin belirlenmesi, kaynakların bölgenin de ihtiyaçları doğrultusunda uyumlaştırılması adına son yıllarda özgün çalışmalar yürütülmüş olup bu kısımda, yapılan çalışmalardan ve farklılaşma konusundaki pozisyonundan bahsedilecektir.

5.1. KONUM TERCİHİ

Üniversitemiz 1992 Yılında Türkiye'deki üniversitelerin birçoğu gibi yaygın eğitim kuruluğu olarak kurulmuş olup 2020 itibarı ile 40.000'i aşan öğrenci sayılarının diploma programları açısından dağılımı; lisans %61, ön lisans %33, lisansüstü %6 şeklindedir. Üniversitemiz, öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı baz alındığında (2020 Yılı itibarı ile web of science verileri ile 0.57) Türkiye ortalamasında bir yayın performansı göstermekte, üniversiteleri bilimsel üretkenliklerine göre sıralayan URAP sıralaması dikkate alındığında (2020 sıralamasına göre 166 üniversite arasında 53.) ilk 3'te 1'lik dilimde yer almaktadır. Bu kıyaslamalı bilgiler Üniversitemizin eğitim ve araştırma faaliyetlerine verdiği ağırlık konusunda fikir vermektedir.

Üniversitemiz, ağır sanayiden daha çok, turizm, tarım ve hayvancılık gibi bazı sektörlerin ön plana çıktığı, yaşam standartları yüksek, coğrafi bir cazibe merkezi üzerinde faaliyet gösterdiği gerçeğinden hareketle; bölgenin ve ülkenin gelişimine katkıda bulunmanın, öğrencilerin istihdam edilebilirliğine daha yüksek düzeyde katkı sağlamanın ancak sunulan tüm hizmetlerde kalite ve etki değeri yüksek çıktılar üretme olduğunu gözetir ve kendini buna göre konumlandırır.

Bu noktada Eğitim, Araştırma ve Topluma Hizmet faaliyetlerinin birbirinden ayrılmaz ve etkileşimli fonksiyonlar olduğunun bilinci ile rekabetçi bir araştırma altyapısı olmadan eğitim ve topluma hizmet faaliyetlerinde de arzu edilen kalite seviyelerine ulaşamayacağı düşünülmektedir. Üniversitelerin itici gücü olmazsa olmazı araştırmadır, yenilikçi araştırma yeteneği üzerine odaklanamayan bir üniversitenin diğer alanlarda da rekabetçi olması oldukça zordur.

Tüm bunlardan hareketle Üniversitemiz mevcut durumdaki araştırma alt yapılarını gözden geçirerek güçlendirmeyi, öğrencisi ve akademisyeni ile proje geliştirme kültürüne odaklanmayı, tematik Ar-Ge alanlarında gelişerek uzmanlaşmayı, dış fon kaynaklı projelere odaklanmayı, özetle araştırma ve inovasyona dönük süreçlerin ve kapasitenin geliştirilmesini önceler.

Söz konusu altyapının hazırlanması için yapılan ön çalışmalar kapsamında Üniversitemizde 2019 yılında üniversiteye özgü tematik araştırma alanlarının geliştirilmesini ve farklı disiplinlerdeki araştırmacıların çalışmalarını desteklemek amacı ile 9 alanda 4 farklı çalıştay düzenlenmiş ve 275 araştırmacı bir araya getirilmiştir. Bu çalıştaylar sonucunda 103 proje teklifi alınmış ve **“Proje Destek Modülü”** ile araştırma fikirleri sunan araştırmacıların belirli alanlarda çalışmalarına devam etmeleri sağlanmıştır. Disiplinler arası yaklaşımla farklı alanların bir araya geldiği daha etkin ve yenilikçi projelerin üretilmesini hedeflediğimiz bu girişimlerin sonucu olarak Araştırma Merkez Laboratuvarlarında tematik alan çalışmaları için ayrıca çalışma alanı tahsis edilmiştir.

Bunlara ek olarak **“Proje Destek Modülü”** üzerinden daha önceden hiç proje sunmamış olan ve projelerini sunmadan önce proje konusunda ön plana çıkan uzman akademisyenlerce gerçekleştirilen ön izlemeyi geçirmek isteyen araştırmacıların başvuru yapabileceği **“Çözüm Masası”** mekanizması harekete geçirilmiştir. Dış fon kaynaklı proje yürütmüş olan öğretim elemanlarından oluşan panelistlerin sunulan projeleri incelemesi sağlanmıştır. Böylece projelerin dış kaynaklı fon kazanma becerisinin arttırılması hedeflenmiştir. Bu mekanizmadan geçen projelerin fon alma başarı kapasitesinin yaklaşık 4 kat arttığını göstermektedir. Uluslararası düzeyde en prestijli projeler arasında

gösterilen “Yükseköğretim Alanındaki Kapasite Geliştirme Projeleri” kapsamında 2020 yılında Türkiye’de yürütücülük yapmaya hak kazanan tek çalışma özelliği olan Erasmus+ projesinin Üniversitemiz yürütücülüğünde gerçekleşmesi, Üniversitemizin son zamanlardaki TÜBİTAK ve diğer AB projelerindeki başarısı, 2018-2020 yılları arasında öğrenci-akademisyen iş birliğinde gerçekleştirdiği araştırma projelerinin 82’yi bulması bu konudaki potansiyelinin göstergesi olarak görülmektedir.

Eğitimde de kaliteyi önceleyen anlayışı ile 2020 itibarı ile akredite lisans programı sayısı 23’e ulaşmıştır. Bu sayı Türkiye çapında Üniversiteyi rakipleri ile kıyasla ön saflara (İlk 10) taşımaktadır. 2020 yılı sonuna kadar 11 adet bölümün daha akreditasyon başvurusunu yapması planlanmaktadır. Eğitimde kaliteyi tüm üniversiteye yaymak hedefi ile kalite hedefleri lisansüstü programları da içerecek şekilde genişletilecektir. Ayrıca geleceğin Türkiye’sini şekillendirecek beceri ve yetkinlikleri kazandıracak dijital oyun tasarımı ve yapay zekâ gibi yeni bölümlerin açılması hedeflenmektedir.

Üniversitemizin önem verdiği bir diğer konu da dijital öğrenme ortamlarının geliştirilmesidir. Bu konuda da “Dijital Dönüşüm Projesi” kapsamında önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Türkiye’de üniversite ve yükseköğretim üzerine araştırmalar yapan bağımsız bir araştırma laboratuvarı olan Üniversite Araştırmaları Laboratuvarının (ÜniAr) uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerini en yüksek seviyede memnun eden üniversitelerin sıralamasında (2020 yılı) Devlet Üniversiteleri arasında 9. Sırada yer almıştır.

Üniversitemizin öğrenciler için tercih edilen coğrafi bir merkezde konumlanması avantajını iyi kullanabilmek adına öğrenci memnuniyetini geliştirmek için kurguladığı yapılar da (Öğrenci Hakları Birimi, Öğrenci Odak Grup Çalışmaları) sonuç vermeye başlamıştır. Yine Üniversite Araştırmaları Laboratuvarının (ÜniAr) sıralamasında (2020) öğrenci memnuniyeti açısından en iyi 10. Devlet Üniversitesi olarak açıklanmıştır.

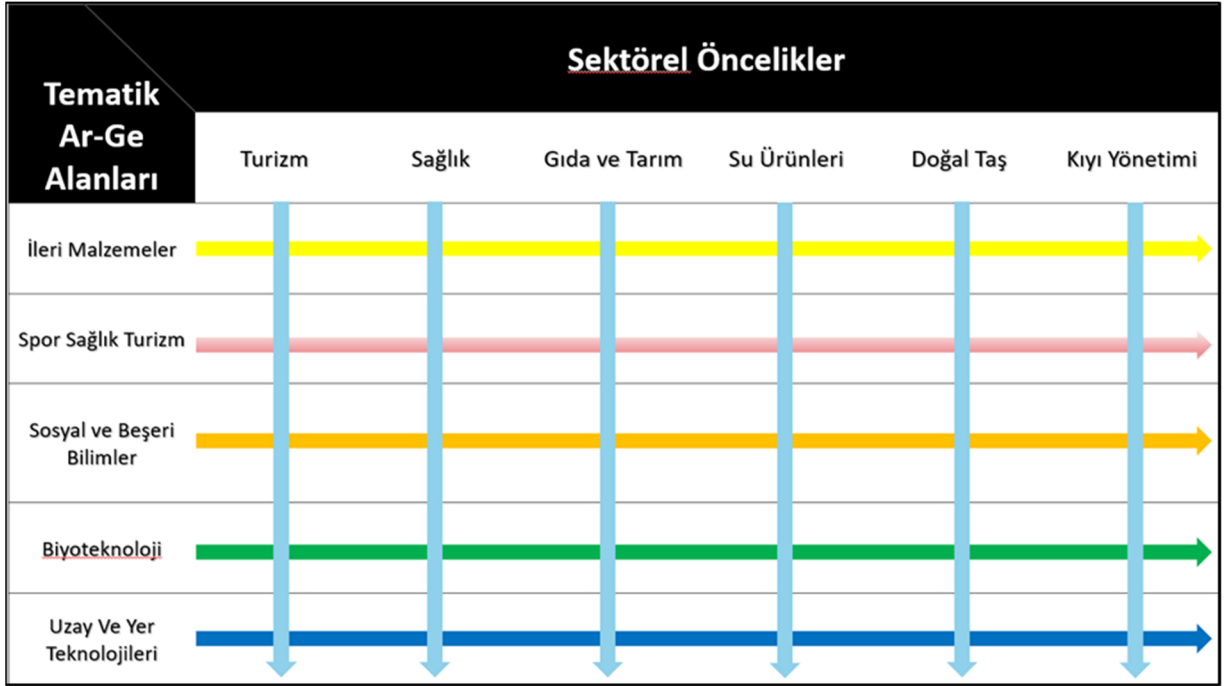
5.2. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ

Üniversitemizde sağlık alanında Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Fethiye, Marmaris ve Köyceğiz’de Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları bulunmaktadır. Turizmin ön plana çıktığı ilimizde bu sektörü desteklemek adına faaliyet gösteren bir Turizm Fakültesi ve Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu mevcuttur. Yine ilde ön plana çıkan tarım ve hayvancılık sektörü ile ilişkilendirilebilecek Fethiye Ziraat Fakültesi ve Milas Veteriner Fakültesi faaliyet göstermektedir. Benzer şekilde 1500 km’ye yakın kıyı şeridi ile ön plana çıkan Muğla ilinde ilgili faaliyetleri destek olabilecek bir de Su Ürünleri Fakültemiz bulunmaktadır. Ayrıca bu alanlardaki araştırma faaliyetlerini geliştirmek amacı ile “Deney Hayvanları”, “Arıcılık ve Çam Balı”, “Gıda Analizleri”, “Kozmetik Ürünler” ve “Kıyı Alanları” Uygulama ve Araştırma Merkezleri uygulamaya dönük olarak hizmet veren araştırma yapılarımızdan bazılarıdır. Ayrıca ildeki tarım ve hayvancılık sektörünün önemi göz önünde bulundurularak faaliyete geçirilmesi planlanan Milas Veteriner Fakültesi Araştırma ve Uygulama Çiftliği için adımla hızla atılmaktadır.

Üniversitemiz bu alanlarda bölgenin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan araştırma projelerini, bu kapsamda paydaşlarla yapılan iş birliklerini ve bunlarla ilişkili olarak öncelikli alanlarda uygulamaya dönük hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması faaliyetlerini önceler.

Üniversitemizde gerçekleştirilen ve ihtisaslaşmaya dönük tematik alan çalışmaları sonucu Üniversitedeki tematik alanların sektörel öncelikler ile nasıl buluşturulacağı ile ilgili kurgulanan yapı **Şekil 2'**de özetlenmektedir.

Şekil 2 Tematik Alanlar / Sektörel Öncelikler Etkileşim Kurgusu



Özetle, Üniversitemiz bölgesel dinamikleri ve ihtiyaçları gözeterek tematik uzmanlık alanlarındaki bilimsel çalışmalarını söz konusu ihtiyaçlara katkı sağlayacak şekilde yönlendirip bu etkileşim alanları üzerinden başarıyı yakalamayı hedefler.

5.3. DEĞER SUNUMU TERCİHİ

Bu noktaya kadar Üniversitemizin rekabet etme gücünü artırmak için ön plana çıkaracağı stratejik tercihlerden bahsettik. Söz konusu konum ve başarı bölgesi tercihleri ile uyumlu olarak faaliyetlerin hangi değerler üzerinde yoğunlaşacağı ve faktörlere verilen ağırlıkların değişme yönü **Tablo 26'**da sunulmaktadır.

Tablo 26. Değer Sunumu Belirleme

TERCİHLER /FAKTÖRLER	YOK ET	AZALT	ARTIR	YENİLİK YAP
TEMEL KAYNAK OLARAK BAP PROJELERİ		X		
DIŞ FON KAYNAKLI PROJELER			X	
TEMATİK ALAN PROJELERİ / DİSİPLİNLER ARASI ORTAK ÇALIŞMALAR			X	
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİ			X	
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERE SAĞLANAN DESTEK			X	
ÖĞRENCİ ARAŞTIRMA PROJELERİ			X	
ULUSLARARASI ÖĞRENCİ			X	
DOKTORA SONRASI ARAŞTIRMALAR			X	
UYGULAMAYA DÖNÜK HİZMETLER (TOPLUMSAL HİZMETLER)				X
KURUMSAL KİMLİK, TANITIM VE MARKALAŞMA				X
AKREDİTE PROGRAMLAR (LİSANS/LİSANSÜSTÜ)			X	
ŞEHİRLE ENTEGRASYON/ PAYDAŞ İLİŞKİLERİ			X	
STRATEJİK HEDEFLERE KATKISI OLMAYAN KAYNAK KULLANIMI	X			
AKADEMİK PERSONELİN DİJİTAL YETKİNLİKLERİ			X	
AKADEMİK PERSONELİN ARAŞTIRMA YETKİNLİĞİ			X	

5.4. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ

Üniversitemiz, seçmiş olduğu konum tercihinde araştırma gücünü ve konsantrasyonu iyileştirme yönündeki iradesini desteklemek için gereken yetkinlikleri sistematik olarak geliştirmek adına birçok girişimde bulunmaktadır.

Üniversitemizde Kasım 2020 yılı itibarı ile 803'ü Öğretim Üyesi olmak üzere toplam 1683 Akademik Personeli ile hizmet vermektedir. Üniversitemizde zamanın Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) projesi olarak başlatılan ve ülkemizin de ilk örneklerinden biri olan "Araştırma Laboratuvarları Merkezi" 2009 yılında tesis edilmiştir. Daha sonra yapılan ilavelerle tesisin fiziksel kapasitesi geliştirilerek güçlendirilmiş ve kapalı kullanım alanı 17.000 metrekareye ulaşmıştır. Bunun yanı sıra üniversitemizde 48 adet Araştırma Merkezi, 2 adet Deney Hayvanları Merkezi, 2'si akredite olmak üzere Fen, Mühendislik, Su Ürünleri ve Teknoloji Fakülteleri bünyesinde yer alan birçok araştırma laboratuvarı bulunmaktadır.

Araştırma çıktılarının güçlendirilmesi kapsamında bu merkezlerin sosyal ve fen-mühendislik alanlarında koordinatörlükleri oluşturulmuştur. Bilimsel paylaşım kültürünün yaygınlaştırılması ve mevcut araştırma alt yapısının etkin ve verimli kullanılması için Üniversitemize özgü bir "Envanter Bilgi ve İstek Sistemi" kurulmuş ve 2019 yılında tüm araştırmacıların kullanımına açılmıştır.

Üniversitemiz bölgesel AR-GE merkezi olma hedefine yönelik olarak 2018 yılının ikinci yarısından itibaren hızlı bir dönüşüm süreci başlatmıştır. Bu yeni yönetim vizyonu ile Üniversitemizin araştırma profilinin güçlendirilmesi ile ilgili olarak alınan yönetsel kararlar temelinde öncelikle AR-GE ile ilgili tüm yapıların işleyişi gözden geçirilmiştir. Ardından BAP yönergesi yenilenerek, BAP Koordinasyon birimi dış fon kaynaklı projelerin geliştirilmesi için bir kuluçka yapı olarak kurgulanmıştır. Ayrıca bu birim altında üniversitemizin araştırma potansiyelini analiz eden ve raporlayan “Performans Analiz” birimi kurulmuştur. Bunun yanı sıra, “Teknoloji Transfer Ofisi (İnova Muğla A.Ş.)” faaliyete geçirilmiştir. Araştırmacılarımızın proje çağrılarını daha iyi takip edebilmeleri için özgün olarak geliştirilen “Proje Avcısı” sistemi desteği ile Üniversitemiz genelinde hem akademisyenlerin hem de öğrencilerin proje çağrıları hakkındaki farkındalık ve üretkenlik düzeyleri de arttırılmıştır. Bu girişimlerin sonucunda, 2019 yılında üniversitemiz genelinde alınan ulusal ve uluslararası dış fon kaynaklı projelerimizin sayısı 4 katına çıkarak, 74’e ulaşmıştır. Önümüzdeki yıllarda bu sayıyı daha da arttırabilmek amacıyla “Proje Geliştirme ve Yönetimi” dersi senato kararı ile lisans ve lisansüstü ders müfredatlarına eklenmiş ve bu ders bugün itibari ile yaklaşık 250 lisansüstü öğrencisi tarafından alınmıştır. Açılan bu ders ile sadece akademisyenlere değil öğrencilere de sürdürülebilir ve bütüncül proje kültürünün aktarılması amaçlanmıştır. Ayrıca; Üniversite birimlerine verilen YÖK 100/2000 doktora bursu kapsamındaki bilgilendirme seminerleri sonucunda daha etkin projeler üretilmiş ve bursiyer öğrenci sayımız 45’e yükselmiştir.

Araştırma eko-sisteminin en önemli unsuru olan araştırmacı kalitesinin ve kapasitesinin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi Üniversitemizin öncelikli hedefleri arasındadır. Bu hedefe yönelik olarak lisansüstü çalışmalara ve genç araştırmacılara verdiğimiz önemi vurgulamak adına üniversite dışı fonlarla finanse edilen projelerde, bursiyer-araştırmacı olarak görev yapan “lisansüstü öğrencilerimize” merkez yerleşkemizde bulunan “Yerleşke Öğrenci Evinde” cüzi miktarda kira bedeli ile konaklama imkânı sağlanmaktadır. 2018-2020 yılları arasında 11 öğrenci evi tahsis yapılarak, toplam 28 lisansüstü öğrencimiz sağlanan bu destekten yararlanmıştır. Ar-Ge Kültürünün genç yaşlarda aşılması gereğinden hareketle Üniversite lisans öğrencilerinin projeler yolu ile araştırmaya teşvik edilmesi için geliştirilmiş TÜBİTAK 2209 projelerinde de son zamanlarda Üniversitemizde kayda değer bir artış gözlemlenmektedir. Bunlara ek olarak, araştırma eko-sistemi desteklemek üzere son yıllarda lisansüstü yeni programlar açılarak lisansüstü araştırmalar yapacak öğrenci sayılarının artırılması yönünde de adımlar atılmıştır.

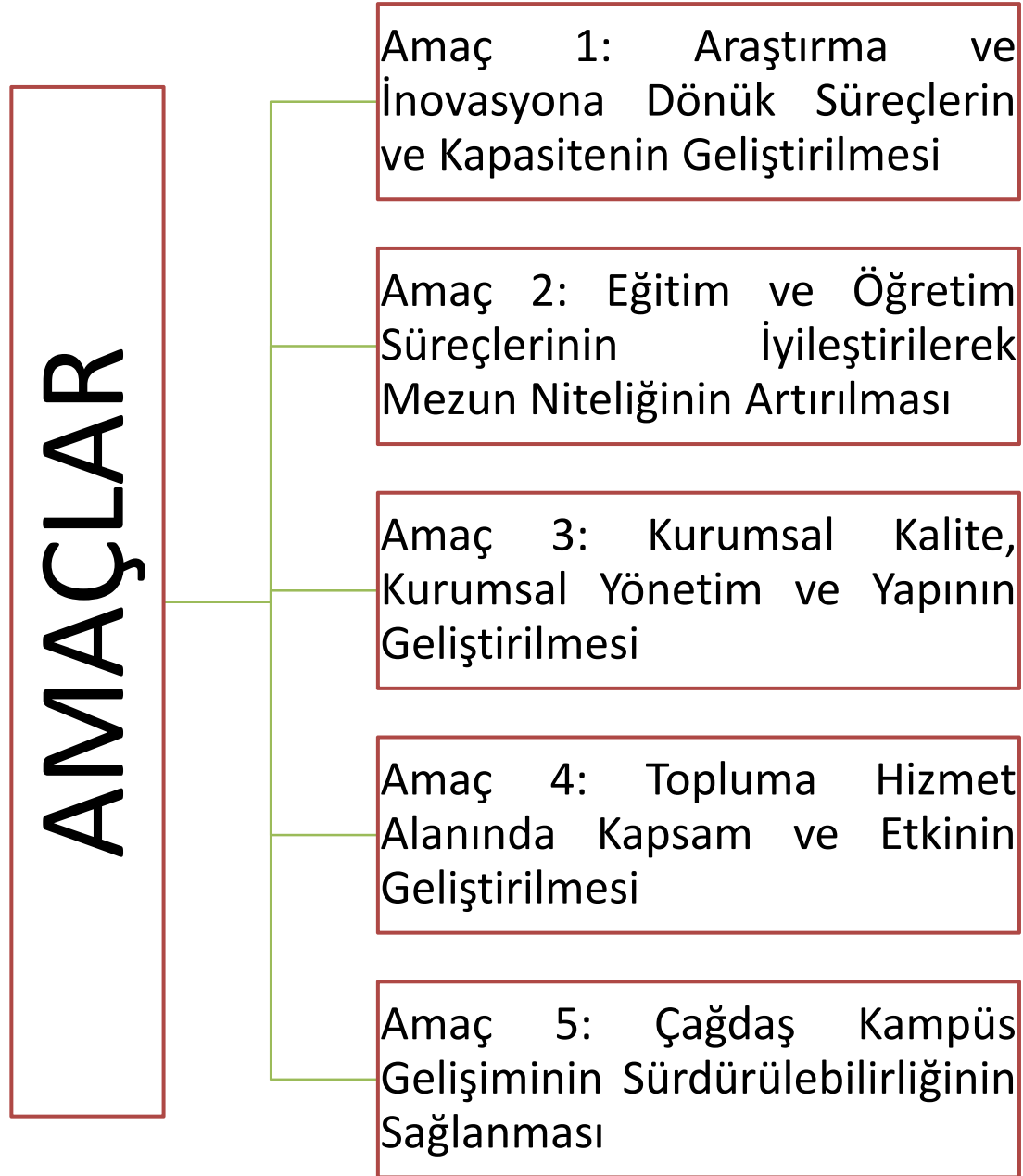
Araştırma altyapısını güçlendirme kapsamında alınan söz konusu tedbirlerin Üniversitemizin doktora öğrenci ve mezun sayılarının artırılması yönündeki hedefini olumlu yönde etkilediği izlenmektedir. Ayrıca Araştırma Üniversitelerinden beklenen standartların karşılanabilmesi için “Akademik Atama ve Yükseltme Kriterleri” yayın etki değeri de hesaba katılarak yenilenmiş ve 2020 yılından itibaren geçerli olmak üzere uygulamaya konulmuştur.

Temel yetkinlik alanları Yenilenebilir Enerji, Sağlık Turizmi, Gıda-Tarım ve Hayvancılık olan “TEKNOPARK A.Ş.’nin” 2020 yılı içinde faaliyete geçmesi ile Üniversitemizin araştırma konusunda rotasını belirleyecek önemli bir adım daha atılmış olacaktır.

Eğitim, Araştırma ve Topluma Hizmet faaliyetlerinde etki ve kapasiteyi güçlendirme hedeflerimize katkı sağlayacak önemli bir yetkinliğin Üniversitemizin İnsan Kaynaklarını ve Araştırmacılarını Harekete Geçirme konusunda son dönemlerde geliştirdiği yetkinlik olduğu söylenebilir.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1. AMAÇLAR



6.2. HEDEFLER

Amaç 1. Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi

- H.1.1 Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak
- H.1.2 Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak
- H.1.3 Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak
- H.1.4 Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktılarını geliştirmek

Amaç 2. Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması

- H.2.1 Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek
- H.2.2 Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek
- H.2.3 Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek
- H.2.4 Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek
- H.2.5 Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak

Amaç 3. Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi

- H.3.1 Kurumsal aidiyeti geliştirmek
- H.3.2 Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek
- H.3.3 Kurumsal olarak akredite olmak
- H.3.4 Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak
- H.3.5 Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek

Amaç 4. Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi

- H.4.1 Toplumun sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunan araştırma projelerinin sayısını artırmak
- H.4.2 üniversite tarafından sunulan hizmetlerin (sağlık, danışmanlık ve laboratuvar) ve ürünlerin kapsamını ve kalitesini geliştirmek
- H.4.3 Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek
- H.4.4 Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak

Amaç 5. Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması

- H.5.1 Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek
- H.5.2 Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak
- H.5.3 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak

Tablo 27. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

HARCAMA BİRİMLERİ																																
Hedefler	Tüm Akademik Birimler	Tüm Araştırma ve Uyg. Merkezleri	Tüm İdari Birimler	Tüm Enstitüler	Akademik Birim Kalite Komisyonları	Araştırma Laboratuvarları Uyg. ve Araş. Merkezi	Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Birim Kalite Komisyonlar	Çevre Sorunları Uyg.ve Araştırma Merkezi	Eğitim Fakültesi	Eğitim Komisyonu	Engelsiz Kampüs Birimi	Fen, Sağlık ve Mühendislik Alanları Kaps. Araştırma ve Uyg. Merkezleri	Kalite Koordinasyon Ofisi	Kalite Komisyonu	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koord.	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.	Muğla TEKNOPARK A.Ş.	Öğrenci Hakları Birimi	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Personel Daire Başkanlığı	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Sürdürülebilir (Yeşil) Kampüs Komisyonu	Teknoloji Transfer Ofisi	Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uyg. Merkezi	Yaşam Boyu Öğrenme Uyg. Ve Araş. Merkezi	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	
H1.1	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1.2	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1.3	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H1.4	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2.1	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2.2	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2.3	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2.4	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H2.5	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H3.1	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H3.2	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H3.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H3.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H3.5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H4.1	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H4.2	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H4.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H4.4	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H5.1	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H5.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
H5.3	i	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

6.2.1. HEDEF KARTLARI

Amaç (A1)	Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi									
Hedef (H1.1)	Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak									
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Tüm Enstitüler • Tüm Akademik Birimler • Tüm Araştırma ve Uygulama Merkezleri • Personel Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.1.1 Proje destek birimi faaliyetlerinden faydalanan araştırmacı sayısı (kmltf.)	25	19	49	99	169	259	369	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.1.2 Proje destek birimi tarafından ön değerlendirme (panelistik) yapılan proje sayısı (kmltf.)	25	19	40	63	88	115	144	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.1.3 BAP projelerindeki lisansüstü bursiyer sayısı	25	39	41	43	45	47	50	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.1.4 Proje Geliştirme ve Yönetimi dersine kayıtlı öğrenci sayısı	25	184	200	220	240	260	280	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	• Kurumsal destek, teşvik ve ekonomik yetersizlikler • Tematik uzmanlıkların net olarak belirlenememesi									
Stratejiler	• Doktora programlarının ve disiplinlerarası çalışmaların çeşitlendirilmesi sağlanacaktır. • Tematik Ar-Ge Projelerinin yürütülmesine öncelik verilecektir. • Dışarıdan öğretim üyesi atamalarında yurtdışı doktoralı veya URAP sıralamalarında MSKÜ'den yüksek sırada yer alan üniversitelerden gelen araştırmacılara öncelik verilmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 76.453.134									
Tespitler	• Disiplinler arası çalışma yetersizliği • Lisansüstü öğrenci-bursiyer alamama durumu • Araştırmacı, araştırma ortam ve imkânlarının yetersizliği									
İhtiyaçlar	• Araştırmacılara sunulan proje desteğinin etkinleştirilmesi • Proje kültürünü oluşturmaya dönük proje geliştirme/yönetimi gibi olanakların tüm araştırmacı/potansiyel araştırmacılara sunulması • Lisansüstü öğrencilerin projelerde bursiyer olarak çalıştırılarak burs imkânlarının sağlanması • Tematik alanlarda kuluçka merkezlerinin kurulması için ALM çalışma düzeninin revize edilerek, geniş spektrumlu araştırmacı veya araştırma grubuna çalışma imkânının sağlanması									

Amaç (A1)	Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi									
Hedef (H1.2)	Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak									
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Teknoloji Transfer Ofisi • Tüm Akademik Birimler • Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.2.1 SCI, SSCI ve AHCI kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı	25	384	423	444	466	489	513	3 ayda 1	yılda 1	
PG 1.2.2 SCI, SSCI, AHCI kapsamı dışındaki uluslararası alan endekslerinde taranan yayın sayısı	25	431	474	497	521	547	574	3 ayda 1	yılda 1	
PG 1.2.3 Son 5 yılda SCI, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde yayımlanan yayınların söz konusu yıldaki aldığı atıf sayısı	25	2401	2641	2905	3195	3515	3866	3 ayda 1	yılda 1	
PG 1.2.4 Ulakbim TR dizin yayın sayısı	10	184	200	210	220	230	240	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.2.5 Uluslararası işbirlikli yayın sayısı (SCI, SSCI, AHCI)	15	72	77	80	84	87	90	3 ayda 1	yılda 1	
Riskler	• Üniversite içi ve dışı atama ve yükseltme ile ilgili düzenlemelerin öğretim elemanlarını hızlı fakat etki değeri düşük dergilere yönlendirmesi • Uluslararası etkileşimin yeterli düzeyde kurulamaması • Öğretim Elemanı ders verme/araştırma dengesinin sağlanamaması									
Stratejiler	• Öğretim elemanları araştırma ortam ve imkanları geliştirilecektir. • Etki değeri yüksek ve uluslararası iş birlikli çalışmalar için teşvik desteği sağlanacaktır. • Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında katkı sunacak yayınlar teşvik edilecektir. • “Açık Bilim” politikası geliştirilerek Üniversite yayınlarına açık erişim sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 101.937.512									
Tespitler	• Bilimsel yayınların niteliğinin ve atıf sayısının istenen seviyede olmaması • Ulusal ve uluslararası etkileşimlerin az olması									
İhtiyaçlar	• Yabancı dil, makale yazma eğitimleri gibi araştırma ortam imkânlarının geliştirilmesi • Akademik atama ve yükseltme kriterlerinin etki değeri yüksek yayınları teşvik edecek şekilde düzenlenmesi									

Amaç (A1)	Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi									
Hedef (H1.3)	Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak									
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Teknoloji Transfer Ofisi - Tüm Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1 Devam eden TÜBİTAK proje sayısı	20	64	69	74	79	84	89	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.3.2 Devam eden AB proje sayısı	20	9	10	11	12	13	14	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.3.3 Devam eden diğer dış kaynaklı proje sayısı	20	16	16	18	20	22	24	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.3.4 Dış fon kaynaklı proje gelirleri (bin TL)	20	7490	8500	9500	10500	11500	12500	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.3.5 TÜBİTAK (ARDEB) projeleri başvuru kabul oranı (%)	20	0.08	0.10	0.12	0.14	0.16	0.16	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	- Ulusal ve uluslararası fon kuruluşlarının destek miktarlarındaki olası azalmalar - Dış fon kaynaklı proje teklifi hazırlayacak öğretim elemanlarının bilgi ve tecrübe eksikliği - Araştırmacıların araştırma ortam ve imkanlarına erişiminin sınırlı kalması									
Stratejiler	- Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü dış fon kaynaklı projelere hazırlık amaçlı projeleri destekleyen bir kuluçka merkezi olarak faaliyet gösterecektir. - Proje destek birimi altyapısı güçlendirilerek tüm dış kaynaklı proje tekliflerinin proje destek biriminin ön incelemesinden geçmesi sağlanacaktır. - Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında katkı sunacak projeler teşvik edilecektir. - Tüm dış kaynaklı projeleri izleme sistemi kurulacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 178.390.646									
Tespitler	- BAP harici proje destek imkânlarının yeterli kullanılamaması - Araştırmacıların dış fon kaynağına yönelmedeki motivasyon ve bilgi eksikliği - Kısıtlı BAP olanakları ile etki değeri yüksek ve ürüne dönüştürülebilecek proje üretmenin zorluğu - Kurumsal performans açısından dış fon kaynaklı projelerin belirleyiciliği									
İhtiyaçlar	- Dış destekli projeleri teşvik edici eğitimler, kurslar, tanıtımlar, ödüller ve yaptırımlar gibi tedbirlerin alınması - Ulusal ve uluslararası çok merkezli projelerin teşvik edilerek artırılması - Öğretim elemanlarının dış fon kaynaklı projeler ile ilgili performansının izlenmesi									

Amaç (A1)	Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi									
Hedef (H1.4)	Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktıları geliştirmek									
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Muğla TEKNOPARK A.Ş. • Tüm Akademik Birimler • Tüm Araştırma ve Uygulama Merkezleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.4.1 Patent, Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (kmltf.)	20	0	0	10	20	30	40	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.4.2 Tescillenmiş Patent, Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım Sayısı (kmltf.)	60	0	0	2	4	6	8	6 ayda 1	yılda 1	
PG 1.4.3 Öğretim üyelerinin teknoparklardaki şirket sayısı	20	0	0	2	4	8	16	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	• Öğretim üyelerinin hazır bulunurluk düzeylerinin artırılabilmesi sonucunda inovasyon için gereken ekosistemin oluşturulabilmesi • İl çapında Üniversite-Sanayi İşbirliklerinin harekete geçirilmesinde ortak çalışma kültürü ve kazan-kazan dinamiğinin yaygınlaştırılabilmesi									
Stratejiler	• "Araştırma Üniversitesi Kriterleri" benimsenerek üniversitenin araştırma profili bu çizgide geliştirilecektir. • Kuluçka ve Ön Kuluçka merkezi yapılandırılarak faaliyetleri tüm Muğla çapında yaygınlaştırılacaktır. • Teknoloji Transfer Ofisi (Inova Muğla A.Ş.) modüllerinin çalışma usul ve esasları mevzuata bağlanıp, kapasite ve etkinliği geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	₺ 152.906.268									
Tespitler	• Araştırma sonuçlarının katma değere/ürüne dönüştürülebilmesi • Üniversite-Sanayi iş birliğinin yetersizliği • Kurumda patent, faydalı model gibi mülkiyet haklarının tescillenmesi ile ilgili süreçlerin henüz kurumsallaşmaması									
İhtiyaçlar	• Tematik alanlarda kuluçka merkezlerinin kurulması için ALM çalışma düzeninin revize edilerek, geniş spektrumlu araştırmacı veya araştırma grubuna çalışma imkânının sağlanması • Teknokent, TTO ve Üniversite-Sanayi iş birliğinin aktif hale getirilerek araştırma çıktılarının katma değeri yüksek ürüne dönüştürülmesinin sağlanması • TTO'nun etkinliğinin artırılması ve üniversite içinde çalışmalarının yaygınlaştırılması									

Amaç (A2)	Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması									
Hedef (H2.1)	Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek									
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Kalite Komisyonu - Eğitim Komisyonu - Akademik Birim Kalite Komisyonları									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.1.1 YKS Taban Puan Sıralaması İtibarı ile %10'luk dilimden öğrenci alan lisans programı sayısı	10	8	10	12	14	16	16	yılda 1	yılda 1	
PG 2.1.2 Akredite Program Sayısı (Lisans/Lisansüstü)	30	23/0	24/0	26/1	27/2	29/3	30/4	yılda 1	yılda 1	
PG 2.1.3 Öz değerlendirme raporu tamamlanan program sayısı (kmltf.)	20	2	10	20	30	40	50	yılda 1	yılda 1	
PG 2.1.4 Öğrencilerin kayıtlı oldukları bölüm/programa ilişkin genel memnuniyet düzeyi (%)	20	VY.	75	75	75	75	75	yılda 1	yılda 1	
PG 2.1.5 Müfredat güncellemelerinde dış paydaş geri bildirimi kullanan lisans programlarının oranı %	20	10	20	23	42	63	84	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Programların iyileştirilmesi ile ilgili olarak öğretim elemanları başta olmak üzere tüm tarafların ihtiyaçlar konusunda ortak görüşe varamaması ve dışı açık bir geri bildirim sisteminin kurulamaması - Müfredatların güncellenmesi prosedürlerinin bürokratik olarak yarattığı iş yükü - Yapılan çalışmaların sürekli iyileştirme kapsamında sürdürülebilir kılınamaması									
Stratejiler	- Lisansüstü programların akreditasyonu için öncelik verilerek çalışmaların başlatılması ve tamamlanması sağlanacaktır. - Üniversitenin program açma kriterleri güncellenerek geliştirilecektir. - Ders müfredatlarının güncellenmesi prosedürleri geliştirilip, müfredatın ihtiyaçlara yanıt verme gücünün değerlendirilmesini sağlayan sistem kurulacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 318.388.326									
Tespitler	- Eğitim programlarının çağın gereklerine, birey ve toplum ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenmesi gereği - Programların içerik ve uygulama alanlarının belirlenmesinde iç ve dış paydaşların işbirliği yapmada yetersiz olması - Akreditasyonun bir rekabet unsuru haline gelmesi ile eğitimde belli standartların benimsenmesinin tercih değil zorunluluk haline gelmesi									
İhtiyaçlar	Akreditasyon tecrübesinin akredite olmayan bölümleri de kapsayacak şekilde aktararak üniversite çapında ortak kalite standartlarının ve müfredat güncelleme prosedürlerinin belirlenmesi									

Amaç (A2)	Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması									
Hedef (H2.2)	Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek									
Sorumlu Birim	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Eğitim Komisyonu - Tüm Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.2.1 Zenginleştirilmiş (teknoloji destekli) derslerin oranı (%)	20	0	6	12	18	24	30	yılda 1	yılda 1	
PG 2.2.2 Açık Ders Sayısı	20	0	15	25	35	45	55	yılda 1	yılda 1	
PG 2.2.3 Ders Yönetim Sisteminin (DYS) aktif olarak kullanıldığı derslerin oranı (%)	20	10	18	26	34	42	50	yılda 1	yılda 1	
PG 2.2.4 Harmanlanmış derslerin oranı (%)	20	0	1	10	15	20	25	yılda 1	yılda 1	
PG 2.2.5 Tamamen çevrimiçi verilen derslerin oranı (%)	20	4	5	8	10	12	15	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Dijital dönüşüm projesinin öğretim elemanları tarafından benimsenmemesi - Teknolojinin değişim hızı karşısında kısıtlı bütçe olanakları									
Stratejiler	"Dijital Dönüşüm Projesi" kapsamında tüm akademik personelin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanacaktır. - UZEM bünyesindeki teknoloji destek ofisinin öğretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması amacına yönelik kapasite ve etkinliği geliştirilecektir. - Dijitalleşme politikası yıllık olarak gözden geçirmeye tabi tutulup teknolojik değişimlere adaptasyon sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 181.936.186									
Tespitler	- Eğitim-öğretim süreçlerinde teknoloji kullanımının yeterli düzeyde olmaması - Ders veren öğretim elemanlarının teknolojiyi kullanımı konusunda yeterli düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	- Öğrenme Yönetim Sistemi kullanımının Üniversitede yaygınlaştırılması ve öğretim elemanlarının dijital okuryazarlığının geliştirilmesi - Üniversitenin alt yapı, insan kaynağı ve öğretim süreçlerini uygun hale getirerek dünyadaki dijital dönüşüme hızla adapte olması									

Amaç (A2)	Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması									
Hedef (H2.3)	Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek									
Sorumlu Birim	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Eğitim Fakültesi - Yaşam Boyu Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü - Tüm Akademik Birimler - Personel Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1 MSKÜ Akademik Gelişim ve Oryantasyon Programından (AGEP) faydalanan akademik personel sayısı	35	0	100	200	300	400	500	yılda 1	yılda 1	
PG 2.3.2 Akademik yetkinlikleri geliştirmeye yönelik (AGEP dışı eğitim/araştırma ile doğrudan ilgili) verilen eğitimlere katılan akademik personelin oranı (%)	30	20	22	24	26	28	30	yılda 1	yılda 1	
PG 2.3.3 Çevrimiçi eğitimci sertifikasına sahip akademik personel sayısı	35	350	400	450	500	550	600	yılda 1	yılda 1	
Riskler	Kıdemli öğretim elemanlarının Akademik Gelişim Programından faydalanmada isteksiz olabilme durumu									
Stratejiler	Son 3 yılda Üniversiteye atanmış tüm öğretim elemanlarına zorunlu tutulmak üzere tüm öğretim elemanlarının katılımının teşvik edileceği Kurumsal Akademik Gelişim Programı (AGEP) geliştirilip uygulamaya koyulacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 90.968.093									
Tespitler	- Akademik personelin yetkinlik düzeyini güvence altına alacak kurumsal mekanizmanın eksik olması - Eğiticilerin eğitimi kapsamında düzenlenen programların yetersiz olması - Akademisyenlerin program çıktılarını değerlendirecek ölçme değerlendirme, teknik ve araçları konusundaki bilgi yetersizliği									
İhtiyaçlar	- Akademik gelişimin kurgusunun ve sistematığının geliştirilerek koordinasyonu sağlayacak merkezi bir yapı ile kurumsal hale getirilmesi - Eğiticilerin eğitimi kapsamında verilen eğitimlerin yaygınlaştırılarak tüm akademik personele erişmesinin sağlanması									

Amaç (A2)	Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması									
Hedef (H2.4)	Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek									
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Eğitim Komisyonu - Tüm Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1 Yabancı dilde ders verebilecek öğretim elemanı sayısı (YDYO hariç)	20	166	180	187	195	202	210	yılda 1	yılda 1	
PG 2.4.2 Yabancı dilde eğitim veren program sayısı (%30 dil dahil)	20	34	35	36	37	38	39	yılda 1	yılda 1	
PG 2.4.3 Uluslararası öğrenci sayısı	20	1354	1400	1500	1600	1700	1800	yılda 1	yılda 1	
PG 2.4.4 Uluslararası değişim programları protokol sayısı	20	189	192	195	198	201	204	yılda 1	yılda 1	
PG 2.4.5 Uluslararası değişim programları gelen/giden öğrenci	20	31/120	31/120	32/123	32/126	33/129	34/132	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Ders verebilme yetkinliğinde yabancı dil geliştirme olanaklarının sınırlı olması - Uluslararası öğrenci pazarının doygunluğu, tanıtımın maliyetli oluşu, bürokratik engeller - Değişim programları için hibelerin sınırlı kalması									
Stratejiler	- Uluslararası ortak derece programlarının geliştirilmesine öncelik verilecektir. - Doktora sonrası araştırmalar ve değişim programları kapsamında öğretim üyesi sirkülasyonunun güçlendirilmesi sağlanacaktır. - Uluslararası sıralamalarda Üniversitenin pozisyonunun güçlendirilmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 181.936.186									
Tespitler	- Üniversitenin uluslararası tanınırlığının yeterli düzeyde olmaması - Öğretim üyesi ve öğrencilerin yabancı dil problemi yaşamaması - Değişim prosedürlerinin öğretim üyeleri tarafından bilinmemesi - Yabancı dilde eğitim veren bölümlerin azlığı - Yurt dışı üniversitelerle ortak programların eksikliği - Uluslararası ortaklı projelerin azlığı									
İhtiyaçlar	- Değişim programları hakkında birim bazında daha sık bilgilendirme yapılması - Uluslararası fuarlara katılım için finansal kaynakların sağlanması - Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı çekebilmenin önündeki bürokratik engellerin tespit edilerek önlem alınması - Yabancı dilde eğitim veren birimlerin açılması veya mevcut birimlerin yabancı dilde eğitim veren birimler haline dönüştürülmesi için yabancı dil desteği sağlanması - Uluslararası ortak çalışmaların (proje/yayın, işbirlikleri, ortak derece programı vb.) teşvik edilmesi									

Amaç (A2)	Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması									
Hedef (H2.5)	Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak									
Sorumlu Birim	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Kalite Koordinasyon Ofisi - Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.5.1 Bünyelerinde en az bir kariyer etkinliği düzenlenen birim sayısı	25	22	25	28	31	34	37	yılda 1	yılda 1	
PG 2.5.2 Sektörel buluşma, istihdam fuarı vb. üniversite genelinde düzenlenen etkinlik sayısı (kmltf.)	25	15	32	51	72	95	120	yılda 1	yılda 1	
PG 2.5.3 Kariyer desteği hizmetlerinden faydalanan öğrenci sayısı (kmltf)	25	4998	7500	12500	17500	22500	27500	yılda 1	yılda 1	
PG 2.5.4 Akademik destek ve danışmanlık memnuniyet puanı (Uniar: TÜMA sıralaması)	25	74	76	78	80	82	85	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Sektörle kurulacak ilişkinin her program için aynı düzeyde geliştirilememesi - Öğretim elemanlarının aşırı ders yoğunluğu/öğrenci sayısının fazlalığı sebebi ile öğrencilere gereken rehberliği sağlayacak vakti bulamamaları									
Stratejiler	- İlgili koordinatörlüğün kariyer desteği hizmeti birim bünyesinde uzmanlaşma (iç/dış kaynaklar) sağlanarak geliştirilecektir. - Akademik Danışmanlık ile ilgili prosedürler (lisans/lisansüstü) geliştirilip sürekli izlenip iyileştirmeye tabi tutulacak, gerekli eğitimle MSKÜ Akademik Gelişim Programına entegre edilecektir.									
Maliyet Tahmini	₺ 136.452.140									
Tespitler	- Kariyer desteği kapsamında sağlanan hizmetleri koordine eden birimin yeni yapılmış olması - Üniversitelerce sunulan kariyer hizmetlerinin Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yönlendirilmesi ve konunun önem düzeyinin yüksek olması - Geleneksel olarak Üniversitelerin ve öğretim elemanlarının öğrencilere karşı sorumluluklarının akademik gelişim ile sınırlı olduğu algısının yaygın olması									
İhtiyaçlar	- Öğrencilerin hızlı ve doğru istihdamını kolaylaştıracak ve bireysel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde sunulacak kariyer hizmetlerinin tüm birimlerde yaygınlaştırılması - Kariyer etkinliklerinin kapsamının geliştirilmesi ve Üniversite çapında düzenlenen istihdama yönelik etkinliklerin sayısının artırılması - Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından sağlanan “Kariyer Merkezleri Kitabı” ve öngörülen “Kariyer Planlama Dersi” uyarınca gerekli düzenlemelerin hızlı bir şekilde yapılması									

Amaç (A3)	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi									
Hedef (H3.1)	Kurumsal aidiyeti geliştirmek									
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü - Öğrenci Hakları Birimi - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı - Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı - Kalite Koordinasyon Birimi - Tüm Akademik Birimler - Tüm İdari Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.1.1 Personelin aidiyet düzeyi (%) İdari / akademik (İP/APM-3, İP/IPM-7 aidiyet)	25	33/48	36/50	39/52	42/54	45/56	48/58	yılda 1	yılda 1	
PG 3.1.2 Mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısı (kmltf.)	25	19	43	71	103	139	179	yılda 1	yılda 1	
PG 3.1.3 Öğrenci memnuniyetini geliştirmeye yönelik düzenlenen yüz yüze toplantı (odak grup vb.) sayısı (kmltf.)	25	4	8	12	16	20	24	6 ayda 1	yılda 1	
PG 3.1.4 Öğrenci hakları biriminin hizmet verdiği öğrenci sayısı (kmltf.)	25	1	11	31	71	151	311	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	Resmi iş süreçleri ile ilişkilendirmesi zor olan kurumsal aidiyetin öneminin anlaşılmaması ve sahiplenilmemesi									
Stratejiler	- Öğrenciler için düzenlenen oryantasyon programı kurumsallaştırılarak kapsam ve etkinliği geliştirilecek, öğrenci hakları birimi üzerinden öğrencilerin karşılaşabileceği problemler yönetime aktarılıp hızlı bir şekilde giderilmesi sağlanacaktır. - İdari personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için eğitim programları düzenlenecek ve sosyal etkinlikler artırılabilecektir. - Periyodik toplantılar ile karar almak süreçlerine personelin katılımı sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 9.676.639									
Tespitler	- Personelin kurumsal aidiyetinin düşük olması - Yöneticilerin idari ve akademik personel ile iletişim kurmada yetersiz olması ve şeffaflığın sağlanamaması, yöneticilerin üst yönetimden aldığı karar ve bilgileri akademik ve idari personelle yeterince paylaşmaması - Anketlerin öğrencilerin gerçek zamanlı şikayetlerini tespit etmede ve orta/uzun vadede aidiyetlerini sağlamada yetersiz kalması									
İhtiyaçlar	- Liyakata göre davranılarak çalışanlara aidiyet ve güven duygusunun verilmesi, yetkilendirmede hiyerarşik yapıya uyulması - Paydaşlar arasında düzenli ve sürekli iletişime toplantılarının düzenlenmesi - Memnuniyet durumunun doğru şekilde tespit edilebilmesini sağlayacak bir ölçüm sisteminin kurulması									

Amaç (A3)	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi								
Hedef (H3.2)	Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek								
Sorumlu Birim	Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Kalite Koordinasyon Ofisi - Tüm Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1 Kurumsal Kimlik Kılavuzunun oluşturulup elektronik ortamda yayımlanması	30	0	25	50	100	100	100	yılda 1	yılda 1
PG 3.2.2 Gerçekleştirilen/katılım sağlanan tanıtım etkinliği sayısı (Öğrenci tanıtım fuarları, dış paydaş Üniversite tanıtım etkinlikleri dahil) (kmltf.)	10	55	115	180	250	325	405	yılda 1	yılda 1
PG 3.2.3 Bölüm/program bazında hazırlanıp elektronik ortamda yayımlanan güncel tanıtım filmi sayısı (kmltf.)	30	0	10	20	30	40	50	yılda 1	yılda 1
PG 3.2.4 Üniversitenin kamuoyunda tanınma düzeyinin yeterliliği (%) (DP/DPM-6/3)	30	36	39	42	45	48	51	yılda 1	yılda 1
Riskler	- Kurumsal tanıtım için finansal kaynağın oldukça sınırlı olması - Kurumun kamuoyunda tanınma düzeyinin düşük olması								
Stratejiler	- Sosyal medya hesapları üzerinden etkileşim güçlendirilerek tanıtıma ağırlık verilecektir. - Paydaş geri bildirim sistemi kurumun etkileşimde bulunduğu tüm paydaşları kapsayacak şekilde geliştirilip işletilecektir. - Dış paydaşlarla yüz yüze toplantılar gerçekleştirilerek etkin tanıtım yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	₺ 29.029.918								
Tespitler	- Üniversitenin yeterince tanınmaması - Üniversitenin bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak potansiyelini kullanabilmesinin ön plana çıkan alanlar ile ürün ve hizmetler dahil tüm yönleri ile daha iyi bir kurumsal tanıtıma bağlı olması - Tanınırlığın artırılması için kurumsal itibar ve kurumsal kimlik geliştirilmesi								
İhtiyaçlar	- Kurumsal Kimlik ile ilgili çalışmanın tamamlanması - Bilimsel, sosyal ve kültürel etkinlikler için gerekli iletişim ve tanıtım faaliyetlerinin yapılması - Dış paydaşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi ve üniversiteden beklentilerinin belirlenmesi								

Amaç (A3)	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi								
Hedef (H3.3)	Kurumsal olarak akredite olmak								
Sorumlu Birim	Kalite Koordinasyon Ofisi								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Üniversite Kalite Komisyonu • Birim Kalite Komisyonları								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1 Kurumsal Akreditasyonun Sağlanması (Yükseköğretim Kalite Kurulu Programı) (%)	100	0	25	75	100	100	100	6 ayda 1	yılda 1
Riskler	• Kurumsal akreditasyon hedefinin birim kalite komisyonlarınca sahiplenilmemesi								
Stratejiler	• İç/dış değerlendirme raporlarında tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar üzerinde Kalite Komisyonu, Birim Kalite Komisyonları ve Kalite Koordinasyon Ofisi ortak çalışması sağlanacak ve akreditasyon süreci için ayrı bir eylem planı geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	₺ 19.353.279								
Tespitler	• Kurumsal akreditasyonun Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından uygulanan ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılan bir dış değerlendirme programı olması • Kurumsal akreditasyonun kurumun imajı ile doğrudan ilişkili olması • Kurumsal yapının, kalitenin geliştirilmesi ve sürekli iyileştirme kültürünün yaygınlaştırılması için itici bir dış güç olması								
İhtiyaçlar	• Kurumsal akreditasyon için ekip ve kaynak ihtiyacının belirlenerek ortak bir eylem planı çerçevesinde kurumun tüm kalite ile ilgili komisyonlarının işbirliği ile çalışması								

Amaç (A3)	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi								
Hedef (H3.4)	Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak								
Sorumlu Birim	Kalite Koordinasyon Ofisi								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Üniversite Kalite Komisyonu • Birim Kalite Komisyonları								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.4.1 Üniversite Kalite Komisyonu tarafından Birim Kalite Komisyon üyelerine yönelik düzenlenen bilgilendirme toplantılarının sayısı (kmltf.)	30	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	yılda 1
PG 3.4.2 Üniversite Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komisyonları tarafından Üniversite personeline yönelik gerçekleştirilen çalıştay/eğitim türü etkinlik sayısı (komisyon toplantıları hariç) (kmltf.)	30	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	yılda 1
PG 3.4.3 Birim Kalite Komisyonlarının çalışmaları sonucu stratejik plan performans göstergeleri ile ilişkilendirilebilen ve/veya iç/dış değerlendirme raporlarında tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar üzerinden iyileştirme sağlanan çalışma sayısı (kmltf.)	40	0	0	10	30	70	130	6 ayda 1	yılda 1
Riskler	• Birimler bazında kalite ile ilgili farkındalığın az olması								
Stratejiler	• Üniversite Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komisyonlarının hedef birliği ve çalışma uyumu sağlanacaktır. • Birimlerdeki kalite geliştirme ile ilgili sorumluluğun birimin en üst düzey yöneticisinde olması güvence altına alınacaktır. • Çalışmaların kurum hedefleri ile ilgili sürekli iyileştirme boyutuna öncelik verilecektir.								
Maliyet Tahmini	₺ 24.191.598								
Tespitler	• Kurumdaki kalite ile ilgili faaliyetlerin kurumsal düzeyde kalması, birimler düzeyine kalite sonuçlarının takip edilmemesi • Birim düzeyindeki kalite faaliyetlerinin kurumsal amaçlar ile ilişkilendirilmemesi • Sürekli iyileştirme sistematığının kurumun tüm birimleri açısından yerleşmemiş olması								
İhtiyaçlar	• Üniversite Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komisyonlarının çalışma prensiplerinin yönerge ile tanımlanarak ortak hedefler doğrultusunda çalışmasının sağlanması • İyileştirmeye açık alanların sistematik olarak tespit edilerek birim düzeyinde iyileştirmelerin izlenebildiği kalite sisteminin geliştirilmesi								

Amaç (A3)	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi								
Hedef (H3.5)	Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek								
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı • Personel Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.5.1 Üniversitenin temel raporları kapsamında belirlenen verinin yönetim bilgi sistemi üzerinden sağlanma oranı (%)	100	10	20	40	60	80	100	6 ayda 1	yılda 1
Riskler	• Kurumsal raporlardaki verilerin fazlalığı ve operasyonel tanımlarının net olmayışı • Yönetim Bilgi Sistemi için gereken uzman insan kaynağının sınırlı olması								
Stratejiler	• Kurumsal performansa ait göstergeler tek merkez olarak Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden izlenecektir. • Yönetim Bilgi Sistemine veri sağlayan tüm personele eğitim verilip ilgili prosedürler geliştirilerek verilerin doğru ve istenilen şekilde girilmesi güvence altına alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	₺ 14.514.959								
Tespitler	• Kurumsal performansın ve karar almak süreçlerinin ancak doğru/zamanında veri ile sağlıklı yönetilebileceği • Verilerin kaydı ve göstergelere ait raporların oluşturulması ile ilgili sıkıntıların olması • Yönetim Bilgi Sisteminin kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda dinamik olarak geliştirilmesi								
İhtiyaçlar	• Yönetim Bilgi Sisteminin kurumsal ihtiyaçlara tam karşılık verebilmesi, dinamik olarak geliştirilebilmesi ve mali kaynak boyutunun yüksek olması itibarı ile kurumun içinde geliştirilmesi • Yönetim Bilgi Sisteminin çok taraflı bir sistem analizi sonucu geliştirilmesi • Yönetim Bilgi Sisteminin birimlerin bilgi ihtiyacı çerçevesinde yetkilendirme sağlanarak tüm kurum düzeyinde hizmet vermesi								

Amaç (A4)	Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi									
Hedef (H4.1)	Toplumsal Sosyal ve Ekonomik Gelişimine Katkıda Bulunan Araştırma Projelerinin Sayısını Artırmak									
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Teknoloji Transfer Ofisi - Tüm Akademik Birimler - Üniversite Kalite Komisyonu									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1 Çıktılarında toplumsal faydanın izlenebildiği (toplumun bir kesimine ya da kamu kuruluşlarının iş sonuçlarının iyileştirilmesine dönük devam eden araştırma projesi sayısı)	70	VY. (+)	12	24	36	48	60	6 ayda 1	yılda 1	
PG 4.1.2 Kamu veya özel sektör iş birliği ile gerçekleştirilen araştırma proje sayıları (devam eden)	30	20	25	30	35	40	45	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	- Araştırmacıların toplumun ihtiyaçlarına dönük çalışma üretme konusundaki ilgi ve istek düzeylerinin yetersiz olması - Kamu/özel sektör ve Üniversite işbirlikli projeler konusunda bölgesel olarak tecrübe birikiminin azlığı									
Stratejiler	- Üniversitenin toplumsal katkı politikası geliştirilecektir. - Araştırma projeleri değerlendirme süreçlerinde toplumsal faydayı önceleyen projeler teşvik edilecektir.									
Maliyet Tahmini	₺ 90.968.093									
Tespitler	- Üniversitenin toplum ve sektörle iş birliği konusunda tanımlanmış strateji ve politikasının yetersiz olması - Üniversitenin toplum-sektör iş birliği konusunda hedeflerinin ölçülebilir olmaması - Eğitim öğretim ve AR-GE programlarının toplumun beklentilerine uymaması									
İhtiyaçlar	- Kurum çapında toplumsal faydanın ve ilgili Ar-Ge faaliyetlerinin tanımlanması - Toplumsal fayda sağlayan Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve sonuçların izlenmesi - Kamu ve özel sektör iş birliklerinin toplumsal fayda temelinde geliştirilmesi									

Amaç (A4)	Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi									
Hedef (H4.2)	Üniversite Tarafından Sunulan Hizmetlerin (Sağlık, Danışmanlık Ve Laboratuvar) Ve Ürünlerin Kapsamını Ve Kalitesini Geliştirmek									
Sorumlu Birim	Araştırma Laboratuvarları Uygulama ve Araştırma Merkezi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Fen, Sağlık ve Mühendislik Alanları kapsamındaki Araştırma ve Uyg. Merkezleri - Teknoloji Transfer Ofisi - Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Birimi - Kalite Koordinasyon Ofisi - Tüm Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1 Uygulamaya dönük hizmet ve ürünleri sağlayan aktif birim sayısı	25	7	7	9	11	13	15	yılda 1	yılda 1	
PG 4.2.2 Uygulamaya dönük olarak topluma sunulan farklı hizmet türü sayısı	25	26	29	32	35	38	41	yılda 1	yılda 1	
PG 4.2.3 Sektörel olarak sunulan uygulamaya dönük hizmet sayısı	25	VY.	20	21	23	25	27	yılda 1	yılda 1	
PG 4.2.4 Topluma sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyi (%)	25	VY.	80	80	80	80	80	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Uygulamaya dönük hizmet üretmede toplumsal ihtiyaçların doğru tespit edilmemesi - Uygulamaya dönük hizmetleri kurgulamada altyapı, bütçe olanaklarının kısıtlı kalması									
Stratejiler	- Sağlık, Tarım ve Hayvancılık gibi öncelikli alanlarda uygulamaya dönük hizmetlerin geliştirilebilmesi için gerekli alt yapının tamamlanmasına öncelik verilecektir. - Hizmet sunan ve ürün sağlayan tüm birimlerin hizmetlerinin niteliği izlenecek, sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi sağlanacaktır. - Üniversitenin, sunulan ürün ve hizmetlerinin etkin tanıtımı yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 106.129.442									
Tespitler	- Üniversitenin topluma hizmet alanında dış paydaşlar ile öncelikli sektörlerin ve beklentilerinin bilinmemesi - Uygulamaya dönük hizmetlerin sınırlı kalması - Mevcut kaynakların etkili kullanılmaması - Hizmet sunan ve ürün sağlayan birimler için başarı ölçütlerinin olarak belirli olmaması (mali, toplumsal gelişime katkı, tanıtıma katkı vb.)									
İhtiyaçlar	- Toplumsal hizmet kapsamında ürün ve hizmete dönüşebilecek faaliyet alanlarının tespit edilerek gerekli mali / altyapı desteğinin verilmesi - Hizmet kalitesinin geliştirilmesi - Üniversitenin topluma hizmet kapsamında paydaşları ile ilişkileri geliştirerek daha etkin bir tanıtım yapması									

Amaç (A4)	Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi									
Hedef (H4.3)	Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek									
Sorumlu Birim	Teknoloji Transfer Ofisi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Araştırma Merkezleri • Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Birimi • Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi • Kalite Koordinasyon Ofisi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.3.1 Teknoloji Transfer Ofisi ve Araştırma Merkezlerinin düzenlediği eğitim/sertifika programlarından faydalananların sayısı (kmltf.)	25	800	1650	2550	3500	4500	5550	yılda 1	yılda 1	
PG 4.3.2 Teknoloji Transfer Ofisi ve Araştırma Merkezlerinin düzenlediği eğitim/sertifika programlarının hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeyi (%)	25	VY.	80	80	80	80	80	yılda 1	yılda 1	
PG 4.3.3 Kamuya açık bilgilendirme toplantısı, panel, eğitim veya sertifika programı düzenleyen farklı birim sayısı	25	VY.(x)	X*1,10	X*1,20	X*1,30	X*1,40	X*1,50	yılda 1	yılda 1	
PG 4.3.4 Bilgi paylaşımı kapsamında gerçekleştirilen sektörel buluşma/toplantı sayısı	25	VY.	3	6	9	12	15	yılda 1	yılda 1	
Riskler	• Eğitim ihtiyaçlarını tespit ederken ilgili kesimin görüşlerinin yeterli düzeyde dahil edilmemesi • Eğitimcilerin yetişkin eğitimi ya da sektörel eğitim konusunda tecrübe eksikliği • Üniversitenin sunduğu bilgiye sektörel ilginin yeterli düzeyde olmaması									
Stratejiler	• Bilginin transferi konusunda Üniversite içi uzmanlık ve ilgili prosedürler geliştirilecektir. • Bilginin paylaşımı için klasik sınıf içi eğitimin dışında toplumun gereksinimleri ile paralel olarak alternatif yöntemler (çevrimiçi, işbaşı eğitimi vb.) sunulacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 60.645.395									
Tespitler	• Üniversitenin ürettiği bilgiyi toplumsal faydaya dönüştürme konusundaki istek ve pozitif tutumu • Kamuya açık olarak düzenlenen etkinlikler konusunda her birimin aynı farkındalık düzeyinde olmaması • Sektörel temasın yetersiz kalması									
İhtiyaçlar	• Üniversitenin eğitim programlarının sayı ve hizmet kalitesi olarak geliştirilmesi • Üniversite-sektör, üniversite yöre halkı, öğrenci-sivil toplum iş birliklerinin bilgi toplumuna hizmet edecek şekilde geliştirilmesi									

Amaç (A4)	Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi									
Hedef (H4.4)	Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkıyı artırmak									
Sorumlu Birim	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Engelsiz Kampüs Birimi - Basın, Halkla İlişkiler ve Protokol Birimi - Tüm Akademik Birimler - Tüm Araştırma Merkezleri - Üniversite Kalite Komisyonu									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.4.1 Sosyal sorumluluk projesi sayısı	25	13	15	20	25	30	35	yılda 1	yılda 1	
PG 4.4.2 Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyona ilişkin faaliyet sayısı (kmltf.)	25	17	37	62	92	127	167	yılda 1	yılda 1	
PG 4.4.3 Topluma açık şekilde gerçekleştirilen bilim, sanat, spor ve kültür etkinliklerinin oranı (%)	20	VY.	20	22	24	26	30	yılda 1	yılda 1	
PG 4.4.4 Doğrudan topluma hizmet kapsamında gerçekleştirilen bilim, sanat, spor ve kültürel faaliyet ve etkinliklerin sayısı (kmltf.)	30	50	110	180	260	350	450	yılda 1	yılda 1	
Riskler	- Gerçekleştirilen etkinlik ve projelerde toplumun gerçek ihtiyaçlarının öngörülmemesi - Etkinliklere toplum tarafından gösterilen ilginin düşük olması									
Stratejiler	Toplumsal hizmet kapsamında gerçekleştirilen etkinliklerin oluşturulacak bir komisyon ile Üniversitenin topluma hizmet politikası ile uyumlu şekilde düzenlenmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 45.484.047									
Tespitler	- Topluma dönük olarak gerçekleştirilen kültür, sanat ve spor etkinliklerinde ortak hedef ve koordinasyon eksikliği - Topluma dönük olarak gerçekleştirilen kültür, sanat ve spor etkinliklerinde sağlanan katkının ve etkinin tam olarak bilinmemesi									
İhtiyaçlar	- Üniversitenin sosyal yaşam ve şehir ile bütünleşmesi - Ortak politika kapsamında sosyal yaşama katkı sağlayacak etkinliklerin belirlenerek tüm faaliyetlerin bu çizgide geliştirilmesinin sağlanması - Topluma yönelik faaliyetlerin daha etkin duyurulmasının sağlanması - Öğrenci ve personelin söz konusu proje ve etkinliklere aktif katılımının sağlanması									

Amaç (A5)	Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması								
Hedef (H5.1)	Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek								
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı - Tüm Akademik Birimler - Tüm İdari Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.1.1 Bina/tesislerin kullarımdaki kapalı alanı (bin m ²)	40	363	370	377	385	392	399	6 ayda 1	yılda 1
PG 5.1.2 Öğrenci başına düşen kapalı alan (m ²)	10	8,86	8,91	8,97	9,05	9,11	9,17	6 ayda 1	yılda 1
PG 5.1.3 Mevcut binaların/tesislerin iyileştirilmesi için (bakım onarım, standartlara uyum vb.) harcanan bütçenin sermaye giderlerine oranı (%)	50	9	10	10	10	10	10	6 ayda 1	yılda 1
Riskler	- Üniversite gelişim planlarına göre alt yapı projelerinin yatırım programına alınmaması - Bütçenin kısıtlı kalması								
Stratejiler	- Üniversitenin alt yapı ve fiziksel gelişimi orta ve uzun vade gelişim planları uyarınca gerçekleştirilecektir. - Yeni bina ve tesislerde enerji verimliliği, engelli dostu bina ve diğer yeni standartlar göz önünde bulundurulacak, eski binaların da bu standartlara yaklaştırılması için çalışmalar önceliklendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	₺ 141.505.923								
Tespitler	- Ödenek yetersizliğinden dolayı yatırım programlarında aksamalar olması - Mevcut ve yeni bina/tesislerde uygulanması gereken standartların artması								
İhtiyaçlar	- Yerleşkelerin yeni ve mevcut binalar açısından gelişim planları (yeni programlar, öğrenci sayıları) doğrultusunda geliştirilmesi - Mevcut binaların/tesislerin bakım onarımı ile ilgili prosedür ve sistematüğün geliştirilmesi - Merkez dışı bazı yerleşkelerdeki tesislerin öğrenci ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmesi - Yeni açılan birimlerin (Hukuk, Dış Hekimliği Fak.) bina/altyapı ihtiyaçları								

Amaç (A5)	Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması									
Hedef (H5.2)	Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak									
Sorumlu Birim	Engelsiz Kampüs Birimi									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı - Eğitim Fakültesi - Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi - Sürdürülebilir (Yeşil) Kampüs Komisyonu									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.2.1 Engelli erişimi açısından düzenlemeleri tamamlanan fiziki mekanların oranı (%)	35	20	30	40	60	80	100	6 ayda 1	yılda 1	
PG 5.2.2 Özel gereksinime ilişkin (öğretim uyarlamaları vb.) taleplerin karşılanma oranı (%)	35	40	40	60	60	80	100	6 ayda 1	yılda 1	
PG 5.2.3 Engelsiz kampüs bilincinin geliştirilmesi için Üniversite çapında gerçekleştirilen etkinlik/faaliyet sayısı (kmltf.)	30	2	4	6	8	10	12	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	- Gereken düzenlemeleri gerçekleştirmek için mali kaynağın bulunamaması - Engelsiz öğrencilerin tümüne erişilememesi									
Stratejiler	- Birim temsilcileri ile aktif çalışarak kampüs çapında farkındalığın artırılması sağlanacaktır. - Engelli personel ve öğrenci için hem sosyal faaliyetler hem de fiziki mekanlar açısından Kampüs daha erişilebilir hale getirilecektir. - Yükseköğretim Kurulu Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında başvuru yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	₺ 28.301.185									
Tespitler	11.Kalkınma Planında engellilerin işgücüne katılımı ve istihdamının artırılması ile ilgili bir hedef konusunda Üniversitenin üzerine düşen görevler olması - Merkez yerleşkenin konumu itibarı ile mekânsal erişimi sağlamada yaşanan zorlukların olması - Bütçe olanaklarının kısıtlı olması									
İhtiyaçlar	- Engelsiz kampüs hedefine ulaşılması için çalışan ve öğrencilerin konu ile ilgili farkındalıklarının artırılması - Engelli öğrencilere sunulan destek ve hizmetlerin kapsamının geliştirilmesi									

Amaç (A5)	Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması									
Hedef (H5.3)	Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak									
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Sürdürülebilir (Yeşil) Kampüs Komisyonu - Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi - Tüm Akademik Birimler - Tüm İdari Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.3.1 Atık yönetimi kapsamında geri dönüşüm programı uygulanan fiziki mekanların oranı (%)	30	20	40	60	80	100	100	6 ayda 1	yılda 1	
PG 5.3.2 Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili etkinlik sayısı (öğrenci organizasyonları dahil)	20	5	5	5	5	5	5	6 ayda 1	yılda 1	
PG 5.3.3 Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili dersi bulunan diploma programları sayısı	20	2	8	16	24	32	40	6 ayda 1	yılda 1	
PG 5.3.4 Su tasarruf programı ile merkez yerleşkede tasarruf edilen suyun toplam kullanım miktarına oranı (%)	30	0	2	4	6	8	10	6 ayda 1	yılda 1	
Riskler	- Uygulanmak istenen programların birim yöneticileri, personel ve öğrenci tarafından sahiplenilmemesi - Gereken mali kaynağın kısıtlı kalması									
Stratejiler	- Üniversite atık yönetimi sistemi geliştirilecek, tüm fiziki mekanların bir geri dönüşüm programı olması sağlanacaktır. - Yeşil Kampüs (UI GreenMetric) programına katılım sağlanacaktır. - Peyzaj alanları sulaması için atık su kullanımı sağlanacak, su tasarruf uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. - Üniversite çevre ve enerji yönetim sistemleri geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	₺ 32.344.211									
Tespitler	- Üniversitede sürdürülebilir kampüs ile başlatılmış çalışmaların henüz sonuca bağlanmamış olması - Global olarak iklim değişiklikleri, küresel ısınma, çölleşme, su kıtlığı ve çevre kirliliği ile ilgili sorunların varlığı - Geliştirilecek projeler için mali kaynakların kısıtlı olması - Çevre bilincinin arzu edilen düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	- Çevre ile ilgili farkındalığın artırılması, yerleşkelerde ilgili uygulamaların sistematikleştirilmesi ve gerekli kaynakların ayrılması - Yerleşkelerin doğal ve ekolojik zenginliğinin sürdürülmesi - Atık yönetimi ile ilgili çalışmaların ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlanarak kurumun bütününde uygulanır hale gelmesi									

6.3. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Üniversitemiz 2021-2025 Stratejik Planında yer alan performans göstergeleri, amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Tablo 28. Performans Göstergeleri

Amaç	Hedef	Performans Göstergeleri
① Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi	1.1 Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak	1.1.1 Proje destek birimi faaliyetlerinden faydalanan araştırmacı sayısı (kmltf.)
		1.1.2 Proje destek birimi tarafından ön değerlendirme (panelistik) yapılan proje sayısı (kmltf.)
		1.1.3 BAP projelerindeki lisansüstü bursiyer sayısı
		1.1.4 Proje Geliştirme ve Yönetimi dersine kayıtlı öğrenci sayısı
	1.2 Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak	1.2.1 SCI, SSCI ve AHCI kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı
		1.2.2 SCI, SSCI, AHCI kapsamı dışındaki uluslararası alan endekslerinde taranan yayın sayısı
		1.2.3 Son 5 yılda SCI, SSCI ve AHCI kapsamındaki dergilerde yayımlanan yayınların söz konusu yıldaki aldığı atıf sayısı
		1.2.4 Ulakbim TR dizin yayın sayısı
		1.2.5 Uluslararası işbirlikli yayın sayısı (SCI, SSCI, AHCI)
	1.3 Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak	1.3.1 Devam eden TÜBİTAK proje sayısı
		1.3.2 Devam eden AB proje sayısı
		1.3.3 Devam eden diğer dış kaynaklı proje sayısı
		1.3.4 Dış fon kaynaklı proje gelirleri (bin TL)
		1.3.5 TÜBİTAK (ARDEB) projeleri başvuru kabul oranı (%)
	1.4 Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktıları geliştirmek	1.4.1 Patent, Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (kmltf.)
		1.4.2 Tescillenmiş Patent, Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım Sayısı (kmltf.)
		1.4.3 Öğretim üyelerinin teknoparklardaki şirket sayısı
② Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması	2.1 Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek	2.1.1 YKS Taban Puan Sıralaması İtibarı ile %10'luk dilimden öğrenci alan lisans programı sayısı
		2.1.2 Akredite Program Sayısı (Lisans/Lisansüstü)
		2.1.3 Öz değerlendirme raporu tamamlanan program sayısı (kmltf.)
		2.1.4 Öğrencilerin kayıtlı oldukları bölüm/programa ilişkin genel memnuniyet düzeyi (%)
		2.1.5 Müfredat güncellemelerinde dış paydaş geri bildirimi kullanan lisans programlarının oranı %
	2.2 Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek	2.2.1 Zenginleştirilmiş (teknoloji destekli) derslerin oranı (%)
		2.2.2 Açık Ders Sayısı
		2.2.3 Ders Yönetim Sisteminin (DYS) aktif olarak kullanıldığı derslerin oranı (%)
		2.2.4 Harmanlanmış derslerin oranı (%)
		2.2.5 Tamamen çevrimiçi verilen derslerin oranı (%)
	2.3 Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek	2.3.1 MSKÜ Akademik Gelişim ve Oryantasyon Programından (AGEP) Faydalanan Akademik Personel Sayısı
		2.3.2 Akademik yetkinlikleri geliştirmeye yönelik (AGEP dışı eğitim/araştırma ile doğrudan ilgili) verilen eğitimlere katılan akademik personelin oranı (%)
		2.3.3 Çevrimiçi eğitmen sertifikasına sahip akademik personel sayısı
	2.4 Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek	2.4.1 Yabancı dilde ders verebilecek öğretim elemanı sayısı (YDYO hariç)
		2.4.2 Yabancı dilde eğitim veren program sayısı (%30 dil dahil)
		2.4.3 Uluslararası öğrenci sayısı
		2.4.4 Uluslararası değişim programları protokol sayısı
		2.4.5 Uluslararası değişim programları gelen/giden öğrenci
	2.5 Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak	2.5.1 Bünyelerinde en az bir kariyer etkinliği düzenlenen birim sayısı
		2.5.2 Sektörel buluşma, istihdam fuarı vb. üniversite genelinde düzenlenen etkinlik sayısı (kmltf.)
		2.5.3 Kariyer desteği hizmetlerinden faydalanan öğrenci sayısı (kmltf)
		2.5.4 Akademik destek ve danışmanlık memnuniyet puanı (Uniar: TÜMA sıralaması)

Amaç	Hedef	Performans Göstergeleri
③	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi	3.1 Kurumsal aidiyeti geliştirmek
		3.1.1 Personelin aidiyet düzeyi (%) idari / akademik (İP/APM-3, İP/IPM-7 aidiyet)
		3.1.2 Mezunlar için düzenlenen etkinlik sayısı (kmltf.)
		3.1.3 Öğrenci memnuniyetini geliştirmeye yönelik düzenlenen yüz yüze toplantı (odak grup vb.) sayısı
		3.1.4 Öğrenci hakları biriminin hizmet verdiği öğrenci sayısı (kmltf.)
		3.2 Kurumsal tanınırlığı artırmak ve kurumsal kimliği geliştirmek
		3.2.1 Kurumsal Kimlik Kılavuzunun oluşturulup elektronik ortamda yayımlanması
		3.2.2 Gerçekleştirilen/katılım sağlanan tanıtım etkinliği sayısı (Öğrenci tanıtım fuarları, dış paydaş Üniversite tanıtım etkinlikleri dahil) (kmltf.)
		3.2.3 Bölüm/program bazında hazırlanıp elektronik ortamda yayımlanan güncel tanıtım filmi sayısı (kmltf.)
		3.2.4 Üniversitenin kamuoyunda tanınma düzeyinin yeterliliği (%) (DP/DPM-6/3)
④	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi	3.3 Kurumsal olarak akredite olmak
		3.3.1 Kurumsal Akreditasyonun Sağlanması (Yükseköğretim Kalite Kurulu Programı) (%)
		3.4 Kalite yönetim sisteminin tüm üniversite birimlerinde işlevsel hale gelmesini sağlamak
		3.4.1 Üniversite Kalite Komisyonu tarafından Birim Kalite Komisyon üyelerine yönelik düzenlenen bilgilendirme toplantılarının sayısı (kmltf.)
		3.4.2 Üniversite Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komisyonları tarafından Üniversite personeline yönelik gerçekleştirilen çalıştay/eğitim türü etkinlik sayısı (komisyon toplantıları hariç) (kmltf.)
		3.4.3 Birim Kalite Komisyonlarının çalışmaları sonucu stratejik plan performans göstergeleri ile ilişkilendirilebilen ve/veya iç/dış değerlendirme raporlarında tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar üzerinden iyileştirme sağlanan çalışma sayısı (kmltf.)
		3.5 Üniversitenin performans raporlarına kaynak olacak ve yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayacak yönetim bilgi sistemini kurum içinde geliştirmek
		3.5.1 Üniversitenin temel raporları kapsamında belirlenen verinin yönetim bilgi sistemi üzerinden sağlanma oranı (%)
		4.1 Toplumun Sosyal ve Ekonomik Gelişimine Katkıda Bulunan Araştırma Projelerinin Sayısını Artırmak
		4.1.1 Çıktılarında toplumsal faydanın izlenebildiği (toplumun bir kesimine ya da kamu kuruluşlarının iş sonuçlarının iyileştirilmesine dönük devam eden araştırma projesi sayısı
		4.1.2 Kamu veya özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilen araştırma proje sayıları (devam eden)
		4.2 Üniversite Tarafından Sunulan Hizmetlerin (Sağlık, Danışmanlık Ve Laboratuvar) Ve Ürünlerin Kapsamını Ve Kalitesini Geliştirmek
		4.2.1 Uygulamaya dönük hizmet ve ürünleri sağlayan aktif birim sayısı
		4.2.2 Uygulamaya dönük olarak topluma sunulan farklı hizmet türü sayısı
		4.2.3 Sektörel olarak sunulan uygulamaya dönük hizmet sayısı
		4.2.4 Topluma sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyi (%)
		4.3 Toplumla paylaşılan bilginin kapsamını ve etkisini geliştirmek
		4.3.1 Teknoloji Transfer Ofisi ve Araştırma Merkezlerinin düzenlediği eğitim/sertifika programlarından faydalananların sayısı (kmltf.)
		4.3.2 Teknoloji Transfer Ofisi ve Araştırma Merkezlerinin düzenlediği eğitim/sertifika programlarının hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeyi (%)
		4.3.3 Kamuya açık bilgilendirme toplantısı, panel, eğitim veya sertifika programı düzenleyen farklı birim sayısı
		4.3.4 Bilgi paylaşımı kapsamında gerçekleştirilen sektörel buluşma/toplantı sayısı
		4.4 Üniversitenin kültür, sanat ve spor ile ilgili etkinliklerinde topluma dönük yüzünün geliştirilerek sosyal yaşama sağladığı katkısı artırmak
		4.4.1 Sosyal sorumluluk projesi sayısı
		4.4.2 Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyona ilişkin faaliyet sayısı (kmltf.)
		4.4.3 Topluma açık şekilde gerçekleştirilen bilim, sanat, spor ve kültür etkinliklerinin oranı (%)
		4.4.4 Doğrudan topluma hizmet kapsamında gerçekleştirilen bilim, sanat, spor ve kültürel faaliyet ve etkinliklerin sayısı (kmltf.)

Amaç		Hedef	Performans Göstergeleri
5	Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	5.1 Yerleşkelerin alt yapı ve fiziki olanaklarını iyileştirmek	5.1.1 Bina/tesislerin kullanımdaki kapalı alanı (bin m ²)
			5.1.2 Öğrenci başına düşen kapalı alan (m ²)
			5.1.3 Mevcut binaların/tesislerin iyileştirilmesi için (bakım onarım, standartlara uyum vb.) harcanan bütçenin sermaye giderlerine oranı (%)
		5.2 Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak	5.2.1 Engelli erişimi açısından düzenlemeleri tamamlanan fiziki mekanların oranı (%)
			5.2.2 Özel gereksinime ilişkin (öğretim uyarlamaları vb.) taleplerin karşılanma oranı (%)
			5.2.3 Engelsiz kampüs bilincinin geliştirilmesi için Üniversite çapında gerçekleştirilen etkinlik/faaliyet sayısı (kmltf.)
		5.3 Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak	5.3.1 Atık yönetimi kapsamında geri dönüşüm programı uygulanan fiziki mekanların oranı (%)
			5.3.2 Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili etkinlik sayısı (öğrenci organizasyonları dahil)
			5.3.3 Sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili dersi bulunan diploma programları sayısı
			5.3.4 Su tasarruf programı ile merkez yerleşkede tasarruf edilen suyun toplam kullanım miktarına oranı (%)

6.4. STRATEJİLER

Üniversitemiz 2021-2025 Stratejik Planında yer alan stratejiler, amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Tablo 29. Stratejiler

AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER
① Araştırma ve İnovasyona Dönük Süreçlerin ve Kapasitenin Geliştirilmesi	1.1. Proje üretme kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak	- Doktora programlarının ve disiplinlerarası çalışmaların çeşitlendirilmesi sağlanacaktır. - Tematik Ar-Ge Projelerinin yürütülmesine öncelik verilecektir. - Dışarıdan öğretim üyesi atamalarında yurtdışı doktoralı veya URAP sıralamalarında MSKÜ'den yüksek sırada yer alan üniversitelerden gelen araştırmacılara öncelik verilmesi sağlanacaktır.
	1.2. Bilimsel yayınların sayı, etki ve erişilebilirliğini artırmak	- Öğretim elemanları araştırma ortam ve imkanları geliştirilecektir. - Etki değeri yüksek ve uluslararası iş birlikli çalışmalar için teşvik desteği sağlanacaktır. - Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında katkı sunacak yayınlar teşvik edilecektir. "Açık Bilim" politikası geliştirilerek Üniversite yayınlarına açık erişim sağlanacaktır.
	1.3. Dış fon kaynaklı proje sayılarını artırmak	- Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü dış fon kaynaklı projelere hazırlık amaçlı projeleri destekleyen bir kuluçka merkezi olarak faaliyet gösterecektir. - Proje destek birimi altyapısı güçlendirilerek tüm dış kaynaklı proje tekliflerinin proje destek biriminin ön incelemesinden geçmesi sağlanacaktır. - Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında katkı sunacak projeler teşvik edilecektir. - Tüm dış kaynaklı projeleri izleme sistemi kurulacaktır.
	1.4. Ar-Ge'nin inovasyona dönük çıktılarını geliştirmek	"Araştırma Üniversitesi Kriterleri" benimsenerek üniversitenin araştırma profili bu çizgide geliştirilecektir. - Kuluçka ve Ön Kuluçka merkezi yapılandırılarak faaliyetleri tüm Muğla çapında yaygınlaştırılacaktır. - Teknoloji Transfer Ofisi (Inova Muğla A.Ş.) modüllerinin çalışma usul ve esasları mevzuata bağlanıp, kapasite ve etkinliği geliştirilecektir.
② Eğitim ve Öğretim Süreçlerinin İyileştirilerek Mezun Niteliğinin Artırılması	2.1. Eğitim programlarının kalite ve ihtiyaçlara yanıt verme boyutunu iyileştirmek	- Lisansüstü programların akreditasyonu için öncelik verilerek çalışmaların başlatılması ve tamamlanması sağlanacaktır. - Üniversitenin program açma kriterleri güncellenerek geliştirilecektir. - Ders müfredatlarının güncellenmesi prosedürleri geliştirilip, müfredatın ihtiyaçlara yanıt verme gücünün değerlendirilmesini sağlayan sistem kurulacaktır.
	2.2. Dijital öğrenme ortamlarını geliştirmek	- Dijital Dönüşüm Projesi" kapsamında tüm akademik personelin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanacaktır. - UZEM bünyesindeki teknoloji destek ofisinin öğretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması amacına yönelik kapasite ve etkinliği geliştirilecektir. - Dijitalleşme politikası yıllık olarak gözden geçirmeye tabi tutulup teknolojik değişimlere adaptasyon sağlanacaktır.
	2.3. Akademik personelin yetkinliklerini sürekli eğitim kapsamında geliştirmek	Son 3 yılda Üniversiteye atanmış tüm öğretim elemanlarına zorunlu tutulmak üzere tüm öğretim elemanlarının katılımının teşvik edileceği Kurumsal Akademik Gelişim Programı (AGEP) geliştirilip uygulamaya koyulacaktır.
	2.4. Eğitimde uluslararası perspektifi geliştirmek	- Uluslararası ortak derece programlarının geliştirilmesine öncelik verilecektir. - Doktora sonrası araştırmalar ve değişim programları kapsamında öğretim üyesi sirkülasyonunun güçlendirilmesi sağlanacaktır. - Uluslararası sıralamalarda Üniversitenin pozisyonunun güçlendirilmesi sağlanacaktır.
	2.5. Kariyer planlama desteği ve akademik danışmanlık sürecini geliştirip yaygınlaştırarak öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimlerini güvence altına almak	- İlgili koordinatörlüğün kariyer desteği hizmeti birim bünyesinde uzmanlaşma (iç/dış kaynaklar) sağlanarak geliştirilecektir. - Akademik Danışmanlık ile ilgili prosedürler (lisans/lisansüstü) geliştirilip sürekli izlenip iyileştirmeye tabi tutulacak, gerekli eğitimle MSKÜ Akademik Gelişim Programına entegre edilecektir.

AMAÇ	HEDEF	STRATEJİLER
③	Kurumsal Kalite, Kurumsal Yönetim ve Yapının Geliştirilmesi	- Öğrenciler için düzenlenen oryantasyon programı kurumsallaştırılarak kapsam ve etkinliği geliştirilecek, öğrenci hakları birimi üzerinden öğrencilerin karşılaşılabileceği problemler yönetime aktarılıp hızlı bir şekilde giderilmesi sağlanacaktır. - İdari personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için eğitim programları düzenlenecek ve sosyal etkinlikler artırılabilecektir. - Periyodik toplantılar ile karar almak süreçlerine personelin katılımı sağlanacaktır.
		- Sosyal medya hesapları üzerinden etkileşim güçlendirilerek tanıtıma ağırlık verilecektir. - Paydaş geri bildirim sistemi kurumun etkileşimde bulunduğu tüm paydaşları kapsayacak şekilde geliştirilip işletilecektir. - Dış paydaşlarla yüz yüze toplantılar gerçekleştirilerek etkin tanıtım yapılacaktır.
		İç/dış değerlendirme raporlarında tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar üzerinde Kalite Komisyonu, Birim Kalite Komisyonları ve Kalite Koordinasyon Ofisi ortak çalışması sağlanacak ve akreditasyon süreci için ayrı bir eylem planı geliştirilecektir.
		- Üniversite Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komisyonlarının hedef birliği ve çalışma uyumu sağlanacaktır., - Birimlerdeki kalite geliştirme ile ilgili sorumluluğun birimin en üst düzey yöneticisinde olması güvence altına alınacaktır. - Çalışmaların kurum hedefleri ile ilgili sürekli iyileştirme boyutuna öncelik verilecektir.
		- Kurumsal performansa ait göstergeler tek merkez olarak Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden izlenecektir. - Yönetim Bilgi Sistemine veri sağlayan tüm personele eğitim verilip ilgili prosedürler geliştirilerek verilerin doğru ve istenilen şekilde girilmesi güvence altına alınacaktır.
④	Topluma Hizmet Alanında Kapsam ve Etkinin Geliştirilmesi	- Üniversitenin toplumsal katkı politikası geliştirilecektir. - Araştırma projeleri değerlendirme süreçlerinde toplumsal faydayı önceleyen projeler teşvik edilecektir.
		- Sağlık, Tarım ve Hayvancılık gibi öncelikli alanlarda uygulamaya dönük hizmetlerin geliştirilebilmesi için gerekli alt yapının tamamlanmasına öncelik verilecektir. - Hizmet sunan ve ürün sağlayan tüm birimlerin hizmetlerinin niteliği izlenecek, sunulan hizmetlerin iyileştirmesi sağlanacaktır. - Üniversitenin, sunulan ürün ve hizmetlerinin etkin tanıtımı yapılacaktır.
		- Bilginin transferi konusunda Üniversite içi uzmanlık ve ilgili prosedürler geliştirilecektir. - Bilginin paylaşımı için klasik sınıf içi eğitimin dışında toplumun gereksinimleri ile paralel olarak alternatif yöntemler (çevrimiçi, işbaşı eğitimi vb.) sunulacaktır.
		Toplumsal hizmet kapsamında gerçekleştirilen etkinliklerin oluşturulacak bir komisyon ile Üniversitenin topluma hizmet politikası ile uyumlu şekilde düzenlenmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

AMAÇ		HEDEF	STRATEJİLER
5	Çağdaş Kampüs Gelişiminin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	5.1. Yerleşkelerin Alt Yapı Ve Fiziki Olanaklarını İyileştirmek	• Üniversitenin alt yapı ve fiziksel gelişimi orta ve uzun vade gelişim planları uyarınca gerçekleştirilecektir. • Yeni bina ve tesislerde enerji verimliliği, engelli dostu bina ve diğer yeni standartlar göz önünde bulundurulacak, eski binaların da bu standartlara yaklaştırılması için çalışmalar önceliklendirilecektir.
		5.2.Engelsiz kampüs yaşamını geliştirmek ve yaygınlaştırmak	• Birim temsilcileri ile aktif çalışılarak kampüs çapında farkındalığın artırılması sağlanacaktır. • Engelli personel ve öğrenci için hem sosyal faaliyetler hem de fiziki mekânlar açısından Kampüs daha erişilebilir hale getirilecektir. • Yükseköğretim Kurulu Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında başvuru yapılacaktır.
		5.3.Çevre ve doğa dostu (yeşil/sürdürülebilir) kampüs çalışmalarını yaygınlaştırmak	• Üniversite atık yönetimi sistemi geliştirilecek, tüm fiziki mekânların bir geri dönüşüm programı olması sağlanacaktır. • Yeşil Kampüs (UI GreenMetric) programına katılım sağlanacaktır. • Peyzaj alanları sulaması için atık su kullanımı sağlanacak, su tasarruf uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. • Üniversite çevre ve enerji yönetim sistemleri geliştirilecektir.

6.5. MALİYETLENDİRME

Tablo 30. Tahmini Maliyet Tablosu

Amaç ve Hedefler	2021	2022	2023	2024	2025	Toplam Maliyet
AMAÇ 1	88.052.703	93.642.660	100.605.894	112.040.908	115.345.396	509.687.561
HEDEF 1.1	13.207.905	14.046.399	15.090.884	16.806.136	17.301.809	76.453.134
HEDEF 1.2	17.610.541	18.728.532	20.121.179	22.408.182	23.069.079	101.937.512
HEDEF 1.3	30.818.446	32.774.931	35.212.063	39.214.318	40.370.889	178.390.646
HEDEF 1.4	26.415.811	28.092.798	30.181.768	33.612.272	34.603.619	152.906.268
AMAÇ 2	158.494.865	168.556.788	181.090.609	193.916.956	207.621.713	909.680.931
HEDEF 2.1	55.473.203	58.994.876	63.381.713	67.870.935	72.667.599	318.388.326
HEDEF 2.2	31.698.973	33.711.358	36.218.122	38.783.391	41.524.343	181.936.186
HEDEF 2.3	15.849.487	16.855.679	18.109.061	19.391.696	20.762.171	90.968.093
HEDEF 2.4	31.698.973	33.711.358	36.218.122	38.783.391	41.524.343	181.936.186
HEDEF 2.5	23.774.230	25.283.518	27.163.591	29.087.543	31.143.257	136.452.140
AMAÇ 3	17.610.541	18.728.532	20.121.179	17.237.063	23.069.079	96.766.393
HEDEF 3.1	1.761.054	1.872.853	2.012.118	1.723.706	2.306.908	9.676.639
HEDEF 3.2	5.283.162	5.618.560	6.036.354	5.171.119	6.920.724	29.029.918
HEDEF 3.3	3.522.108	3.745.706	4.024.236	3.447.413	4.613.816	19.353.279
HEDEF 3.4	4.402.635	4.682.133	5.030.295	4.309.266	5.767.270	24.191.598
HEDEF 3.5	2.641.581	2.809.280	3.018.177	2.585.559	3.460.362	14.514.959
AMAÇ 4	52.831.622	56.185.596	60.363.536	64.638.985	69.207.238	303.226.977
HEDEF 4.1	15.849.487	16.855.679	18.109.061	19.391.696	20.762.171	90.968.093
HEDEF 4.2	18.491.068	19.664.959	21.127.238	22.623.645	24.222.533	106.129.442
HEDEF 4.3	10.566.324	11.237.119	12.072.707	12.927.797	13.841.448	60.645.395
HEDEF 4.4	7.924.743	8.427.839	9.054.530	9.695.848	10.381.086	45.484.047
AMAÇ 5	35.221.081	37.457.064	40.242.358	43.092.657	46.138.158	202.151.318
HEDEF 5.1	24.654.757	26.219.945	28.169.650	30.164.860	32.296.711	141.505.923
HEDEF 5.2	4.930.951	5.243.989	5.633.930	6.032.972	6.459.342	28.301.185
HEDEF 5.3	5.635.373	5.993.130	6.438.777	6.894.825	7.382.105	32.344.211
YIL BAZINDA HEDEFLERİN TOPLAM MALİYETİ	352.210.812	374.570.641	402.423.575	430.926.569	461.381.583	2.021.513.180
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	59.731.658	63.523.676	68.247.273	73.081.114	78.246.000	342.829.721
STRATEJİK PLAN GENEL TOPLAM MALİYETİ	411.942.470	438.094.317	470.670.848	504.007.683	539.627.583	2.364.342.901

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik Planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılması etkin ve sistematik bir izleme ve değerlendirme sürecini gerektirir. Bu izleme değerlendirme süreci her ne kadar bir veri toplama ve analiz süreci çerçevesinde şekillense de buradaki asıl faaliyet Üniversitenin plan doğrultusunda ilerlemesini garanti altına alan dönemsel kararlara esas teşkil edecek geri bildirim sağlama ve anlamlı bilgiyi üretmedir.

Stratejik Plan Amaç ve Hedeflerine göre kaydedilen ilerlemenin takip edilebilmesi için performans göstergelerinin 3, 6 ay ve 1 yıllık sürelerde sorumlu harcama birimlerinden gerekli verilerin toplanarak analizi edilmesi ve izlenmesi gereklidir. Dönemsel izleme raporları hedef kartlarında belirtilen izleme sıklığı göz önünde bulundurularak hedeflerin gerçekleşmesinden sorumlu birimler tarafından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sunulan şablon tablolara uygun şekilde oluşturulur ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına sunulur.

Her yıl sonu ise söz konusu dönem tamamlanması hedeflenmiş faaliyetler açısından amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının performans göstergelerine ilişkin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından gözden geçirildiği değerlendirme süreci gerçekleştirilecektir.

İzleme ve Değerlendirme süreçleri sonunda Başkanlık tarafından konsolide edilen raporlar özet rapor halinde Rektör'e sunulur. Rektör gerekli gördüğü durumlarda harcama yetkilileri ile izleme ve değerlendirme toplantısı yapmayı talep edebilir. Bu toplantılar sonucu gerekli tedbirleri de içeren izleme ve değerlendirme raporu yetkili üst kuruluşa gönderilir.



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

www.mu.edu.tr



/ muglaedutr