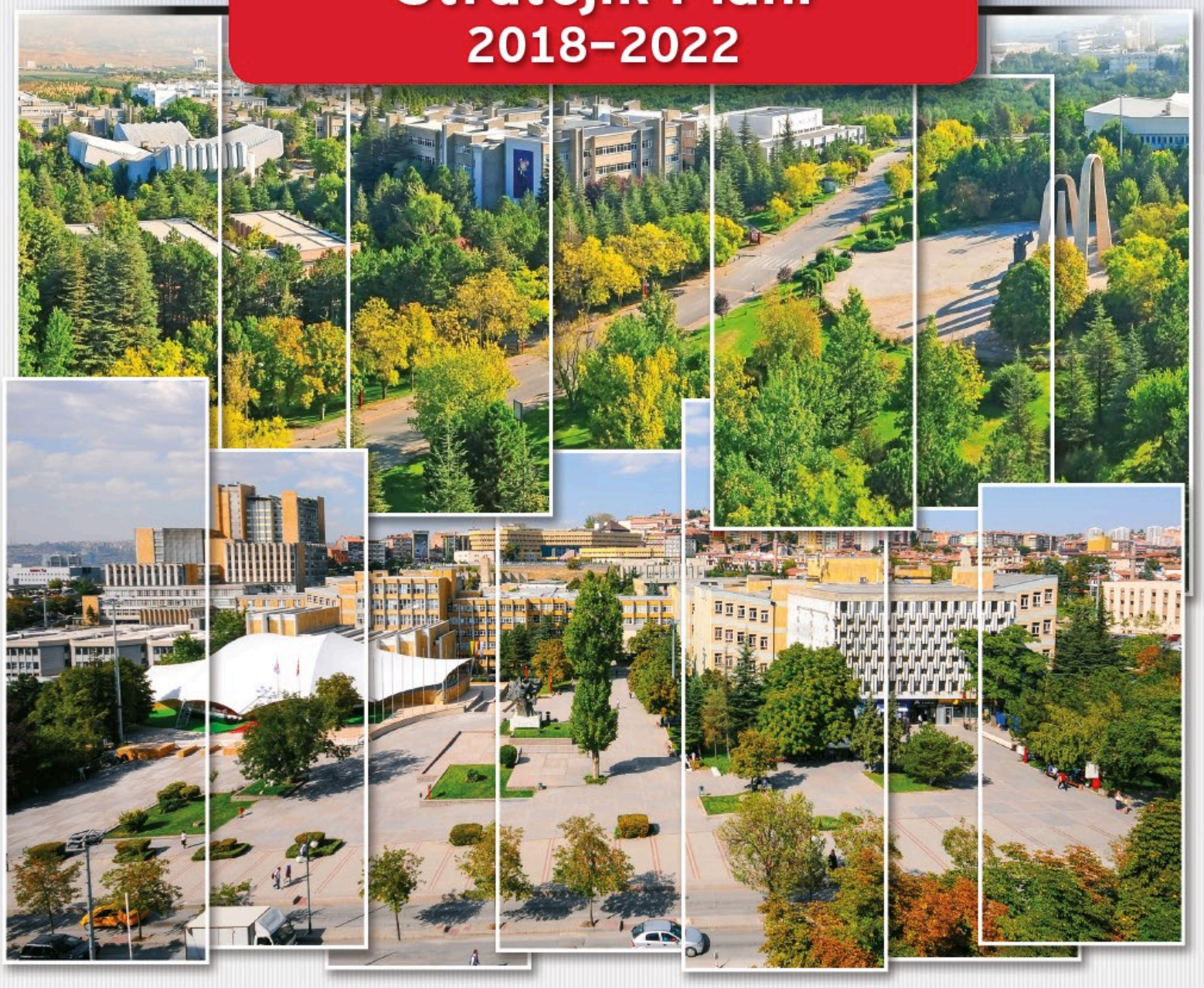
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Stratejik Planı
2018–2022



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

2018–2022

Stratejik Planı

Daha ileriye... En İyiye...



SUNUŞ



Hacettepe Üniversitesi, nitelikli ve onu var eden toplumsal değerlere duyarlı akademik kadrosuyla; bilimden sanata, eğitimden sosyal sorumluluğa, vizyonu doğrultusunda büyük bir kararlılıkla hedeflerine ilerlemektedir. Dünya üniversiteleriyle karşılaştırıldığında genç olarak niteleyebileceğimiz üniversitemiz, 50 yıllık geçmişine rağmen gerek ülkemiz gerekse dünyanın saygın ve nitelikli kamu üniversiteleri arasında yer almaktadır. Kuşkusuz bu değerin elde edilmesinde en önemli pay, araştırma odaklı bir üniversite olarak ürettiğimiz bilimsel çıktılardır. 2018-2022 Stratejik Planında üniversitemizin sahip olduğu öncülüğü daha da ileriye taşımak ve dünya üniversiteleri arasında ön sıralarda yer almasını sağlamak için önem ve öncelik verilecek bazı başlıkları şöyle sıralayabiliriz:

Lisans ve lisansüstü eğitimlere devam eden öğrencilerimizin uluslararası standartlarda rekabetçi ve çok yönlü eğitim almaları sağlanacaktır. Fen ve Mühendislik, Tıp ve Sosyal Bilimler gibi geniş yelpazede eğitim ve araştırma yapan üniversitemizde transdisipliner araştırma gruplarının oluşturulması teşvik edilecektir. Ayrıca akademik gelişim programlarıyla genç araştırmacıların doktora sonrası kariyer planlamalarına ivme kazandırılacaktır. Üniversite olanaklarından araştırmaya aktarılan kaynakların çeşitlendirilerek zenginleştirilmesi sağlanacak ve transdisipliner araştırma alt yapısı geliştirilecektir.

Yönetim sürecinde çalışanlarımızın görüş, eleştiri ve önerilerine daha duyarlı olmaya; kurulların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yönelik düzenlemeler de Stratejik Planımızdaki önceliklerimiz arasındadır. Planlama ve uygulama alanlarındaki iyileştirme çalışmaları yanında özellikle süreçlerin kontrol edilip döngünün tamamlanmasına daha özen gösterilecektir.

Türkiye'nin önde gelen araştırma ve eğitim hastanelerinden olan üniversitemiz hastaneleri kaliteli sağlık hizmeti vermeye ve nitelikli tıp insanı yetiştirmeye, verimliliği ve kaliteyi arttıran uygulamalarla devam edecektir.

Üniversitemizin sanayi işbirliklerinin daha da güçlendirilmesi gerektiği kanaatindeyim. Plan döneminde bu yöndeki çalışmalara ağırlık verilecek ve Teknokentin üniversitedeki tüm birimlerle iş birliği içinde AR-GE faaliyetlerini arttırarak sürdürmesi sağlanacaktır.

Ülkemizin yer aldığı bölge coğrafyası ve dünya sorunlarına bilimsel araştırma yoluyla dikkat çekilerek farklı disiplinlerdeki akademisyenlerin, ilgili kurumlarla koordinasyon içinde, sorunların çözümüne yönelik proje geliştirmeleri özendirilecektir.

"Daha ileriye... En iyiye..." ulaşmak için çıktığımız bu yolda değerlerimizi güçlendiren, kurumsal çizgimizi koruyan bütün Hacettepelilere şimdiden teşekkür ederim.

Prof. Dr. A. Haluk ÖZEN
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. **STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ** 13
2. **DURUM ANALİZİ** 19
   - 2.1. Kurumsal Tarihçe 21
   - 2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 21
   - 2.3. Mevzuat Analizi 23
   - 2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi 26
   - 2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 44
   - 2.6. Paydaş Analizi 46
   - 2.7. Kuruluş İçi Analiz 49
     - 2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 54
     - 2.7.2. Öğrenci Analizi 58
       - 2.7.2.1. Öğrenci Sayıları 58
       - 2.7.2.2. Uluslararası Öğrenci Sayıları 61
     - 2.7.3. Kurum Kültürü Analizi 62
     - 2.7.4. Fiziki Kaynak Analizi 63
     - 2.7.5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 69
     - 2.7.6. Mali Kaynak Analizi 70
   - 2.8. Akademik Faaliyetler Analizi 73
   - 2.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi 75
   - 2.10. GZFT Analizi 78
     - 2.10.1. Güçlü Yönler 79
     - 2.10.2. Zayıf Yönler 81
     - 2.10.3. Fırsatlar 82
     - 2.10.4. Tehditler 83
   - 2.11. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi 88
3. **GELECEĞE BAKIŞ** 89
   - 3.1. Misyon 90
   - 3.2. Vizyon 90
   - 3.3. Temel Değerler 91
4. **FARKLILAŞMA STRATEJİSİ** 93
   - 4.1. Konum Tercihi 95
   - 4.2. Başarı Bölgesi Tercihi 96
   - 4.3. Değer Sunumu Tercihi 96
   - 4.4. Temel Yetkinlik Tercihi 97
5. **STRATEJİ GELİŞTİRME** 99
   - 5.1. Stratejik Amaçlar 100
   - 5.2. Stratejik Hedefler 102
   - 5.3. Performans Göstergeleri 132
   - 5.4. Stratejiler 135
   - 5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 144
   - 5.6. Maliyetlendirme 148
6. **İZLEME VE DEĞERLENDİRME** 149

TABLOLAR

Tablo 1. Strateji Geliştirme Kurulu 16
Tablo 2. Stratejik Plan Hazırlama Süreci 17
Tablo 3. Mevzuat Analizi Tablosu 24
Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu 26
Tablo 5. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Tablosu 45
Tablo 6. Paydaş Önceliklendirme Tablosu 46
Tablo 7. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu 47
Tablo 8. Engelli Personel Durum Tablosu 57
Tablo 9. Öğrenci Sayıları 59
Tablo 10. 2016-2017 Eğitim-Öğretim Yılında Uluslararası Öğrenci Sayısı 61
Tablo 11. Engelli Öğrenci Sayısı 62
Tablo 12. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılımı 64
Tablo 13. Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanların Dağılımı 65
Tablo 14. Kapalı Mekânların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı 66
Tablo 15. Hastane Alanlarının Dağılımı 68
Tablo 16. Yıllar İtibari ile Döner Sermaye Gelir Giderleri 72
Tablo 17. Tahmini Kaynak 72
Tablo 18. Akademik Faaliyetler Analizi 74
Tablo 19. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 76
Tablo 20. Sektörel Yapı Analizi 77
Tablo 21. GZFT Listesi 78
Tablo 22. GZFT Stratejileri Tablosu 84
Tablo 23. Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu 88
Tablo 24. Değer Sunumu Belirleme 96
Tablo 25. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler 103
Tablo 26. Performans Göstergeleri 132
Tablo 27. Stratejiler 135
Tablo 28. Strateji – GZFT Matrisi 139
Tablo 29. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu 144
Tablo 30. Tahmini Maliyet Tablosu 148

ŞEKİLLER

Şekil 1. Akademik Kuruluş Şeması 50
Şekil 2. İdari Kuruluş Şeması 51
Şekil 3. Son 10 Yılda Akademik ve İdari Kadroların Gelişimi 54
Şekil 4. Akademik Personel Dağılımı 55
Şekil 5. İdari Personelin Eğitim Durumu 55
Şekil 6. 2007-2016 Yılları Arası Öğrenci Sayıları 58
Şekil 7. Kapalı Mekânların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı 67
Şekil 8. Hacettepe Üniversitesi Ağ Altyapısı 70

GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere yeni bir düzenlemeye gidilmiştir. Stratejik planlar bu düzenlemenin en önemli ayağını oluşturmaktadır. 5 yıllık süreci kapsayan strateji planları, her yıl için hedeflenen ilerleme planını performans programlarıyla belirlemekte ve faaliyet raporlarıyla da hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktadır. Ürettiği bilgiyi ürün ve hizmete dönüştürebilen üniversite modelinde, ulaşılmak istenen sonuçların planlanması kurum bütçesinin daha verimli kullanılmasını sağlar. Bu planlamada, ulaşılmak istenen sonuçlar açısından ihtiyaçların göz önünde bulundurulması ve paydaşlarla da iletişim içinde olunması beklenir.

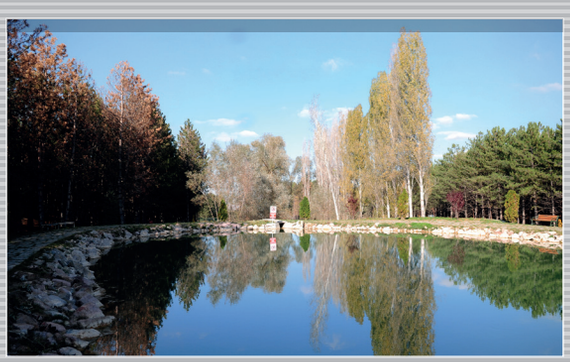
Üniversiteler diğer kamu kurumlarından farklı olarak aynı hizmeti sunan kurumlardır. Üniversite sayısındaki artış, yükseköğretim sektöründeki çeşitlilik, üniversitelerin uluslararasılaşma isteği, mali kaynakların yeterli olmaması gibi etkenlerden dolayı üniversiteler arasında farklılaşma gereği doğmuştur. Stratejik planlama bu noktada önem arz etmektedir. Üniversitelerin stratejik planları ile farklılaşma stratejilerini belirleyip üniversiteye özgü yaklaşımlar oluşturması beklenmektedir. 5018 sayılı Kanun'da da stratejik plan tanımı "***kamu idarelerinin orta vadeli amaçlarının, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçülerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plan***" şeklinde yapılmaktadır.

İlk defa üniversiteler için farklı bir yapıda oluşturulan plan taslağı; üniversiteye özgü farklılaşma stratejilerini, bu stratejileri gerçekleştirme yollarını ve bütçe planlamalarını içermektedir. Böylelikle üniversitelerin özerk yapısına uygun planlama yapmalarına imkân sağlanmıştır. Hacettepe Üniversitesi de bu doğrultuda kendi misyon ve vizyonuna uygun olarak stratejik planlamasını oluşturmuştur.

1

Stratejik Plan Hazırlık Süreci







HAZIRLIK SÜRECİ

Hacettepe Üniversitesi "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 katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü çerçevesinde ve "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Taslağı" ile belirlenmiş olan şablona göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

Kalkınma Bakanlığının 30.04.2015 tarih ve 29342 sayılı yazısı üzerine, üniversite rektör seçimlerinin ardından 08.03.2016 tarihli Rektörlük duyurusuyla 2017-2021 Stratejik Plan yenileme çalışmalarının başladığı bildirilmiş ve birimlerden birim stratejik planlarını hazırlamaları istenmiştir. Üniversite stratejik plan çalışmalarına katılımı en üst düzeyde tutabilmek için Birim Stratejik Planları üzerinden çalışmalar yapılmış, ayrıca Strateji Geliştirme Kurulunda akademik ve idari birimlerin temsiliyeti sağlanmıştır.

Üniversite web sayfasında dış paydaş anketi hazırlanarak dış paydaşlarımıza duyurulmuştur. 22.04.2016 tarihinde Strateji Geliştirme Kurulu (Tablo 1) stratejik plan hazırlık çalışmalarının ilk toplantısı yapılmıştır. Bu toplantıda stratejik plan çalışma takvimi belirlenmiş ve çalışmalara başlanmıştır. Kurul, beş aylık bir süre içinde uygulanabilir bir stratejik plan hazırlanamayacağına karar vermiş, bu doğrultuda Rektörün onayı ile Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planının 2018-2022 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmasına karar verilmiştir.

Kurulda çalışma grupları oluşturularak birim stratejik planları bu gruplar arasında paylaştırılmış, her grup kendi alanına giren birim stratejik planlarını inceleyerek belirlenen takvim çerçevesinde Kurula sunum yapmıştır. Strateji Geliştirme Kurulu tarafından birim stratejik planları ve dış paydaş anket sonuçları değerlendirilmiş, ayrıca gerek görülen konularda paydaşlarla toplantılar yapılarak görüşleri alınmış, üniversitenin faaliyet alanındaki gelişmeleri de göz önünde bulundurularak durum analizi hazırlanmıştır. Kurulun çalışmalarına paralel oluşturulan "Yazım Grubu" da, planın bütünlüğünü sağlamak için haftada bir gün toplanmıştır.

Durum analizinin ardından Kurul üç günlük çalışma programı hazırlamış ve üç gün boyunca 8.30–22.00 saatleri arasında çalışmıştır. Rektör ve rektör yardımcılarının katılımıyla yapılan çalışmalarda; üniversitenin vizyonu çerçevesinde amaç ve hedefleri belirlenmiş, taslak stratejik plan hazırlanmıştır. Stratejik plan hazırlama süreci Tablo 2'de sunulmuştur.

Yazım Grubu'nun taslak stratejik plan üzerindeki çalışmaları sonucunda oluşturulan nihai taslak önce Kurula, sonrasında da Rektöre sunulmuş ve gerekli değişiklikler yapılarak 06.02.2017 tarihinde Kalkınma Bakanlığına gönderilmiştir

Tablo 1. **Strateji Geliştirme Kurulu**

Başkan	Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU	Rektör Yardımcısı
Koordinatör	Murat KARAAĞAÇ	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Üye	Prof. Dr. A. Sinan TÜRKYILMAZ	Nüfus Etütleri Enstitüsü Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Ahmet PINAR	Genel Sekreter Yardımcısı
Üye	Prof. Dr. Ali Haydar DEMİREL	Spor Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. İsmail Hakkı ERTEN	Erasmus Kurum Koordinatörü
Üye	Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Mustafa KILIÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Necmiddin BAĞDADİOĞLU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Türev BERKİ	Ankara Devlet Konservatuvarı Öğretim Üyesi
Üye	Doç. Dr. Berna UNUTMAZ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Doç. Dr. Güray SOYDAN	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Doç. Dr. Halil Murat AYDIN	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Doç. Dr. Özcan DOĞAN	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Yrd. Doç. Dr. Behzat BEKTAŞLI	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Yük. Müh. Ali SALİHOĞLU	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanlığı Yatırım İşleri Müdürü
Üye	Yaşar Perran VAROL	Genel Sekreter Yardımcısı
Üye	Yavuz ATAKLI	Hastaneler Başmüdürü
Üye	Dr. Sanem YALÇINTAŞ GÜLBAŞ	HT-TTM
Üye	İlyas YILMAZYILDIZ	Teknokent- HT-TTM
Dil Editörü	Doç. Dr. Nermin YAZICI	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Raportör	Uzm. Berna GÜVENDİREN YILMAZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Tablo 2. | Stratejik Plan Hazırlama Süreci

	Açıklama	2016 MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	EKİM	KASIM	ARALIK	2017 OCAK	ŞUBAT
1	Planlama Sürecinin Organizasyonu									
	SP Hazırlama Onayının Alınması ve Kurulun Oluşturulması									
	Bilgilendirme Toplantısının Yapılması									
	Zaman Planı									
	DURUM ANALİZİ									
2	Kurumsal Tarihçe									
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi									
	Mevzuat Analizi									
	Üst Politika Belgelerinin Analizi									
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi									
	Paydaş Analizi									
	Kuruluş İçi Analiz									
	Akademik Faaliyetler Analizi									
	Yükseköğretim Sektörü Analizi									
	GZFT Analizi									
	GELECEĞE BAKIŞ									
3	Misyon									
	Vizyon									
	Temel Değerler									
	FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ									
4	Konum Tercihi									
	Başarı Bölgesi Tercihi									
	Değer Sunumu Tercihi									
	Temel Yetkinlik Tercihi									
	AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ									
5	Amaçlar									
	Hedefler									
	Performans Göstergeleri									
	Stratejiler									
	Faaliyetler									
	Projeler									
	Maliyetlendirme									
6	STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI									

2

Durum Analizi







2.1. Kurumsal Tarihçe

Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesinin başlangıcı sayılan Çocuk Sağlığı Kürsüsü 2 Şubat 1954 tarihinde Ankara Üniversitesine bağlı olarak kurulmuştur.

Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Sağlığı Enstitüsü ve Hastanesi olarak 1957 yılında şimdiki Sıhhiye Yerleşkesinde faaliyete geçmiş ve 1958 yılında da eğitim-öğretim, araştırma çalışmalarına ve kamu hizmetine başlamıştır. 1961 yılında Hacettepe'de Hemşirelik, Tıbbi Teknoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon alanlarında hizmet veren Sağlık Bilimleri Yüksekokulu; 1962 yılında Ev Ekonomisi Yüksekokulu açılmıştır. 1963 yılında ise Hacettepe Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi haline getirilmiş; Temel Bilimler, Hemşirelik, Fizyoterapi-Rehabilitasyon, Tıbbi Teknoloji ve Ev Ekonomisi Yüksekokulu bu fakülteye bağlı olarak yeniden örgütlenmiştir. Ayrıca bu fakülteye bağlı olarak 1963 yılında Diş Hekimliği Yüksekokulu kurulmuştur.

1965 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim kurumlarının koordinasyonunu sağlamak amacıyla Hacettepe Bilim Merkezi ve 1966 yılında Hacettepe Tıp Merkezi kurulmuş, aynı yıl Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi de hizmete girmiştir. Bu şekilde örgütlenen ve gelişen çekirdek kuruluşlar, 8 Temmuz 1967 tarih ve 892 sayılı Kanunla Hacettepe Üniversitesi haline getirilmiş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile eğitime başlanmıştır. 1971 yılında Eczacılık ve Diş Hekimliği Yüksekokulları fakülte haline getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda kurulan yeni bölümler ve fakültelerle büyüyen Hacettepe Üniversitesi, ikinci yerleşkesini Ankara'ya 17 km uzaklıkta Beytepe mevkiinde kurmuştur. Hacettepe Üniversitesi bugün; 16 Fakülte, 2 Yüksekokul, 7 Meslek Yüksekokulu,1 Konservatuvar, 14 Enstitü ve 105 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile hizmet vermektedir.

2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Hacettepe Üniversitesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi çerçevesinde, Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu ile belirlenmiş şablona uyarak 2013-2017 dönemini kapsayan stratejik planını hazırlamıştır. Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında toplam 11 amaç belirlenmiştir:

- Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek
- Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek
- Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak
- Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak
- Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek
- Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak
- Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi
- Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak
- Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak
- Üniversitemizde "Dumansız Hacettepe" Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak
- Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır.

2013-2017 Stratejik Planının uygulama aşamasında birtakım sorunlar yaşanmıştır. Fazla sayıda stratejik amaç belirlenmesi, bu amaçların altında belirlenen çok sayıda stratejik hedeflerin varlığı ve ölçülmesi güç olan performans hedefleri stratejik planın izleme aşamasında güçlüklere sebebiyet vermiştir.

Birinci stratejik amaç, eğitimle ilgilidir ve altında on dokuz stratejik hedef mevcuttur. Birinci amacın altında yer alan on dokuz stratejik hedeften yedisi tamamlanmıştır. Bunlar; dördüncü, altıncı, yedinci, dokuzuncu, on dördüncü, on yedinci ve on dokuzuncu hedeflerdir. Birinci, ikinci, üçüncü, sekizinci, onuncu, on ikinci ve on sekizinci hedefler sürekli hedeflerdir ve her yıl uygulanmaya devam edilmektedir. Beşinci, on birinci, on üçüncü, on beşinci ve on altıncı hedefler ise tamamlanmamıştır.

İkinci stratejik amaç, araştırmayla ilgilidir ve bu amaç altındaki on iki stratejik hedefin altısı tamamlanmıştır. Tamamlanan hedefler; birinci, ikinci, beşinci, altıncı, onuncu ve on birinci hedeflerdir. Üçüncü, dokuzuncu ve on üçüncü hedefler olmak üzere üç stratejik hedef ise sürekli hedeftir. Dördüncü, sekizinci ve on ikinci hedefler ise tamamlanmamıştır.

Üçüncü stratejik amaç, yönetim sistemleri ile ilgilidir ve amaca bağlı on stratejik hedeften üçü tamamlanmıştır ve söz konusu hedefler ikinci, dördüncü ve altıncı hedeflerdir. Beşinci ve onuncu hedefler sürekli hedeflerdir. Birinci, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu hedefler olmak üzere dört hedef tamamlanmamıştır. Üçüncü hedef ise devam etmektedir.

Dördüncü stratejik amaç, kurum politikalarıyla ilgilidir ve amaca bağlı altı stratejik hedefin bir tanesi gerçekleşmemiştir. Söz konusu hedef Milli Eğitim Bakanlığıyla (MEB) iş birliği çerçevesinde bir lise yapımı projesidir ve MEB ile anlaşma sağlanamadığından bu konuda bir çalışma olmamıştır. Kalan beş hedefin üçü sürekli hedeflerdendir. Söz konusu hedefler birinci, ikinci ve beşinci hedeflerdir. Dördüncü stratejik hedef tamamlanmış olup üçüncü stratejik hedefin gerçekleştirme süreci devam etmektedir.

Beşinci stratejik amaç, kamu-özel sektör iş birliğiyle ilgilidir ve altında dört stratejik hedef bulunmaktadır. İkinci hedef tamamlanmıştır. Dördüncü hedef ise sürekli hedeftir. Birinci ve üçüncü hedefler ise tamamlanmamıştır.

Altıncı stratejik amaç, sağlık hizmetiyle ilgilidir ve amaca bağlı yedi stratejik hedef bulunmaktadır. Stratejik hedeflerden dördüncüsü tamamlanmıştır. İkinci, üçüncü, beşinci ve altıncı hedefler sürekli hedeflerdir. Birinci ve yedinci hedefler ise devam etmektedir.

Yedinci stratejik amaç, altyapı olanaklarıyla ilgilidir ve amaca bağlı beş stratejik hedef bulunmaktadır. Birinci hedef merkezi idare hizmet binası yapımıyla ilgilidir. Bina tamamlanmış, fakat idare hizmet binası olarak kullanımından vazgeçilmiştir. Üçüncü ve dördüncü hedefler tamamlanmış, ikinci ve beşinci hedefler ise tamamlanmamıştır.

Sekizinci stratejik amaç, kütüphane kaynaklarıyla ilgilidir ve amaca bağlı iki stratejik hedef bulunmaktadır. Söz konusu hedefler sürekli hedeflerdir ve her sene iyileştirme yapılarak devam etmektedir.

Dokuzuncu stratejik amaç, enerji kaynaklarıyla ilgilidir ve amaca bağlı üç stratejik hedef bulunmaktadır. Birinci stratejik hedef tamamlanmıştır. Üçüncü hedef tamamlanmamış, ikinci hedef ise her sene gerçekleşmesi planlanan etkinliklerle ilgili sürekli hedeftir.

Onuncu stratejik amaç, sigara kullanma alışkanlığını bırakmakla ilgilidir ve amaca bağlı iki stratejik hedefin her ikisi de tamamlanmıştır.

On birinci stratejik amaç, sosyal içerikli bir amaçtır ve amaca bağlı iki stratejik hedefin her ikisi de tamamlanmıştır.

Stratejik plana genel olarak bakıldığında, amaçların büyük ölçüde gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte planda yer alan bazı stratejik amaçların stratejik hedef düzeyinde ifade edilmesinin daha doğru olduğu düşünülerek yeni stratejik planda bu hususlara dikkat edilmiştir.

2.3. Mevzuat Analizi

Türkiye'de yükseköğretim T.C. Anayasası'nın 130. maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12. maddesi uyarınca; "kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri;

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 kurumlarla 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" olarak belirlenmiştir.

Üniversitemiz de bir yükseköğretim kurumu olarak bu görevleri yerine getirmek için 8 Temmuz 1967 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 892 sayılı Kanun'la kurulmuştur. Üniversitemiz idari ve akademik personel atamaları Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Söz konusu yönetmelik akademik ve idari personelin atanması için gerekli olan ölçütleri belirlemektedir. Üniversitemiz eğitim ve araştırmanın yanında sağlık alanından, teknolojik gelişime öncülük etmeye, öğrencilerin ve personelinin mesleki ve kişisel gelişimlerine destek olmaya kadar geniş bir alanda hizmet sunmaktadır. Sunduğu hizmetler bakımından tabi olduğu mevzuatlar ve yaşanan sıkıntılar tablolaştırılarak kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3. | Mevzuat Analizi Tablosu (1/2)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yabancı Dil Programları	• 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 5 inci maddesinin birinci fıkrasının (ı) bendi, 44'üncü ve 49'uncu maddeleri ile 14/10/1983 tarihli ve 2923 sayılı Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi ile Türk Vatandaşlarının Farklı Dil ve Lehçelerinin Öğrenilmesi Hakkında Kanunun 3'üncü maddesi		
Ön Lisans Programları	• 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 14'üncü ve 44'üncü maddeleri ile 54'üncü maddesi ile 65'inci maddesinin (a) fıkrasının (9) numaralı bendi ve 7'nci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendi ile 22. maddesinin (c) bendi ve 47. maddesi		
Lisans Programları	• 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 14'üncü maddesi ile 54'üncü maddesi ile 65'inci maddesinin (a) fıkrasının (9) numaralı bendi ve7'nci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendi ile 22. maddesinin (c) bendi ve 47. maddesi		
Lisansüstü Programları	• 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 65'inci maddesinin (a) fıkrasının (9) numaralı bendi		
Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	• 11/4/1928 tarihli ve 1219 sayılı Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun ile 11/10/2011 tarihli ve 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 22'nci maddesi		
Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları	• 2547 sayılı Kanun		
Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	• 2547 sayılı Kanun		
Araştırma Projeleri	• Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik • Yükseköğretim Kurumları Bütçelerinde Bilimsel Araştırma Projeleri İçin Tefrik Edilen Ödeneklerin Özel Hesaba Aktarılarak Kullanımı, Muhasebeleştirilmesi İle Özel Hesabın İşleyişine İlişkin Esas ve Usuller (2010) BAP İhale Esasları (2003/6554 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı) • SAN-TEZ Projelerinin Desteklenmesine İlişkin Yönetmelik (2014) • SAN-TEZ Projelerinin Desteklenmesi· Hakkında Yönetmelik Uygulama Usul ve Esasları (2014) • TÜBİTAK Ar-Ge Projeleri İhale Yönetmeliği • TÜBİTAK Tarafından Desteklenen Projelerin Harcamalarına İlişkin Usul ve Esaslar • Avrupa Birliği Ve Uluslararası Kuruluşların Kaynaklarından Kamu İdarelerine Proje Karşılığı Aktarılan Hibe Tutarlarının Harcanması Ve Muhasebeleştirilmesine İlişkin Yönetmelik • 5018 sayılı Kanun	Yükseköğretim Kurumları Bütçelerinde Bilimsel Araştırma Projeleri İçin Tefrik Edilen Ödeneklerin Özel Hesaba Aktarılarak Kullanımı, Muhasebeleştirilmesi İle Özel Hesabın İşleyişine İlişkin Esas ve Usuller ile Taşınır Mal Yönetmelik hükümlerinin çelişmesi	Yükseköğretim Kurumları Bütçelerinde Bilimsel Araştırma Projeleri İçin Tefrik Edilen Ödeneklerin Özel Hesaba Aktarılarak Kullanımı, Muhasebeleştirilmesi İle Özel Hesabın İşleyişine İlişkin Esas ve Usuller ile Taşınır Mal Yönetmelik hükümlerinin uyumlu hale getirilmelidir. Mevcut yönetmelikte personel çalıştıramamaktayız. Tüm projelerde sigortalı olarak personel çalıştırılmalıdır. Birimde yürütülen BAP, AB, TÜBİTAK, SAN-TEZ vb. projelerin her birinin farklı yönetmeliğe tabi olması sıkıntı yaratmaktadır. Yönetmeliğin tek olması işleyişi kolaylaştıracaktır.

Tablo 3. | Mevzuat Analizi Tablosu (2/2)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Bilimsel Yayınlar	• 2547 sayılı Kanun ile Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma Ve Yayın Etiği Yönergesi	Yetersiz yayın desteği	Yayın desteğinin arttırılmasına yönelik mevzuat değişikliği yapılmalıdır.
Bilimsel Toplantılar	• 2547 sayılı Kanun		
Sağlık	• 2547 sayılı Kanun • 657 sayılı Kanun • 5018 sayılı Kanun • 4587 sayılı Kanun • 1475 sayılı Kanun • 5510 sayılı Kanun • 6331 sayılı Kanun	Sağlık Uygulama Tebliği'nden (SUT) kaynaklanan sorunlar, Sözleşmeli personel çalıştırılması ile ilgili sorunlar	SUT'un üniversitelere uygun hale getirilmelidir. Döner sermaye gelirinden karşılanan personel giderleri özel bütçeden karşılanmalıdır.
Danışmanlık ve Bilirkişilik	• 2547 sayılı Kanun ile Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi		
Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar	• 2547 sayılı Kanun		
Barınma, Beslenme ve Ulaşım	• 2547 sayılı Kanun ile 657 sayılı kanunun 2 ve 212'inci maddeleri ve 03.02.1984 tarih ve 18301 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği		
Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi	• 2547 sayılı Kanun		
Öğrencilere Burs İmkanlarının Sağlanması	• 2547 sayılı Kanun		
Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	• 2547 sayılı Kanun ile 03.02.1984 tarih ve 18301 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal, Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği		
Topluma Hizmet Uygulamaları	• 2547 sayılı Kanun • 5395 sayılı Kanun • 2935 sayılı Kanun • 3816 sayılı Kanun • 3359 sayılı Kanun • 1219 sayılı Kanun • 6458 sayılı Kanun		

2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üniversitemiz stratejik plan çalışmaları üst politika belgeleri (10. Kalkınma Planı, 2017-2019 Yılları Orta Vadeli Programı ve 2017 Yılı Programı) dikkate alınarak hazırlanmıştır. Belgelerde üniversitemizin hizmet alanına giren konular incelenmiş, amaç ve hedefler belirlenirken dikkate alınmıştır.

Tablo 4. | Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (1/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**160 numaralı politika paragrafı:** Ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.	Yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**163 numaralı politika paragrafı:** Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi oluşturulacaktır.	Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi oluşturulacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**690 numaralı politika paragrafı:** Girişimcilik kültürü; eğitimin her kademesinde girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar yoluyla geliştirilecektir.	Girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar yoluyla geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**164 numaralı politika paragrafı:** Yükseköğretim kurumlarının sanayi ile iş birliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüştürülmesi teşvik edilecek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynakları çeşitlendirilecektir.	Sanayi ile iş birliği içerisinde teknoloji üretimi artırılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**626 numaralı politika paragrafı:** Ar-Ge ve yenilik politikasının temel amacı; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır.	Yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**627 numaralı politika paragrafı:** Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri; özel sektörle yakın iş birliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülecektir.	Araştırma merkezleri, özel sektörle yakın iş birliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**629 numaralı politika paragrafı:** Yenilik sistemi, kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacaktır.	Kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**632 numaralı politika paragrafı:** Teknoloji geliştirme bölgelerinin yapısı ve işleyişi üniversite sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirilecektir.	Üniversite sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (2/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**634 numaralı politika paragrafı:** Üniversite ve özel sektör iş birliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler alınacak ve ara yüzler oluşturulacaktır. Bu çerçevede yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında, akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilecektir.	Yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında, akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**635 numaralı politika paragrafı:** Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliği daha da artırılacak, özel sektörde araştırmacı istihdamı teşvikine devam edilecektir.	Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliği daha da artırılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**636 numaralı politika paragrafı:** Temel ve sosyal bilimlerde yetkin araştırmacıların yetiştirilmesi desteklenecek, üniversiteler ve kamu kurumları bünyesinde bu alanlardaki araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliği artırılacaktır.	Üniversiteler bünyesinde Temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliği artırılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**635 numaralı politika paragrafı:** İşletmelerin fikri haklar sisteminden ve desteklerinden daha etkin yararlanmalarını sağlamak üzere teknoloji transfer ve yenilik merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilecektir.	Teknoloji transfer merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**635 numaralı politika paragrafı:** Katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesine, gen kaynaklarının korunmasına, ıslah çalışmalarına, nanoteknoloji ve biyoteknolojiye yönelik araştırmalara öncelik verilecek, tarım ve gıda odaklı teknoparklar ile sektörel teknoloji platformlarının tesis edilmesi sağlanacaktır.	Tarım ve gıda odaklı teknoparklar ile sektörel teknoloji platformlarının tesis edilmesi sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**172 numaralı politika paragrafı:** Vatandaşlarımızın yaşam kalitesi ve süresinin yükseltilmesi ile ekonomik, sosyal ve kültürel hayata bilinçli, aktif ve sağlıklı bir şekilde katılımlarının sağlanması temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda veriye ve kanıta dayalı politikalarla desteklenen, erişilebilir, nitelikli, maliyet etkin ve sürdürülebilir bir sağlık hizmet sunumu esastır.	Veriye ve kanıta dayalı politikalarla desteklenen, erişilebilir, nitelikli, maliyet etkin ve sürdürülebilir bir sağlık hizmet sunumu esastır.
Onuncu Kalkınma Planı	**178 numaralı politika paragrafı:** Sağlıkta insan gücü, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.	Sağlıkta insan gücü, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**179 numaralı politika paragrafı:** Üniversite hastanelerinin eğitim ve araştırma faaliyetleri ile sağlık hizmet sunumundaki rolleri net bir şekilde tanımlanarak hem hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek hem de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformlar hayata geçirilecektir.	Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformlar hayata geçirilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (3/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**249 numaralı politika paragrafı:** Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi, aile kurumunun korunarak statüsünün geliştirilmesi ve toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesi temel amaçtır.	Kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi, aile kurumunun korunarak statüsünün geliştirilmesi ve toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesi temel amaçtır.
Onuncu Kalkınma Planı	**251 numaralı politika paragrafı:** Kadınların karar alma mekânizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.	Kadınların karar alma mekânizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**257 numaralı politika paragrafı:** Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme konusunda farkındalık oluşturulacak ve örnek uygulamalar geliştirilecektir.	Toplumsal cinsiyete duyarlı bütçeleme konusunda farkındalık oluşturulacak ve örnek uygulamalar geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**268 numaralı politika paragrafı:** Gençlerin sosyal hayatta ve karar alma mekânizmalarında daha aktif rol almaları sağlanacak, hareketlilik programları özellikle dezavantajlı gençlerin katılımını artıracak biçimde genişletilip çeşitlendirilecektir.	Gençlerin sosyal hayatta ve karar alma mekânizmalarında daha aktif rol almaları sağlanacak, hareketlilik programları özellikle dezavantajlı gençlerin katılımını artıracak biçimde genişletilip çeşitlendirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**269 numaralı politika paragrafı:** Gençlerin şiddete ve zararlı alışkanlıklara yönelmelerini önlemek üzere spor, kültür, sanat gibi alanlarda gelişimlerini destekleyici programların uygulanmasına devam edilecektir.	Gençlerin kültür, sanat gibi alanlarda gelişimlerini destekleyici programların uygulanmasına devam edilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**323 numaralı politika paragrafı:** Çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliği kültürü geliştirilecek, denetim ve teşvik uygulamaları ile iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyum artırılacak ve bu alanda yeterli sayı ve nitelikte uzman personel yetiştirilecektir.	İş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyum artırılacak ve bu alanda yeterli sayı ve nitelikte uzman personel yetiştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**339 numaralı politika paragrafı:** Erken çocukluk eğitiminden başlamak üzere tüm eğitim kademelerinde spor eğitimi içerik ve uygulama olarak iyileştirilecektir.	Erken çocukluk eğitiminden başlamak üzere tüm eğitim kademelerinde spor eğitimi içerik ve uygulama olarak iyileştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**341 numaralı politika paragrafı:** Kamuya ait tüm spor tesislerinin bütün vatandaşların kullanımına açık olması sağlanacaktır.	Üniversiteye ait tüm spor tesislerinin bütün vatandaşların kullanımına açık olması sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**342 numaralı politika paragrafı:** Başarılı sporcu yetiştirmek amacıyla elit sporcu seçme, yönlendirme ve normlandırma sistemleri geliştirilecek, gerekli fiziki ve beşeri altyapı imkânları oluşturulacak, Olimpik Sporcu Kamp Eğitim Merkezleri kurulacaktır.	Elit sporcu seçme, yönlendirme ve normlandırma sistemleri geliştirilecek, gerekli fiziki ve beşeri altyapı imkânları oluşturulacak, Olimpik Sporcu Kamp Eğitim Merkezleri kurulacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**343 numaralı politika paragrafı:** Sporcu sağlığı merkezleri, hizmet kalitesi ve çeşitliliği artırılarak yaygınlaştırılacak, spor hekimi ihtiyacının giderilmesine yönelik tedbirler alınacaktır.	Spor hekimi ihtiyacının giderilmesine yönelik tedbirler alınacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (4/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**344 numaralı politika paragrafı:** Eğitim başta olmak üzere sporun her alanında teknoloji kullanımı yaygınlaştırılacak, federasyonlar ve özel sektörün iş birliği sağlanarak bu alandaki Ar-Ge çalışmaları artırılacaktır.	Eğitim başta olmak üzere sporun her alanında teknoloji kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**349 numaralı politika paragrafı:** Sahip olduğumuz genç nüfusun yarattığı demografik fırsat penceresinden azami derecede faydalanılması, üretken ve dinamik nüfus yapısının korunarak nüfusun yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve ülkemiz ekonomisini destekleyecek etkin bir göç yönetiminin oluşturulması temel amaçtır.	Ülkemiz ekonomisini destekleyecek etkin bir göç yönetiminin oluşturulması temel amaçtır.
Onuncu Kalkınma Planı	**353 numaralı politika paragrafı:** Nüfusa ilişkin kayıt sistemleri; doğum, ölüm, iç ve dış göçe ilişkin verilerin güncel olarak takip edilmesine imkân verecek şekilde geliştirilecektir.	Nüfusa ilişkin kayıt sistemleri; doğum, ölüm, iç ve dış göçe ilişkin verilerin güncel olarak takip edilmesine imkân verecek şekilde geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**387 numaralı politika paragrafı:** Hizmet içi eğitim uygulaması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemleri de kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.	Hizmet içi eğitim uygulaması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemleri de kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**710 numaralı politika paragrafı:** Fikri haklar sistemi konusunda kamuoyunun her düzeyde bilgilendirilmesine yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleriyle toplumsal bilincin artırılması sağlanacaktır.	Fikri haklar sistemi konusunda kamuoyunun her düzeyde bilgilendirilmesine yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleriyle toplumsal bilincin artırılması sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**711 numaralı politika paragrafı:** Fikri haklara konu ürün ve eserlerin ülke ekonomisine katkısının tespiti, izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacak, bilgi ve veri altyapısı güçlendirilecektir.	Fikri haklara konu ürün ve eserlerin ülke ekonomisine katkısının tespiti, izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacak, bilgi ve veri altyapısı güçlendirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**890 numaralı politika paragrafı:** Kullanıcı odaklı, güvenli, çevreyle barışık, enerji verimli ve mimari estetiğe sahip yapıların üretimi için tasarım ve yapım standartları geliştirilecektir.	Kullanıcı odaklı, güvenli, çevreyle barışık, enerji verimli ve mimari estetiğe sahip yapıların üretimi için tasarım ve yapım standartları geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**576 numaralı politika paragrafı:** Başta üniversite hastaneleri olmak üzere döner sermayeli işletmeler, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.	üniversite hastanelerinin, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

Tablo 4. | Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (5/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**588 numaralı politika paragrafı:** Toplam kamu yatırımları içerisinde özel sektörün üretken faaliyetlerini destekleyecek nitelikteki altyapı yatırımlarına odaklanılacaktır.	Toplam kamu yatırımları içerisinde özel sektörün üretken faaliyetlerini destekleyecek nitelikteki altyapı yatırımlarına odaklanılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**592 numaralı politika paragrafı:** Kamu yatırımlarının ortalama tamamlanma süresinde sağlanan iyileşme, bu sürenin halen nispi olarak yüksek olduğu sektörlere odaklanılarak sürdürülecektir.	Kamu yatırımlarının ortalama tamamlanma süresinde iyileşme sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**593 numaralı politika paragrafı:** Mevcut sermaye stokundan azami faydayı sağlamak için idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.	İdame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**596 numaralı politika paragrafı:** Kamu yatırım projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci güçlendirilecek, bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının kapasiteleri geliştirilecektir.	yatırım projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci güçlendirilecek.
Onuncu Kalkınma Planı	**352 numaralı politika paragrafı:** Artan yaşlı nüfusun aktif bir hayat sürmesi, sağlıklı ve güvenli yaşam şartlarına erişimi sağlanacak, toplumda kuşaklar arası dayanışma güçlendirilecektir.	Artan yaşlı nüfusun sağlıklı ve güvenli yaşam şartlarına erişimi sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**691 numaralı politika paragrafı:** Girişimcilik ekosisteminde hizmet ve destek sağlayan tüm kurum ve kuruluşların kurumsal kapasiteleri ve iş birliği düzeyleri artırılacaktır. Kamu tüzel kişiliğine sahip meslek kuruluşları, ekonomiye katkılarını artırmak ve girişimciliği desteklemek üzere yeniden yapılandırılacaktır.	Üniversitenin ekonomiye katkılarını artırmak ve girişimciliği desteklemek üzere yeniden yapılandırılacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**692 numaralı politika paragrafı:** Kuluçka, iş geliştirme merkezleri ve hızlandırıcıların nicelik ve nitelikleri artırılarak etkin bir şekilde hizmet vermeleri sağlanacaktır. Bu kapsamda kamu, STK'lar ve özel sektör iş birliğiyle destek modelleri geliştirilecektir.	STK'lar ve özel sektör iş birliğiyle destek modelleri geliştirilecektir.
Onuncu Kalkınma Planı	**709 numaralı politika paragrafı:** Fikri hakların ticarileştirilmesi konusunda mevcut mekânizmaların etkinliği artırılacaktır.	Fikri hakların ticarileştirilmesi konusunda mevcut mekânizmaların etkinliği artırılacaktır.

Tablo 4. | Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (6/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	**1000 numaralı politika paragrafı:** Başta yeni kurulan büyükşehir belediyeleri olmak üzere mahalli idarelerde çalışan personelin uzmanlaşma düzeyi yükseltilecek, proje hazırlama, finansman, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali yönetim, katılımcı yöntemler ve benzeri konularda kapasiteleri artırılacaktır.	Gerek görülen hizmet içi eğitimlerde belediyelere gerekli destek sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**1001 numaralı politika paragrafı:** Büyükşehir belediyelerinin genişleyen hizmet alanları ve farklılaşan görev ve sorumluluklarıyla uyumlu, her kademede hizmetin niteliğine göre farklılaşan ve mekânsal özellikleri dikkate alan düzenlemeler yapılacaktır.	Gerek görülen hizmet içi eğitimlerde belediyelere gerekli destek sağlanacaktır.
Onuncu Kalkınma Planı	**1090 numaralı politika paragrafı:** AB, bölge ülkeleri ve bölgesel oluşumlarla karşılıklı ekonomik, sosyal ve kültürel faaliyetlerin artırılması, çok taraflı ve bölgesel işbirliklerinden daha etkin yararlanılması temel amaçtır.	Sosyal, kültürel faaliyetler ve eğitim alanında bölgesel iş birliği imkanlarından faydalanılması sağlanacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	103. Kamu alımları, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine katkı sağlayacak; yeniliği, yerlileştirmeyi, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde kullanılacaktır.	Alımları, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine katkı sağlayacak; yeniliği, yerlileştirmeyi, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde kullanılacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	105. Enerji, sağlık, havacılık, uzay, otomotiv, raylı sistemler, bilişim ve savunma sektörleri gibi öncelikli sektörlerde teknolojik ürün yatırımları, prototip geliştirme süreçleri ve kümelenme çalışmaları desteklenecektir.	Enerji, sağlık, bilişim ve savunma sektörleri gibi öncelikli sektörlerde teknolojik ürün yatırımları, prototip geliştirme süreçleri ve kümelenme çalışmaları araştırmalarla desteklenecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	106. Mevcut araştırma altyapıları, başta nitelikli insan gücü olmak üzere bütün boyutlarıyla güçlendirilecek, yeni altyapıların oluşturulmasında ihtiyaç duyulan öncelikli alanlara odaklanılacaktır.	Mevcut araştırma altyapıları başta nitelikli insan gücü olmak üzere bütün boyutlarıyla güçlendirilecek, yeni altyapıların oluşturulmasında ihtiyaç duyulan öncelikli alanlara odaklanılacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	110. Geri dönüşüm/geri kazanım ve toplama-ayırmaya konu atıkların sağlık, çevre, enerji perspektiflerinden değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması sağlanacaktır.	Geri dönüşüm/geri kazanım ve toplama-ayırmaya konu atıkların sağlık, çevre, enerji perspektiflerinden değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması sağlanacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	113. Harcamalarda özellikle büyümeyi destekleyecek kamu altyapı yatırımlarına, bölgesel kalkınmaya, eğitime, Ar-Ge desteklerine ve teşviklere öncelik verilecektir.	Harcamalarda özellikle büyümeyi destekleyecek altyapı yatırımlarına, eğitime, Ar-Ge desteklerine ve teşviklere öncelik verilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	116. Mevcut harcama programları gözden geçirilecek, önceliğini yitirmiş faaliyet ve projeler sonlandırılacaktır.	Önceliğini yitirmiş faaliyet ve projeler sonlandırılacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (7/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program 2017-2019	119. Kamu hizmetlerini program yaklaşımıyla ele alan bütçe yapısına geçilecektir.	Kamu hizmetlerini program yaklaşımıyla ele alan bütçe yapısına geçilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	122. Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarının başta Kalkınma Planı olmak üzere üst politika belgeleriyle uyumu gözetilecek, stratejik plan ve performans programlarında yer alan amaç, hedef ve faaliyetler bütçe hazırlık ve uygulama sürecine daha etkin yansıtılacaktır.	Stratejik planın başta Kalkınma Planı olmak üzere üst politika belgeleriyle uyumu gözetilecek, stratejik plan ve performans programlarında yer alan amaç, hedef ve faaliyetler bütçe hazırlık ve uygulama sürecine daha etkin yansıtılacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	124. Kamu hizmet binası ve taşıt temini ile kullanımında esaslar belirlenecek; ihtiyaca uygunluk, maliyet ve etkinlik gözetilecektir.	Kamu hizmet binası ve taşıt temini ile kullanımında esaslar belirlenecek; ihtiyaca uygunluk, maliyet ve etkinlik gözetilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	125. Kamuda e-dönüşüm hızlandırılarak hizmet maliyetlerinin azaltılmasıyla birlikte hizmet kalitesi artırılacaktır.	Kamuda e-dönüşüm hızlandırılarak hizmet maliyetlerinin azaltılmasıyla birlikte hizmet kalitesi artırılacaktır.
Orta Vadeli Program 2017-2019	128. Sosyal yardım ve hizmetlerin yerindeliği ve kalitesi artırılacak, bütüncül bir anlayış geliştirilecek ve bu alanda kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon sağlanarak mükerrerlikler önlenecektir.	Sosyal yardım ve hizmetlerin yerindeliği ve kalitesi artırılacak, bütüncül bir anlayış geliştirilecektir
Orta Vadeli Program 2017-2019	129. Sağlık hizmetlerinin kalitesinden ödün verilmeksizin, gereksiz kullanımı önlemek üzere ilaç, tıbbi cihaz ve tedavi harcamalarını daha akılcı hale getirilecektir.	Sağlık hizmetlerinin kalitesinden ödün verilmeksizin, gereksiz kullanımı önlemek üzere ilaç, tıbbi cihaz ve tedavi harcamalarını daha akılcı hale getirilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	130. Sağlık harcamalarının etkinliğinin artırılması çerçevesinde, sağlıklı yaşam kültürü ve sağlık okuryazarlığının geliştirilmesine yönelik uygulamalar hayata geçirilecek ve aile hekimliği güçlendirilecektir.	Sağlıklı yaşam kültürü ve sağlık okuryazarlığının geliştirilmesine yönelik uygulamalar hayata geçirilecek ve aile hekimliği güçlendirilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	134. Mevcut sermaye stokundan daha etkin yararlanmak amacıyla idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.	Mevcut sermaye stokundan daha etkin yararlanmak amacıyla idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	160. Kamu idarelerinin bütçeleri, stratejik planları, performans programları ve faaliyet raporları arasındaki ilişki güçlendirilecektir.	İdarenin bütçesi, stratejik planı, performans programı ve faaliyet raporu arasındaki ilişki güçlendirilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	162. Kamu personeline yönelik performans ölçüm sistemi geliştirilecektir.	Persone yönelik performans ölçüm sistemi geliştirilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	163. Kamu idarelerinde, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının stratejik yönetimin etkinliğini artıracak bir biçimde hayata geçirilmesine devam edilecektir.	İç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının, stratejik yönetimin etkinliğini artıracak bir biçimde hayata geçirilmesine devam edilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	164. Kamu idarelerinin stratejik, performans ve operasyonel hedeflerine yönelik risklerin etkin yönetimini sağlamak üzere Kamu Risk Yönetim Rehberi hazırlanacaktır.	İdarenin stratejik, performans ve operasyonel hedeflerine yönelik risklerin etkin yönetimi sağlanacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (8/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program 2017-2019	167. Kamu döner sermaye kuruluşlarının açık, şeffaf ve hesap verebilir bir idari ve mali yapıda çalışmalarını sağlayacak döner sermaye reformu gerçekleştirilecektir.	Kamu döner sermaye kuruluşlarının açık, şeffaf ve hesap verebilir bir idari ve mali yapıda çalışmalarını sağlayacak döner sermaye reformu gerçekleştirilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	234. Gençlerin becerilerinin artırılması ve işgücüne katılımlarının hızlandırılması politikası çerçevesinde genç istihdamı ve girişimciliğini destekleyecek politikalara devam edilecektir.	Genç istihdamı ve girişimciliğini destekleyecek politikalara devam edilecektir.
Orta Vadeli Program 2017-2019	237. İş sağlığı ve güvenliği alanında denetimlerin daha etkin yürütülmesi sağlanacak ve başta yüksek riskli sektörlerde olmak üzere çalışma hayatında güvenlik kültürü yaygınlaştırılacaktır.	İş sağlığı ve güvenliği alanında denetimlerin daha etkin yürütülmesi sağlanacak ve çalışma hayatında güvenlik kültürü yaygınlaştırılacaktır.
2017 Yılı Programı	Bireylerin en az bir yabancı dili yazılı ve sözlü iletişim kurabilecek şekilde iyi derecede öğrenmesini sağlamak üzere eğitim yöntemleri geliştirilecek ve müfredatta gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Bu kapsamda, ortaokula geçişte bir yıl hazırlık sınıfı olarak okutulacaktır.	Bireylerin dil yeterliliklerini artırmak için ilkokuldan itibaren eğitimin genelinde yabancı dil derslerine ağırlık verilecek şekilde müfredat güncellenecek, yabancı dille entegre edilmiş öğrenme yöntemlerine ağırlık verilecektir.
2017 Yılı Programı	Eğitim fakülteleri yeniden yapılandırılacaktır.	Eğitim fakülteleri; bölüm, anabilim dalı ile öğretmenlik genel ve alan yeterlilikleri arasında ilişki kuracak şekilde yeniden yapılandırılacak ve bu kapsamda müfredatlar da yenilenecektir. Ayrıca, eğitim fakültesi öğrenci veya mezunları için eğitim fakültesi dışındaki fakültelerde çift ana dal veya yan dal yapma imkânı sağlanacak şekilde düzenlemeler yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Deneyimli öğretmenlerin dezavantajlı bölgelerde ve okullarda uzun süreli çalışmasının özendirilmesi amacıyla öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları yeniden belirlenecek, özlük hakları sistemine yönelik çalışmalar yapılacaktır.	Öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları yeniden belirlenecek, deneyimli ve nitelikli öğretmenlerin dezavantajlı bölgelerde ve okullarda uzun süreli çalışmasını teminen farklılaştırılmış ücret modeli dahil olmak üzere özlük hakları sistemine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim modeli geliştirilecek ve hizmet içi eğitimlerin sayısı artırılacaktır.	Yenilenen müfredatlar uygun olacak şekilde yönetici, öğretmen ve diğer personelin yeterlik alanlarını esas alan ve sorumluluğuna verilecek görevleri en uygun şekliyle yapmasın sağlayacak bilgi ve beceriyi kazandıran etkin bir hizmet içi eğitim modeli kurulacak ve düzenlenen seminer ve kursların sayısı artırılacaktır. Bu modern tasarımında eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve öğretim dönemi dışındaki zamanların etkin kullanımı, eğitimlere ait etki analizlerinin yapılması, öğretmen ve öğrenci yeterliliklerinin değerlendirilmesi temel ilkeler olacaktır.
2017 Yılı Programı	Teknolojinin eğitime entegrasyonu konusunda nitel ve nicel göstergeler geliştirilerek etki değerlendirmesi yapılacaktır.	Ulusal düzeyde izleme ve değerlendirme sistemleri geliştirilecektir. Bu kapsamda beklenen sonuçlar ve verimlilik artışı için düzenli değerlendirmeler yapılacak, potansiyel eksiklikler erken tespit edilecektir. Her okul için altyapıdan öğretmen eğitimlerine kadar girdi ve çıktıları içeren okul karnelerinin oluşturulmasıyla izleme ve değerlendirme mekânizmaları kurulması ve toplumun kullanımda geniş ölçüde bilgi sunulması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Milli Eğitim Kalite Çerçevesi etkin bir şekilde uygulanacak ve Eğitim Kalite Endeksi hazırlanacaktır.	Milli Eğitim Kalite Çerçevesinin etkin bir şekilde uygulanması için gerekli idari düzenlemeler yapılacak ve okul, ilçe ve il düzeyinde kalite raporlarının üretilmesi için gerekli teknik altyapı çalışmaları tamamlanacaktır. Bu çalışmalar kapsamında okulların akademik, sosyal ve kültürel performanslarını ölçmek üzere Eğitim Kalite Endeksi geliştirilecek ve okul düzeyinde üretilecek sonuçlar kamuoyu önünde paylaşılacaktır. e-Mezun portalı revize edilerek daha işlevsel hale getirilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (9/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Çıraklık eğitiminin altyapısı güçlendirilecektir.	Çıraklık eğitiminin altyapısını güçlendirmek amacına yönelik başlatılan önceki öğrenmelerin tanınması ve uzaktan eğitim uygulamaları yaygınlaştıracaktır.
2017 Yılı Programı	İçerik ve işlevselliğin ön plana alındığı, çağın şartlarıyla uyumlu müfredatların hazırlanması ve güncellemelerin yapılması sağlanacaktır.	Temel becerilen, yenilikçiliği ve araştırmacılığı esas alan müfredat programlan geliştirilecek ve ülke geneline yaygınlaştırılacaktır. Öğretim programlan Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinin 2,3 ve 4'ncü seviyelerinde tanımlanan bilgi, beceri ve yetkinlikleri esas alınarak geliştirilecektir. Mevcut rehber programlarının içerikleri yenilenecektir. İlk ve ortaöğretimdeki derslerin öğretim programlarını değerlendirme çalışmaları yürütülecektir.
2017 Yılı Programı	Çıraklık eğitiminin altyapısı güçlendirilecektir.	Çıraklık eğitiminin altyapısını güçlendirmek amacına yönelik başlatılan önceki öğrenmelerin tanınması ve uzaktan eğitim uygulamaları yaygınlaştıracaktır.
2017 Yılı Programı	Öğretim elemanları açığı, yurt geneline dengeli dağılım gözetilerek azaltılacaktır.	Yeni kurulan üniversitelerde öğretim üyesi açığının yarattığı olumsuzlukları gidermek amacıyla uzaktan eğitim imkânları da kullanılarak gelişmiş üniversitelerin öğretim elemanı ve altyapısından yararlanılacaktır. Öğretim görevlisi, okutman ve uzman sayısını artırmak suretiyle yeni üniversitelerdeki öğretim elemanı açığı azaltılacaktır.
2017 Yılı Programı	Üniversite Yatırım Karar Destek Sistemi kurulacaktır.	Üniversitelerin sahip oldukları kapalı mekânların fonksiyon bazında envanteri çıkartacaktır. Derslik mekânları başta olmak üzere kapalı mekânların verimlilik analizi yapılacaktır. Bu çalışmaların çıktılarının girdi olarak kullanıldığı Üniversite Yatırım Karar Destek Sistemi kurulacaktır.
2017 Yılı Programı	Üniversitelerin sanayi ile iş birliğinin artırılması hedefi doğrultusunda uzmanlaşma alanları tespit edilecektir.	Üniversitelerin sahip oldukları; araştırma altyapısı, öğretim üyesi profili ve bulundukları bölgedeki sanayi kuruluşlarının potansiyeli dikkate alınarak uzmanlaşma alanları tespit edilecektir. Bu bağlamda, akademik personel ve yatırım politikaları teşvik edilecek biçimde kullanılacaktır.
2017 Yılı Programı	Bulaşıcı olmayan hastalıklar konusunda toplumsal farkındalık artırılacaktır.	Toplumsal farkındalığı artırmak için kampanyalar sürdürülecektir. Astım, KOAH, kalp ve damar hastalıkları ve böbrek hastalıkları ile ilgili halka ve sağlık personeline yönelik bilgilendirme materyali hazırlanacak ve dağıtılacaktır.
2017 Yılı Programı	TÜRKÖK Ulusal Doku Bilgi Bankasına kayıtlı gönüllü kök hücre bağışçı sayısı artırılacak, kemik iliği nakil süreçleri etkinleştirilecektir.	Gönüllü kök hücre bağışçı kazanımına yönelik tanıtım faaliyetleri yapılarak 2017 yılında yeni bağışçı sayısı artırılacak, mevcut bağışların HLA analizleri yapılarak doku tipleri belirlenecek ve 250 kemik iliği nakil donörünün nakil işlem organizasyonu yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Belirlenen plazma ürünlerinin yurt içinde üretimleri için model hazırlıkları tamamlanacak ve ihale sürecine geçilecektir.	Sağlık Bakanlığınca belirlenecek plazma ürünlerinin, belirli bir süre boyunca alımının taahhüt edilmesi karşılığında özel sektör tarafından yurt içinde üretilmesi sağlanacaktır. Bu ürünlerin yurt içinde üretimi, kamu kontrol ve denetiminde ve ülkeye bilgi ve teknoloji transferi sağlayacak biçimde tasarlanacak bir model çerçevesinde gerçekleştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Kan kullanımına ilişkin bütün süreçlerin kontrol Özel Sağlık Hizmet altına alınması ve sunucuların kayıtlarının tutulması amacıyla Hemovijilans Sistemi oluşturularak ülke geneline yayılacaktır.	Hemovijilans bildirimlerinin yapılacağı Kan Hizmetleri Yönetim Sisteminin etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla, 81 ildeki transfizyon merkezlerinden belirlenecek hemovijilans sorumlular ve kamu-özel sağlık kuruluşlarındaki kan ve kan bileşeni kullanan klinisyenlere eğitim verilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (10/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	e-Nabız Sisteminin kullanımı yaygınlaştıracaktır.	Vatandaşların, kişisel sağlık kayıtlarına elektronik ortamda her yerden erişebileceği e-Nabız sisteminin bilinirliğinin artırılması amacıyla görsel ve yazılı tanıtım araçları kullanılacaktır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ile iş birliği yapılarak sistemin daha fazla vatandaş tarafından kullanılması sağlanacak, sistem kullanım dostu hale getirilecektir. Mevcut durumda yaklaşık 3 milyon olan e-Nabız sistemini kullanan vatandaş sayısı 5 milyona yükseltilecektir.
2017 Yılı Programı	Sağlık hizmet sunumunda klinik müdahalelerin etkililiğini artırmak amacıyla Klinik Kalite Ölçme ve Değerlendirme Sistemi kurulacaktır.	Klinik Kalite Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin bilgi yönetim altyapısı mevcutta belirlenmiş olan 11 sağlık olgusu ve bunlara ait klinik kalite göstergesi kapsamında tamamlanacak ve altı yeni sağlık olgusu daha belirlenerek sisteme eklenecektir. Veri kalitesinin ve güvenilirliğinin geliştirilmesi için 81 ilde validatör kapasitesi iyileştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerinde performansa dayalı ek ödeme (PDEÖ) sistemine sağlık hizmetinin kalitesi ve etkinliğine ilişkin göstergeler eklenecektir.	PDEÖ sistemine, verilen hizmetin etkinliğinin ve hizmete ilişkin algının ölçülebileceği nitel kriterlerin de eklenmesi için çalışmalar yapılacak, Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelikte değişiklik yapılacaktır. Merkezi Ek Ödeme Bordro Sistemi tüm sağlık tesislerinde uygulamaya geçirilecek, sözleşmeli yöneticilerin ek ödeme hesaplamalarında verimlilik karne puanlanma da etkili bir parametre olarak kullanılması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Kanıta dayalı geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalar kapsam ve nitelik olarak geliştirilecektir.	Kanıta dayalı geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalarının sertifikalı tabipler tarafından ve alanlarıyla sınırlı kalmak şartıyla diş tabipleri tarafından sağlık kuruluşları bünyesinde uygulanması sağlanacaktır. Ruhsatlandırma ve sertifikasyon hizmetleri artırılacak ve seçilecek pilot hastanelerde tamamlayıcı tıp polikliniklerinin açılması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Meme, serviks, kolorektal kanser taramaları yaygınlaştırılacak ve kanser hastalığının izlenmesi ve yönetimi için kanser kayıt sistemi geliştirilecektir.	Vatandaşların taramalara katılmaları için farkındalığı artıracak kampanyalar düzenlenecek ve aile hekimlerinin kanser taramalarına katılımı artırılacaktır. Kanser kayıtçılığı için uygun yazılım altyapısı oluşturulacak, kanser taramaları ve kanser kayıtçılığında görev yapan personele eğitimler verilecektir. Türkiye Kanser İstatistiklerinde yer alabilecek veri kalitesine sahip il sayısı 16Va; meme, serviks, kolorektal kanseri tarama oranlan 2017 yılı sonunda sırasıyla yüzde 50, yüzde 84 ve yüzde 40,4'e yükseltilecektir.
2017 Yılı Programı	Palyatif bakım hizmetlerinin yaygınlaştırması ve hizmetin etkin ve kaliteli sunumu sağlanacaktır.	Palyatif bakım hizmet sunum kapasitesi artırılarak toplam tescilli palyatif bakım yatak sayısı 3.000'e çıkarılacak, ilgili sağlık personelinin palyatif bakım hizmet içi eğitim almaları sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Adli Tıp Kurumunun ve Adli Tıp İhtisas Dairelerinin ülke genelindeki birimlerinin sayısı artırılacak, insan kaynakları ve teknoloji kapasitesi geliştirilecektir.	Adli Tıp Kurumunun kapasitesi artırılacak ve bilirkişi görüşü için, Kuruma gelen dosyaların makul sürede sonuçlandırılması sağlanacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (11/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Ülkemizdeki mevcut sosyal diyalog mekânizmalarının etkinliğini artırmaya yönelik olarak Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) yeniden yapılandırılacaktır.	Anayasadaki değişiklikler doğrultusunda, ESK'nın yasal ve fonksiyonel altyapısını güçlendirecek birincil ve İkincil mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır. Bu kapsamda ESK'nın yapısı, geniş toplum kesimlerini içerecek ve kamunun ağırlığı azaltılacak şeklide gözden geçirilecektir.
2017 Yılı Programı	STK'lara (Sivil Toplum Kuruluşları) yönelik çerçeve bir mevzuat hazırlanacak; STK'ların gelişimi, güçlenmesi ve desteklenmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılacaktır.	STK'lara ilişkin bütüncül ve demokratik bir yaklaşımla hukuki statüleri, kurumsal yapıları, faaliyetleri, kamu kurumlarıyla ilişkileri, finansal kaynakları gibi alanlara yönelik yasal ve idari düzenlemeler yapılacaktır. STK'lara katılımın önündeki yasal engellerin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda güçlenmelerine yönelik çalışmalar yürütülecektir.	Annemin İşi Benim Geleceğim Projesi kapsamında, daha fazla kadının iş yaşamına kazandırılarak kadınların, ailenin ve ülke ekonomisinin güçlenmesine katkı sağlaması amacıyla organize sanayi bölgelerinde kreş açılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. Fiili Kadın Ustalar Projesi kapsamında kadınlara farklı sektörlerde mesleki bilgi ve beceri kazandırılmasına, Türkiye'nin Mühendis Kızları Projesi kapsamında ise mühendis olmak isteyen kız öğrencilerin her alanda desteklenmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.
2017 Yılı Programı	Aileye yönelik koruyucu ve önleyici hizmetler geliştirilerek ailenin bütünlüğünün korunması ve güçlendirilmesi sağlanacaktır.	Ailelerin kuşaklar arası çatışmanın yarattığı sorunlarla baş edebilmesine yönelik AEP kapsamında Kuşaklar Arası İletişim Eğitim Modülü geliştirilecektir. Kötü alışkanlıkların ve bağımlılıkların azaltılmasına yönelik olarak eğitim modülü hazırlanmış olup aile eğitimlerinin verilmesine devam edilecektir. Sokakta yaşayan, çalışan, çalıştırılan ve risk altında olduğu tespit edilen çocuklar ile koruma altında olup madde bağımlılığı tedavisi tamamlanan çocuklar ve ailelerine yönelik psikolojik ve sosyal destek programlan uygulanacaktır.
2017 Yılı Programı	Görsel ve işitsel medya kullanılarak aile, evlilik, aile içi iletişim ve etkileşim konularında eğitim programları yaygınlaştırılacaktır.	Aile Eğitim Programı kapsamındaki bilgilerin görsel, işitsel ve sosyal medya kanalları üzerinden düzenli olarak paylaşılarak geniş kitlelere ulaştırılması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Kadına yönelik şiddetin azaltılması için toplumsal bilinç düzeyinin yükseltilmesi, verilen hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin artırılması sağlanacaktır.	Kadına yönelik şiddetin azaltılması için toplumsal bilinç düzeyinin yükseltilmesi, kurumlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin artırılması doğrultusunda çalışmalar yapılacaktır. 01/08/2014 tarihinde yürürlüğe giren İstanbul Sözleşmesinden (Kadınlara Yönelik Şiddet ve Aile içi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi) kaynaklanan yükümlülükler gereğince mevzuat revizyonuna yönelik çalışmalar yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Kamu politikaları ve uygulamalarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması amacıyla Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme araçları kullanılacaktır.	Türkiye'de Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme (TCDB) ve Planlamanın Uygulanması Projesi hazırlık çalışmaları tamamlanacaktır. Bu kapsamda, kamu plan, program ve bütçelerinin kadınların ve erkeklerin farklılaşan ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanması ile uygulanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
2017 Yılı Programı	Çocuğa saygı kültürüne ve çocuk haklarına yönelik bilinç ve duyarlılığın artırılması faaliyetleri çoğaltılacak ve çeşitlendirilecektir.	Çocuğa saygı kültürü temelinde çocuklar için ve çocuklarla birlikte çalışan tüm meslek gruplarına yönelik çocuk haklarına ilişkin eğitimlere devam edilecektir. Çocuk haklarını tanıtmaya yönelik çalıştay, forum, konferans vb. toplantı ve etkinlikler yapılacak, bilinçlendirici kamuoyu kampanyaları düzenlenecek, görsel ve yazılı materyaller ile kamu spotlarının kullanımına devam edilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (12/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Koruma ve bakım alandaki çocukların eğitim seviyelerini yükseltmeye, sosyal ve bireysel gelişimlerine hız kazandırmaya yönelik çalışmalar artırılacaktır.	Sosyal hizmet kuruluşlarında bakım ve koruma altında olan çocukların sportif, sanatsal ve kültürel program ve etkinliklere ulusal ve uluslararası düzeyde katılımlar artırılacak; çocuklar başarı durumları ve ilgilerine göre, özel öğretim kurumlarından, takviye kurslarından ve meslek edindirmeye yönelik eğitimlerden yararlandırılacaktır. Kuruluşlarda uygulanan psiko-sosyal destek ve gelişim programlan geliştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.
2017 Yılı Programı	Risk altındaki çocuklara yönelik psikolojik destek programları yaygınlaştırılacak, bakım hizmetleri ihtisaslaştırılacak ve sayıları artırılacaktır.	Suç mağduru, suça sürüklenen ve sokakta risk altında bulunan çocuklara yönelik çocuk destek merkezlerinin sayısı artırılacak, mevcut ve yeni açılacak kuruluşlarda ihtisaslaşma sağlanacak ve hizmet model ve standartlar oluşturulacak, psikolojik destek programları yaygınlaştırılacaktır.
2017 Yılı Programı	Eğitimde ve istihdamda olmayan gençlere yönelik mevcut durumu ve politika önerilerini içeren rapor hazırlanacaktır.	Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülecek bir proje ile bu kesime yönelik kapsamlı bir rapor hazırlanması hedeflenmektedir.
2017 Yılı Programı	Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen programlar ile faaliyetlerin sayısı ve kalitesi artırılacaktır.	Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen eğitim faaliyetlerinin, rehberlik hizmetlerinin ve gençlik alanında yapılan inceleme ve araştırmaların sayısı ve kalitesi artırılacaktır.
2017 Yılı Programı	Gençlik merkezlerinde ve kamplarında sunulan hizmetlerin kalitesi artırılacaktır.	Gençlik merkezleri ve gençlik kamplarının fiziki şartları iyileştirilecek, fiziki altyapı ve sosyal faaliyetler açısından engelli genç ve çocuklar için daha erişilebilir hale getirilecek, faaliyetler gençlerin tercihleri doğrultusunda çeşitlendirilecektir.
2017 Yılı Programı	Sosyal hizmet alanında kurum bakım hizmetlerine ilişkin standartlar geliştirilecek ve bu hizmetlerin niteliği iyileştirilecektir.	Kurum bakım hizmetlerinden yararlananlara nitelikli hizmet sunulması ve denetim yapılabilmesi için standartlar oluşturulacaktır. Psiko-sosyal Destek ve Gelişim Programı tüm kuruluşlarda hayata geçirilecektir.
2017 Yılı Programı	Yaşayan Eğitim Müzeleri kurulacaktır.	İlgili paydaşların katılımı sağlanarak bir çalıştay düzenlenecektir. Müze yapılacak binaların rölöve, restorasyon, inşaat, makine, elektrik ve tesisat projeleri ile teşhir ve tanzim projeleri gerçekleştirilecektir. Mevcut sergi malzemelerine ilave olarak eğitim alanında sergilenmeye değer eser ve nesneler derlenecek, bakımları yapılarak sergilenmeye hazır hale getirilecektir. Sanal müze çalışmalarına başlanılacaktır.
2017 Yılı Programı	Yurt içi ve yurt dışında kültürel mirasımızı korumaya yönelik restorasyon faaliyetlerinin sayısı artırılacaktır.	Yurt içindeki ve yurt dışındaki tarihi eserlerimiz ve kültürel mirasımızın aslına uygun olarak korunması sağlanacaktır. Tarihi dokunun bütüncül olarak korunması ve tarihi farkındalığın artırılması amacıyla Sur-ı Sultani ve Yıldız Sarayı gibi tematik projelere ağırlık verilecektir.
2017 Yılı Programı	Çocuklara yönelik animasyon, çizgi film ve bilgisayar oyunu gibi yapımların tarihî ve kültürel değerlerimizi içermeleri ve çocukların sorumlu bireyler olarak yetişmelerine katkı sağlamaları teşvik edilecektir.	Çizgi film, belgesel ve film gibi yapımların içeriklerinde tarihi olaylara, şahsiyetlere ve milli kültür öğelerimize daha fazla yer verilecektir. Ayrıca bu yapımların çocukların zihinsel, bedensel ve dilsel becerilerim destekleyecek şekilde hazırlanması sağlanacaktır. Çocukların sevebilecekleri ve sorumlu birer birey olarak yetişmelerini sağlayacak içeriğe sahip bilgisayar oyunlarının ve animasyonların üretilmesi teşvik edilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (13/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Tarihimiz ve ortak kültürel değerlerimiz açısından önem taşıyan olaylar, şahsiyetler ve mekânlara ilişkin film, dizi, belgesel gibi yapımların sayısı artırılacaktır.	İlgili kurumlar ve sektör temsilcileriyle gerçekleştirilecek toplantılarla tarihi ve kültürel ağdan önemli, ortak kimlik duygusunu besleyen olaylar, şahsiyetler ve mekânlara ilişkin nitelikli yapımların ortaya çıkması ve bu yapımların tüm kültürel hinterlandımıza ulaştırılmasına yönelik strateji geliştirilecektir. Bu kapsamda sinema sektörünün ülkemizde ve dünyada önde gelen simlerinin danışmanlığına başvurularak yeni destek mekânizmalar geliştirilecektir. Türkçe'nin dil birikimine ve gelişimine katkıda bulunmuş tarihi şahsiyetlerle ilgili yapımlar hazırlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Toplumumuzu manevi yönden etkilemiş şahsiyetlerin ülke çapında daha fazla tanınmasına yönelik olarak faaliyetler gerçekleştirilecektir.	Manevi şahsiyetlerin kabirleri tespit edilerek kayıt altına alınacak ve bunlara yönelik bütüncül koruma ilkesi doğrultusunda restorasyon ve çevre düzenlemesi projeleri hazırlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Kültürel tesis ve faaliyetler kademeli olarak yerel yönetimlere devredilecektir.	Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesindeki kültür merkezlerinin mahalli idareler ile üniversitelere tahsisi sağlanacaktır. Mahalli İdarelerin kültürel projelerde daha faal olmasına yönelik teşvikler geliştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Kültürel faaliyetlere erişimin kısıtlı olduğu yerlerde yaşayan vatandaşların kültür-sanat faaliyetlerine daha yoğun ve aktif biçimde katılmasına yönelik faaliyetler yapılacaktır.	Sinema salonu olmayan kentlere yazlık sinema kurulacak ve sinema için gerekli makine-teçhizat temin edilecektir. Yerel tiyatro grupların küçük ölçekli malzeme ve kostüm ihtiyaçları karşılanacak, turne, atölye vb. faaliyetleri desteklenecektir. Sokak oyunları, kısa film, film, kültür-sanat festivali, yerel spor müsabakaları gibi faaliyetler desteklenecektir.
2017 Yılı Programı	Türkçenin söz varlığı belirlenecek ve Türkçenin etimolojik sözlüğünün hazırlanmasına yönelik çalışmalar sürdürülecektir.	Türk Dil Kurumu tarafından oluşturulan etimolojik sözlük hazırlanmasına yönelik heyet çalışmalarına başlayacaktır. Projede çalışacak ekibe yapılacak ödemelere ilişkin TDK mevzuatında yapılması gereken ikincil mevzuat düzenlemeleri hazırlanacaktır. Türkiye Bilimler Akademisi tarafından yürütülen "Tietze-Tarihi ve Etimolojik Türkiye Türkçesi Lügati" Projesinin 5'nci ve 6'ncı ciltlerinin yayma hazırlık çalışmalarına başlanacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı kültür yayınları ve ders kitaplarına esas teşkil edecek güncel Türkçenin söz varlığı araştırması gerçekleştirilecektir. Her sınıf seviyesinde söz varlığı listeleri ve sözlükleri oluşturulacaktır. Söz varlığını geliştirmeye yönelik faaliyet kitapları hazırlanacaktır. Türkçenin söz varlığı portalı oluşturulacaktır.
2017 Yılı Programı	Kültür istatistiklerinin uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi çalışmalarına başlanacaktır.	Kültür istatistiklerinin geliştirilmesi projesinin altyapısı oluşturulacaktır. Kültüre katılım istatistikleri araştırmasının hazırlık çalışmaları tamamlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Türk kültürünü ve dilini tanıtmak ve yaygınlaştırmak amacıyla faaliyet gösteren kurum ve STK'lara verilen destekler artırılacaktır.	Yunus Emre Enstitüsü tarafından açılan enstitülerin sayısının artırılması ve faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi için mali destek sağlanacaktır. Uzaktan Türkçe Öğretimi Müfredatı Projesi tamamlanacaktır. Seyahat, turizm, ticaret gibi farklı alanlara yönelik Türkçe öğretim materyali hazırlanacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (14/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Tarihi Kent Bölgelerinin Tasarımı, Canlandırılması ve Tanıtımı Projesi hayata geçirilecektir.	Tarihi dokunun bütüncül olarak korunması için, ilgili kuruluşların yürüttükleri restorasyon, sokak sağlıklaştırma vb. projelerin eşgüdümü sağlanacaktır. Bu projelerle eş zamanlı olarak yürüyüş yolları, kent müzeleri. pansiyonlar, bedesten vb. mekânlar tasarlanacaktır. Gerekli bölgelerde koruma amaçlı imar planları hazırlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Aktif işgücü programlan izleme ve değerlendirme sistemi geliştirilecektir.	Aktif işgücü programlarının amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını ve bu programlara yapılan harcamaların etkinliği düzenli bir şekilde izlenecek, program türü ve il bazında izlemeye imkân veren çalışmalar tamamlanacaktır. Uygulanacak olan aktif işgücü programlan söz konusu izleme ve değerlendirme çalışmalarının sonuçlan dikkate alınarak tasarlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Halkın spora olan ilgisini artıracak proje ve kampanyalar hayata geçirilecektir.	Halkın spora ilgisini artıracak projeler desteklenecek, spor tesislerine erişim imkânları iyileştirilecek, kişilerin aktif olarak spor yapmasını teşvik edecek kampanyalar düzenlenecektir. Medyada, spor yapmayı teşvik edici ve farklı spor branşlarını tanıtıcı programlara yer verilmesi sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Halkın spor yapma alışkanlıklarını ve hareketlilik düzeyini ölçecek saha çalışmaları yapılacaktır.	Uluslararası çalışmalara uygun olacak şekilde, halkın spor yapma ve hareketlilik alışkanlığını ölçen saha çalışması geliştirilecek ve düzenli aralıklarla uygulanacaktır.
2017 Yılı Programı	İlk ve ortaöğretim kademelerinde verilen spor eğitimi iyileştirilecektir.	Spor eğitimi okul öncesinden başlayarak ilk ve ortaöğretim kademelerinde yaygınlaştırılacak, çocukların farklı spor branşlarıyla uğraşması sağlanacaktır. Okullara antrenör desteği verilecek, uygun spor alanlarının oluşturulması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Kamuya ait tüm spor tesisleri vatandaşların kullanımına açılacaktır.	Farklı kamu kurum ve kurutuşlarına ve mahalli idarelere ait spor tesislerinin envanteri ve kullanım imkânlar, halkın rahatça erişebileceği ve kullanabileceği şekilde internet ortamında paylaşılacaktır.
2017 Yılı Programı	Elit sporcu seçme, yönlendirme ve normlandırma sistemleri geliştirilecektir.	Spor alanında yetenekli bireylerin erken yaşta tespit edilebilmesi ve gerekli yönlendirmenin yapılabilmesi amacıyla elit sporcu seçme, yönlendirme ve normlandırma sistemleri geliştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Başarılı sporculara sağlanan imkânlar artırılacaktır.	Sporcu eğitim merkezleri altyapı ve eğitimci açısından desteklenecek, yeterli sayı ve kalitede olimpiyat hazırlık merkezi oluşturulacaktır. Spor eğitmenlerinin eğitimi bir sistem dâhilinde yeniden düzenlenecektir.
2017 Yılı Programı	Sporcu sağlığı merkezlerinin hizmet kapasitesi nitelik ve nicelik olarak iyileştirilecektir.	Sporcu sağlığı merkezleri konusunda bölgeler itibarıyla mevcut durum ve ihtiyaç tespiti çalışması yapılacak, ihtiyaca göre yeni merkezlerin kurulması sağlanacaktır. Sporcu sağlığı merkezleri hizmet kalitesi ve çeşitliliği açısından çağın gereklerine uyumlu şekilde güçlendirilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (15/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Spor hekimi ihtiyacı tespit edilerek yeterli sayıda uzman hekimin yetiştirilmesi sağlanacaktır.	Sportif başarının elde edilmesinde kritik öneme sahip olan sporcu sağlığına yönelik hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla spor hekimi yetiştirilmesine ağırlık verilecek ve bu kapsamda ihtiyaç duyulan spor hekim sayısı tespit edilerek bir planlama dâhilinde yetiştirilmesi için gerekli altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Ulusal düzeyde ve kapsayıcı bir yaşlılık araştırması gerçekleştirilecektir.	Veriye dayalı politikalar geliştirilmesi için ulusal düzeyde, kapsayıcı ve uluslararası çalışmalarla bütünleşik be yaşlılık araştırması gerçekleştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Göçle ilgili Türkiye'nin Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı hazırlanacaktır.	Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununda yer alan Göç Politikası Kurulu yıl içerisinde en az bir kez toplanarak, yasal olarak ikamet eden ve uluslararası koruma kapsamında olan yabancılara dair tüm uygulamalar değerlendirilecek ve gerekli iş ve işlemler hakkında politika ve stratejiler belirleyecektir. Göç alanında oluşturulacak stratejik belgeler ve eylem planları için ulusal teknik ekip ve istişare toplantıları ile tematik çalıştaylar gerçekleştirilecektir
2017 Yılı Programı	Elektrikli araçlar için ilgili standartları sağlayan prototip pil üretimi tamamlanacaktır.	Araştırmaları halen sürdürülen elektrikli araçlar için ilgili standartlara uygun bataryanın prototip bazda üretimi tamamlanacak, araç içerisine entegrasyonu ve araç testleri yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Sağlık teknolojisinin klinik güvenliği, etkinliği, etkililiği, ekonomik yönleri ile kurumsal açılardan değerlendirilmesini içeren en az 3 adet Sağlık Teknolojisi Raporu hazırlanacaktır.	Sağlık teknolojisinin klinik güvenliği, etkinliği, etkililiği, ekonomik yönlen ile kurumsal açılardan değerlendirilmesini içeren, 3 ila 9 ay arasında tamamlanması planlanan raporun yazılması amaçlanmaktadır.
2017 Yılı Programı	Araştırma altyapılarının geliştirilmesine ilişkin yol haritası hazırlanacaktır.	Kamu kurumları ile üniversitelerde kurulan ve kurulacak araştırma altyapılarını, AB çalışmalarıyla da uyumlu olacak şekilde öncelikli alanlarda ve belli yerlerde oluşturulmasını sağlayacak Türkiye Araştırma Altyapıları Yol Haritası hazırlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Teknoloji transfer ofislerinin etkinliği analiz edilecek iyi uygulamalar tespit edilerek bu yapılar yaygınlaştırılacaktır.	Üniversitelerdeki araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesinde önemli rol oynayan teknoloji transfer ofislerinin faaliyetleri analiz edilerek, başarı uygulama modüleri tespit edilecek ve bu uygulamaların yaygınlaşması sağlanacaktır. Teknoloji transfer ofislerinin aralarındaki iletişim artırılacak ve yurt dışındaki başarılı ofislerle işbirlikleri geliştirilecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (16/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Kamu-üniversite-sanayi iş birliği portalının kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	Portalın potansiyel kullanıcılarına yönelik bilgilendirme faaliyetleri yürütülecek ve portala veri girişleri yapılması sağlanarak ilgili tarafların etkileşimi sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Yurt dışındaki nitelikli araştırmacıların ülkemizde çalışmasının özendirilmesine yönelik programlar geliştirilecektir.	TUBITAK tarafından yürütülen Konuk veya Akademik İzinli Bilim İnsanı Destekleme Programı, Yurda Dönüş Araştırma Programı, Uluslararası Deneyimli Araştırmacı Dolaşımı Destek Programı vb. programlar analiz edilecek ve kapasiteleri artırılacaktır.
2017 Yılı Programı	AB Çerçeve Programlarına katılımın artırılmasına yönelik mekanizma geliştirilecektir.	AB destek programlarına yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri sürdürülecek, başvuru, değerlendirme ve izleme süreçleri iyileştirilecek, destek mekanizmalarının etki analizi yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Araştırma kuramlarının ikili ve/veya çok taraflı uluslararası iş birliğiyle hazırlayacakları projeler desteklenecektir.	Uluslararası Araştırma Fonlarından Yararlanma Kapasitesinin ve Uluslararası Ar-Ge İşbirliklerine Katilimin Artırılmasına Yönelik Destek Programı kapsamında projeler desteklenecek; fonlama yetkisi olan yurt dışındaki muadil kuruluşlar ile ortak araştırma programlan yürütülmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Üniversitelerin girişimcilik ekosisteminde etkisini artırmaya yönelik program ve desteklerin etkileri artırılacaktır.	Üniversitelerin girişimcilik ekosisteminde etkisini artırmaya yönelik program ve desteklerin etkileri artırılacaktır. Teknoloji girişimleri desteklenecek, teknoloji transfer ofisleri ve girişimcilik alanında sertifika programlan ile üniversitelerin girişimcilik ekosistemindeki etkisi artırılacaktır. Üniversitelerde Girişimcilik Sertifika Programı ve Teknogirişim Sermaye Desteği Programı çerçevesinde tecrübe paylaşımı yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Türk Patent Enstitüsü bünyesinde orta öğretim ve üniversite öğrencilerine yönelik Patent Atölyesi oluşturulacaktır.	Türk Patent Enstitüsü bünyesinde Patent Atölyesi oluşturularak orta öğretim ve üniversite öğrencilerine yönelik interaktif patent araştırma ve uygulamaları gerçekleştirilecektir.
2017 Yılı Programı	Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı uygulanacaktır.	Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı uygulamaya koyulacak, eylemlerinin hayata geçirilmesine yönelik olarak izlemesi yapılacaktır.
2017 Yılı Programı	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığına bağlı enstitülerin idari ve araştırma altyapıları geliştirilecek, araştırma projelerinin kabul ve uygulama metodolojisi ülke ihtiyaçları dikkate alınarak gözden geçirilecektir.	Tarımsal Araştırma Enstitülerinin beşeri ve kurumsal altyapı ihtiyaçları giderilecek, araştırma ve geliştirme yatırımları desteklenerek uluslararası standartlarda hizmet etmesi sağlanacaktır. Özel sektörün etkin katılımıyla sorun odaklı ve güdümlü proje seçim yöntemi belirlenecektir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (17/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde hayvancılık altyapısının desteklenmesine ilişkin Bölge Kalkınma İdareleri tarafından yürütülen faaliyetler Cazibe Merkezleri Programı ve Yatırım Destek Hamlesini tamamlayıcı nitelikte sürdürülecektir.	Cazibe Merkezlen Programı ve Yatırım Destek Hamlesi kapsamında yer alan eylemlere İstinaden Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde hayvandık sektörüne yönelik gerekli yatım ve destekleme yapılacak, bu alanda yürütülen diğer yatım ve faaliyetler de tamamlayıcı nitelikte devam ettirilecektir.
2017 Yılı Programı	Teknik müşavirlik firmalarının uluslararası pazarlarda güçlenmesi, yurt dışında üstlendikleri projelerin artırılması ve markalaşma süreçlerine katkı yapılmasına yönelik destek verilmesi sağlanacaktır.	Teknik müşavirlik firmalarına yurt dışında ofis açma; reklam, tanıtım ve pazarlama; fuar, seminer ve konferanslara katılım; yurt dışı eğitim, pazar araştırması, heyet programları ve sözleşme konularında destekler sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Yapı denetimi sisteminin, mevzuat değişiklikleri ve teknolojik gelişmelere uyum esnekliğini artıracak iyileştirmeler yapılacaktır.	Ulusal Yapı Denetim Sisteminin günümüz ihtiyaçları gözetilerek, mevzuat değişiklikleri karşısında daha esnek, e-devlet prensipleri dahilinde diğer kurum ve kuruluşlar ile entegre olarak web servis aracılığıyla veri alış verişi yapabilen, mobil cihaz yazımları ile saha denetimini ön planda tutan, inşaatlardan alınan beton numunelerinin izlenmesine imkan veren bir sistem dahilinde yenilenmesine yönelik olarak pilot illerden sonra uygulamaları 81 ile yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Sürdürülebilir yapı ve yeşil bina uygulamaları için belgelendirme altyapısı oluşturulacaktır.	Sürdürülebilir Yeşil Bina ile Sürdürülebilir Yerleşmelerin Belgelendirilmesine İlişkin Temel Değerlendirme Kılavuzu hazırlanacak ve Ulusal Yeşil Bina Bilgi Sistemi Yazılımı uygulamaya konulacaktır.
2017 Yılı Programı	Şehirlerimizin tarihi ve kültürel uygun yaşanabilirlik çerçevesi ve standartları geliştirilecektir.	Kentlerdeki yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik mahalle bazında standartlar geliştirilecektir. Şehirlerde yeni gelişen alanlarda kişi başına düşen yeşil alan standardı 10 m^2 den 15m^2 ye yükseltilecektir.
2017 Yılı Programı	Şehirleşme politikaları tarih ve medeniyet perspektifiyle yeniden ele alınacak; mimari ve şehircilik bakımından özgün değerlere sahip yöreler tespit edilerek örnek uygulamalar yürütülecektir.	Coğrafi, fiziksel ve mimari özellikleri göz önüne alınması suretiyle seçilmiş yerleşmelerdeki çevresel, altyapı ve kentsel yaşam özellikten belirlenecek; mevcut dokunun korunması ve yöre halkının bilinç ve sahiplenme düzeyinin artırılmasının yanında mevcut planlama süreçlerinin bunlara etkileri incelenecektir.
2017 Yılı Programı	Kentsel Mimarlık Stratejisi hazırlanacaktır.	Başta kamu binaları olmak üzere yapıların coğrafi koşulara, tarihi ve kültürel değerlere uygun olarak inşa Edilmesini teminen Kentsel Mimarlık Stratejisi hazırlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Yerel ve merkezi düzeyde gerçekleştirilen kentsel dönüşüm uygulamalarına ilişkin planlama çalışmalarına ait usul ve esaslar geliştirilecektir.	Kentsel dönüşüm uygulama örnekleri yerinde incelenerek üniversiteler ve diğer paydaş kurumlar ile birlikte planlama ilkeleri belirlenecektir. Kentsel dönüşüm alanlarında planlama ilkelerini ortaya koyan bir rehber hazırlanarak kentsel dönüşüm uygulamalarındı kent bütününe etkilerinin analizinin yapılmasına ilişkin yol haritası oluşturulacaktır.
2017 Yılı Programı	Yapı Araştırma Merkezi kurulmasına yönelik hukuki ve kurumsal altyapı oluşturulacaktır.	Yapılarla ilgili politika önerileri ve standart geliştirilmesi, yenilikçi ve sürdürülebilir tasarım, yapım teknikleri ve ekipmanların araştırılması ve geliştirilmesi amacıyla Yapı Araştırma Merkezi kurulması için hukuki altyapı hazırlanacaktır.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (18/18)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
2017 Yılı Programı	Kentsel dönüşümün yeni, yerli ve yenilikçi üretimi destekleyecek şekilde uygulanmasına yönelik usul ve esaslar belirlenecektir.	Kentsel dönüşümün yapı malzemeleri ve elemanlarının Geliştirilmesinde ortaya çıkardığı fırsatı değerlendirebilmek ve sektördeki gelişime katkı sağlamak İçki yeni, yerli ve yenilikçi ürün kullanımını desteklemeye dönük usul ve esaslar belirlenecektir.
2017 Yılı Programı	Sağlıklı, engelsiz, güvenli, çevre ve çocuk dostu konut ve konut alanlarının geliştirilmesi için mevcut standartlar gözden geçirilerek yenilenecek; yasal, idari ve finansal mekanizmalar bu yönde güçlendirilecektir.	Konut konusundaki verilerin geliştirilmesi için Mekânsal Adres Kayıt Sistemi, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi ile diğer mevcut veri kaynaklarındaki konut verilerinin derlenmesi, konut finansman yöntemleri, konut sunumu ve ihtiyacı, konut piyasasının İşleyiş sorunları gibi konulardaki verilerin geliştirilmesi, "konut" başlıklı bir veri bankasında düzenli toplanması, yayımlanması ve ulaşılabilir kılınması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Konut piyasasında ihtiyaç veri kaynaklarının geliştirilmesi sağlanacaktır.	Konut konusundaki verilerin geliştirilmesi için; Mekânsal Adres Kayıt Sistemi, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi ile diğer mevcut veri kaynaklarındaki korut verilerinin derlenmesi; konut finansman yöntemleri, konut sunumu ve ihtiyacı, konut piyasasının işleyiş sorunları, konutun ve hane halkının fiziksel, sosyal ve ekonomik özellikleri gibi konulardaki verilerin geliştirilmesi; "konut" başlıklı bir veri bankasında düzenli toplanması, yayımlanması ve ulaşılabilir kılınması sağlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Başta yeni kurulan büyükşehir belediyeleri olmak üzere mahalli İdarelerde çalışan personelin kapasitelerini artırmaya yönelik eğitim çalışmaları düzenlenecektir.	Mahalli idarelerde çalışan personelin uzmanlaşma düzeyi yükseltilecek, proje hazırlama, finansman, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali yönetim, katılımcı yöntemler ve benzeri konularda kapasiteleri artırılmak üzere ilgili kurumlar tarafından eğitim çalışmaları düzenlenecektir.
2017 Yılı Programı	Mali gücü yetersiz ve borçlanma kapasitesi olmayan küçük ölçekli belediyelerin sosyal donatı projelerini finanse etmeye yönelik model oluşturma çalışmaları başlatılacaktır.	Mali durumu yetersiz olan belediyelerin özellikle sosyal donatı projelerini (hal binası, mezbaha, pazar yeri, düğün salonu, otopark vb.) finanse etmekte yetersiz kalması hizmet sunumunda memnuniyetsizliklere sebebiyet vermektedir. Bu nedenle küçük ölçekli ve mali durumu yetersiz belediyelerde sosyal donatı ihtiyaç analizi çalışması yapılacak olup çalışma sonuçlarına göre sosyal donat içeriği ve finansman yöntemi belirlenecektir.
2017 Yılı Programı	Tabiat varlıkları ve doğal sit alanları bilimsel olarak yeniden değerlendirilecek ve Özel Çevre Koruma (ÖÇK) alanlarında yönetim planları hazırlanacaktır.	ÖÇK alanlarında biyolojik çeşitlilik araştırmaları ve haritalama çalışmalarıyla yeni mevzuat doğrultusuyla mevcut tabiat varlıkları ve doğal sit alanlarının statülerinin yeniden değerlendirilmesine ilişkin projeler yapılacaktır. ÖÇK alanlarında yönetim planlan hazırlama projeleri yapılarak bunların uygulaması kapsamında nesli tehdit ve tehlike altındaki türler ve habitatlar korunarak izlenecektir.
2017 Yılı Programı	Türkiye Sivil Savunma Acil Durum Planı (TÜSAP) hazırlanacaktır.	Ülke genelinde kamu kurun ve kuruluşlarım kapsayan TÜSAP hazırlanacaktır. Bu kapsamda, kamu kurum ve kuruluşlarında yer alan sivil savunma görevlileri beklenerek eğitimleri verilecek olup gönüllü olarak sivil savunma faaliyetlerine katılmak isteyen bireylere yönelik eğitimler planlanacaktır.
2017 Yılı Programı	Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP) hazırlanacaktır.	İlgili paydaşların katılımı ile yapılacak çalıştaylar ve toplantılar neticesinde Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.

2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemizin faaliyet alanları, sunduğu ürün ve hizmete paralel olarak dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; araştırma, eğitim, hizmetler ve girişimciliktir. Bu faaliyetler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

Araştırma: Üniversitemizin ana faaliyet alanını araştırma oluşturmaktadır. Üniversitemiz öğretim elemanları; ülke ekonomisine, kültürüne, sağlık, sosyal ve teknik alanlarda kalkınmasına ve evrensel bilime katkıda bulunmak amacıyla araştırmalar yürütmektedir. Bu projelerde Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAB), TÜBİTAK, SANTEZ, KOSGEB, Kalkınma Bakanlığı ile AB ve diğer yurt içi/dışı kaynaklardan faydalanılmaktadır. Hacettepe Üniversitesi araştırma faaliyetlerinin sonucu olarak hakemli ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan çok sayıdaki makalenin yanı sıra, kendi bünyesinde yer alan hakemli dergilerde pek çok araştırma sonuçlarını yayınlamaktadır. Hacettepe Üniversitesinin araştırma sonuçları dünyada tanınan referans kaynaklarda yaygın etkileriyle görülebilmektedir. Üniversitemiz akademik personeli birçok ulusal ve uluslararası dergide hakemlik, dergi editörlüğü, danışma kurulu ve yayın kurulu üyelikleri görevlerinde bulunmaktadırlar.

Hacettepe Üniversitesi akademik personeli, ulusal ve uluslararası düzeydeki pek çok bilimsel toplantıda (sempozyum, kongre, konferans, seminer, panel vb.) araştırma sonuçlarının sunulduğu bildirilerle yer almakta ve benzeri pek çok toplantıyı kendi bünyesinde de düzenlemektedir.

Eğitim: Üniversitemizin diğer bir faaliyet alanını eğitim oluşturmaktadır. Üniversitemizde eğitim-öğretim, tıp ve diş hekimliği fakültelerinde yıl esasına göre; diğer fakülte, yüksekokul, konservatuvar ve enstitülerde ise yarıyıl esasına göre düzenlenmektedir. Bahar ve güz yarıyılından oluşan öğretim yılına ek olarak yaz yarıyılı da açılabilmektedir. Bu yolla, fiziki kapasitenin değerlendirilmesine ve öğrencilerin öğrenim sürelerinin, öngörülen süreler içerisinde veya öncesinde tamamlamalarına olanak sağlanmaktadır.

Akademik birimlerde ilke olarak örgün öğretim gündüz olmakla birlikte, sınırlı sayıda ikinci öğretim programı da bulunmaktadır. Üniversitenin öğretim dili Türkçedir. Ancak, tamamen yabancı dilde (İngilizce, Fransızca ve Almanca vb.) eğitim yapan birimler ve derslerinin yaklaşık %30'unu yabancı dilde yapan birimler de bulunmaktadır. Bu birimlerin öğrencileri için yabancı dil hazırlık programı sunulmaktadır.

Üniversitemizde, toplam 105 alanda lisans eğitimi verilmekte olup bu alanların tamamında iki yıllık program koşullarını başarıyla yerine getirenlere ön lisans diploması verilmektedir. Ayrıca meslek yüksekokullarıyla doğrudan iki yıllık ön lisans eğitimleri sunulmaktadır. Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarda eğitimi desteklemek amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu kanalıyla yabancı dil eğitimleri de yaygın biçimde verilmektedir.

Üniversitemizde 237 alanda yüksek lisans programı yürütülmektedir. Bunun yanı sıra 162 alanda doktora, 14 alanda sanatta yeterlik, tıpta/diş hekimliğinde 46 alanda uzmanlık ve Tıp Fakültesinde yandal uzmanlık eğitimi verilmektedir. Ayrıca ülkemizde sadece üniversitemizde yürütülen Tıp-Bilim Doktoru Bütünleşik Programı (MD-PhD) da bulunmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi, eğitim alanında Erasmus+ programı kapsamındaki Bireylerin Öğrenme Hareketliliği (KA1), Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi için İşbirliği (KA2), Politika Reformuna Destek (KA3), Jean Monnet Programı (Özel Eylem 1) ve Spor Destekleri (Özel Eylem 2) programlarına tam katılım sağlamaktadır. European University Association (EUA), Euro-Mediterranean University (EMUNI) ve Academic Cooperation Association (ACA) da bu kapsamda etkinliklerine katıldığımız yurt dışı kurumlar arasında yer almaktadır. Üniversitemizde ayrıca YÖK tarafından finansmanı sağlanan Farabi Ulusal Değişim Programı ve Mevlana Uluslararası Değişim Programı yürütülmektedir. Üniversitemizde, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında toplam 52.501 öğrenciye eğitim verilmektedir.

Hizmetler: Üniversitemizin diğer bir faaliyet alanını topluma sunulan hizmetler oluşturmaktadır. Üniversitemiz, Araştırma Hastaneleri ile en üst düzeyde sağlık hizmeti vermektedir. 733 yatak kapasiteli Erişkin Hastanesi, 265 yatak kapasiteli İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi,135 yatak kapasiteli Onkoloji Hastanesi ve 5 yatak kapasiteli Beytepe Gün Hastanesi olmak üzere üniversitemiz hastanelerinde toplam 1.138 yatak kapasitesi mevcuttur. Ayrıca öğrencilerin sağlık sorunları Beytepe Yerleşkesinde Gün Hastanesi, Sıhhiye Yerleşkesi ile Ankara Devlet

Konservatuvarında ise Öğrenci Sağlık Merkezlerince çözümlenmektedir. Ayrıca öğrencilere koruyucu ve geliştirici ruh sağlığı hizmetleri verilmekte, tedavi edici klinik programları uygulanmaktadır.

Hacettepe Üniversitesinin konularında uzman olan personeli başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere kamu ve özel kesim kuruluşlarına çeşitli konularda danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Çeşitli konularda bilirkişilik hizmeti de sağlanmaktadır. Sağlık alanında da referans kurum olarak önemli danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi Yaşam Boyu Öğrenme Merkezi ve diğer birimlerce tüm kesimlere yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde öğrenci ve personelimize 9 adet yurt ve misafirhane ile barınma ve 19 adet yemekhane ile beslenme hizmeti verilmektedir. Öğrencilerimizin beden ve ruh sağlığının geliştirilmesi ve kendilerini sosyal, kültürel ve sportif yönden ifade edebilmelerine yönelik hizmetler bu alanlara yönelik olan 145 adet öğrenci topluluğu aracılığıyla sunulmaktadır.

Üniversitemiz kendi imkanları ile kitap, broşür basımı ve dergi üretimi faaliyetlerini yürütmektedir.

Hacettepe Üniversitesi topluma yönelik aydınlatıcı eğitimlerin yanı sıra yine topluma yönelik konser, sergi, gösteri, müze gibi kültür ve sanat etkinliklerini de toplum yararına sunmaktadır.

Girişimcilik: Üniversitemiz diğer konularda olduğu gibi girişimcilikte de ön sıralarda olmayı hedeflemektedir. Hacettepe Üniversitesinin Girişimcilik konusundaki süreçleri Hacettepe Teknokent A.Ş. ve Hacettepe Teknokent Teknoloji Transfer Merkezi (HT-TTM) tarafından yönetilmektedir. HT-TTM, 2015 yılında hayata geçirdiği "Hacettepe HAMLE Girişimcilik Sistemi" ile girişimciliği desteklemek, ticari potansiyele sahip iş fikirlerini şirketleştirerek ticarileşmelerine yardımcı olmak ve bu sayede ülkemizin teknoloji alanında rekabetçiliğine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Tablo 5. | Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Tablosu

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A. Eğitim	1- Yabancı Dil Programları
	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
B. Araştırma	1- Araştırma Projeleri
	2- Bilimsel Yayınlar
	3- Bilimsel Toplantılar
C. Hizmet	1- Sağlık
	2- Danışmanlık ve Bilirkişilik
	3- Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar
	4- Barınma, Beslenme ve Ulaşım
	5- Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri
	6- Tanıtım ve Halkla İlişkiler
D. Girişimcilik	1- Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi

2.6. Paydaş Analizi

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" hususu belirtilmiştir. Paydaş katkısının, plana katılımcılığı sağlamanın en önemli aracı olduğunun bilinciyle, etkileşim içinde olduğumuz kurum ve kuruluşlara dış paydaş anketleri uygulanmıştır. Böylece üniversitemizin vermiş olduğu hizmetlerle ilgili olarak paydaşlarımızın görüşleri alınmaya çalışılmış, vermiş oldukları katkılarla stratejik planımızın daha sağlıklı bir şekilde oluşturulması sağlanmıştır.

Üniversitemizin paydaşlarını içeren Paydaş Önceliklendirme Tablosunda paydaşlarımızın önem, etki derecesi ve önceliği hakkında; Ürün Hizmet Matrisi Tablosunda ise paydaşlarımıza sunulan hizmet alanları ile her bir ürün/hizmetin hangi paydaşı ilgilendirdiği hakkında bilgi verilmiştir. Planda bütün paydaşlarımıza yer vermek mümkün olmadığı için bazı paydaşlarımız gruplandırılmıştır. Örneğin iletişim halinde olduğumuz Milli Eğitim Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı dışındaki bakanlıklar tek tek belirtilmek yerine "Diğer Bakanlıklar" şeklinde adlandırılmıştır.

Tablo 6. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Personel	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Akademik Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Birimler	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Emekli Personel	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Öğrenciler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Potansiyel Öğrenciler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Mezunlar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Yükseköğretim Kurulu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Üniversitelerarası Kurul	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
ÖSYM	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Hastaneler	DP	Önemsiz	Zayıf	İzle
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Maliye Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Kalkınma Bakanlığı	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Bakanlıklar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Yerel Yönetimler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
TÜBİTAK	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Medya Kuruluşları	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Türk Patent Enstitüsü	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Sayıştay	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Üniversiteler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
İşverenler ve İşveren Örgütleri	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Tedarikçiler	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Hasta ve Yakınları	DP	Önemli	Zayıf	Çıkarlarını gözet
Hacettepe Teknokent	İP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
KOSGEB	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Kamu İhale Kurumu	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Ulusal Ajans	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
İlgili Uluslararası Kuruluşlar	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış

Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Tablo 7. | Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu (1/2)

Paydaşlar	A- Eğitim							B- Araştırma		
	Yabancı Dil Programları	Ön Lisans Programları	Lisans Programları	Lisansüstü Programlar	Uzmanlık ve Yan Dal Uzmanlık Programları	Yaşam Boyu Öğrenme Programları	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Araştırma Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Bilimsel Toplantılar
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X	X		
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Birimler	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri				X	X	X	X	X	X	X
Emekli Personel										
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Potansiyel Öğrenciler						X				
Mezunlar						X				
YÖK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Üniversitelerarası Kurul								X	X	X
ÖSYM	X	X	X	X	X					
Diğer Hastaneler					X		X	X	X	X
Milli Eğitim Bakanlığı		X	X			X	X	X	X	X
Maliye Bakanlığı										
Sağlık Bakanlığı			X	X	X			X	X	X
Kalkınma Bakanlığı								X	X	X
Diğer Bakanlıklar				X		X	X	X	X	X
Yerel Yönetimler										
TÜBİTAK				X			X	X	X	X
Medya Kuruluşları										
Türk Patent Enstitüsü								X	X	
Sayıştay								X		
Üniversiteler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İşverenler ve İşveren Örgütleri		X	X	X	X	X				X
Tedarikçiler								X		X
Hasta ve Yakınları			X	X	X			X		
Hacettepe Teknokent								X	X	
KOSGEB										
Sosyal Güvenlik Kurumu										
Ulusal Ajans							X	X	X	X
İlgili Uluslararası Kuruluşlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diğer Kamu Kuruluşları								X		X
Sivil Toplum Kuruluşları						X		X	X	X

Tablo 7. | Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu (2/2)

	C- Hizmet					D- Girişimcilik
Paydaşlar	Sağlık	Danışmanlık ve Bilirkişilik	Bilim, Sanat, Spor ve Sosyal Etkinlikler	Barınma, Beslenme ve Ulaşım	Tanıtım ve Halkla İlişkiler	Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X		X	X	X	
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X
İdari Birimler	X		X	X	X	X
Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri	X	X	X	X	X	X
Emekli Personel	X		X	X	X	
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X
Potansiyel Öğrenciler			X		X	
Mezunlar			X		X	
YÖK	X	X	X			
Üniversitelerarası Kurul		X				
ÖSYM		X				
Diğer Hastaneler	X	X	X		X	
Milli Eğitim Bakanlığı		X				X
Maliye Bakanlığı	X	X				
Sağlık Bakanlığı	X	X				
Kalkınma Bk.	X	X				
Diğer Bakanlıklar	X	X	X	X		X
Yerel Yönetimler		X	X	X	X	X
TÜBİTAK		X				X
Medya Kuruluşları		X	X		X	
Türk Patent Enstitüsü		X				X
Sayıştay	X	X	X	X		X
Üniversiteler		X	X		X	X
İşverenler ve İşveren Örgütleri		X	X		X	X
Tedarikçiler	X	X	X	X		
Hasta ve Yakınları	X	X	X	X	X	
Hacettepe Teknokent		X				X
KOSGEB		X				X
Sosyal Güvenlik Kurumu	X	X				
Ulusal Ajans		X			X	X
İlgili Uluslararası Kuruluşlar					X	
Diğer Kamu Kuruluşları	X	X	X	X		X
Sivil Toplum Kuruluşları	X	X	X		X	X

2.7. Kuruluş İçi Analiz

Üniversite teşkilat yapısı akademik birimlerde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği, idari birimlerde ise Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'yle belirlenmiştir. Üniversitemiz de teşkilatlanmasını bu mevzuatlara göre yapılandırmıştır.

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

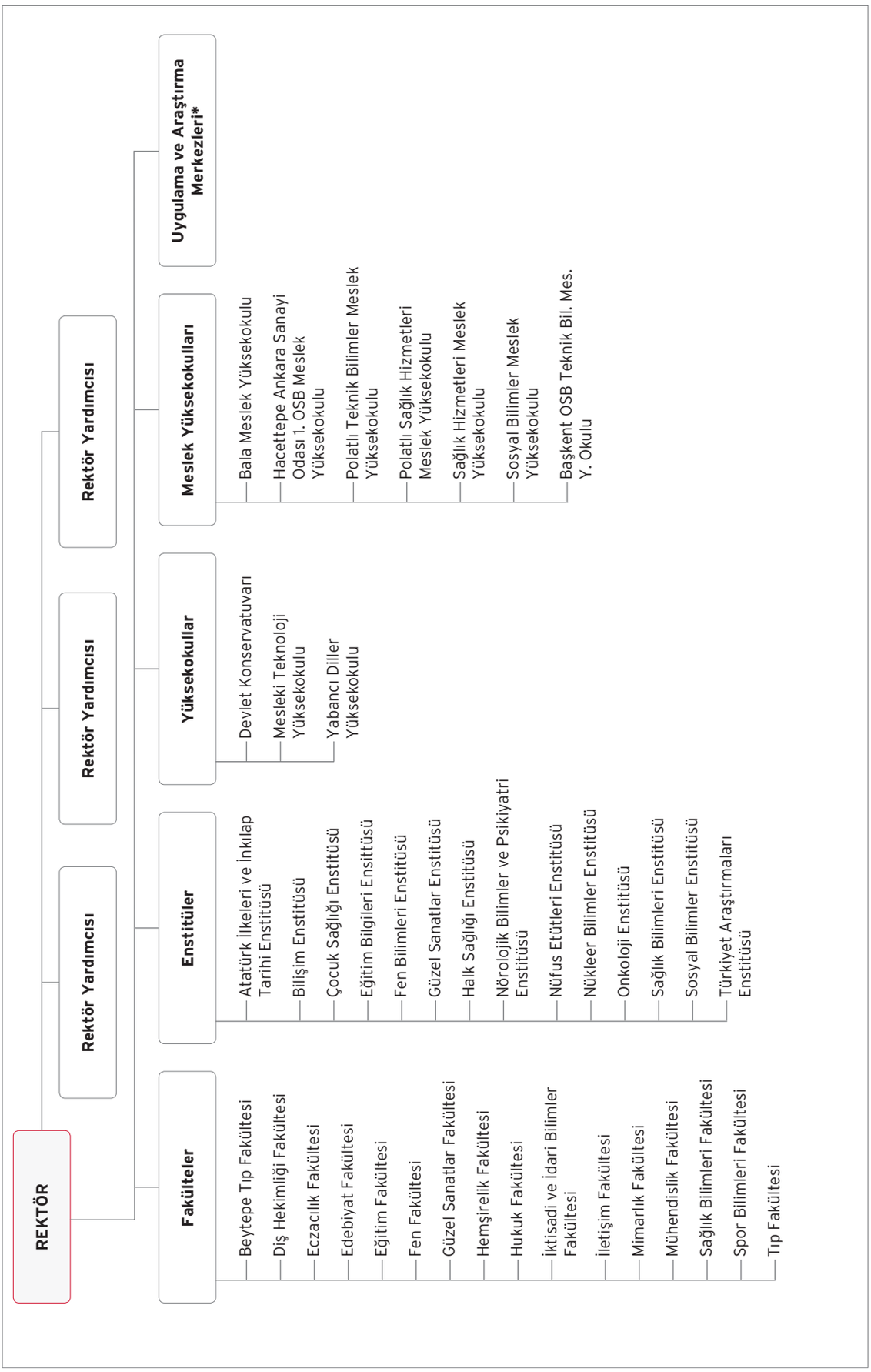
Hedeflediğimiz üniversiteye ulaşmak için sahip olunması gereken en önemli kaynak nitelikli insan kaynağıdır. Üniversitemizde nitelikli insan kaynağı mevcut olmakla birlikte, hedeflenen amaçlar açısından yeterli değildir. Plan döneminde personelin niteliğini arttırmak amacıyla idari personele yönelik hizmet içi eğitim programları planlanmaktadır. Ayrıca yabancı dil sorunlarına yönelik olarak başlatılan programlara devam edilecek ve dijital okur-yazarlık konusundaki eksiklikler yine bu plan döneminde giderilmeye çalışılacaktır.

Üniversitemizde kurum kültürü ve aidiyet duygusu yeterince gelişme gösterememiştir. Kurum kültürü ve aidiyet duygusunun yeterince gelişmemesinin başlıca nedenleri; üst yönetim ve üniversitemiz mensupları arasındaki iletişim eksikliği, üniversitemiz mensuplarını kaynaştırıcı ve aidiyet hissini arttırıcı organizasyonların yeterince yapılmaması, üniversitemize ait geleneklerin yeterli düzeyde desteklenmemesidir. Bunlara bağlı olarak kurum kültürü ve aidiyet duygusu oluşamamakta ve personelimiz motivasyon eksikliği yaşamaktadır. Bu hususlar dikkate alınarak plan döneminde üniversitemiz mensuplarının kurum kültürü ve aidiyet duygularının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Üniversitemiz için katılımcı, şeffaf, liyakate ve ifade özgürlüğüne önem veren, idari ve akademik yapılanmanın her aşamasında farklılıklara saygılı, personelinin güvendiği bir yönetim anlayışı oluşturulacaktır.

Üniversitemizin teknolojik ve bilişim altyapısından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmaktadır. Sorun yaşanmasındaki en önemli etken günümüzde teknoloji ve bilişim alanında sürekli gelişmeler olmasıdır. Yenileme gereksinimleri altyapının maliyetini arttırmaktadır. Bu durum da gerekli hızda yenileme yapılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca teknolojideki gelişmelerin bir diğer etkisi de kullanıcıların bilgilendirilme ihtiyacının artmasıdır. Plan döneminde altyapı güçlendirilmeye çalışılırken üniversitemiz mensuplarına yönelik bilgilendirme toplantıları hızlanarak devam edecektir.

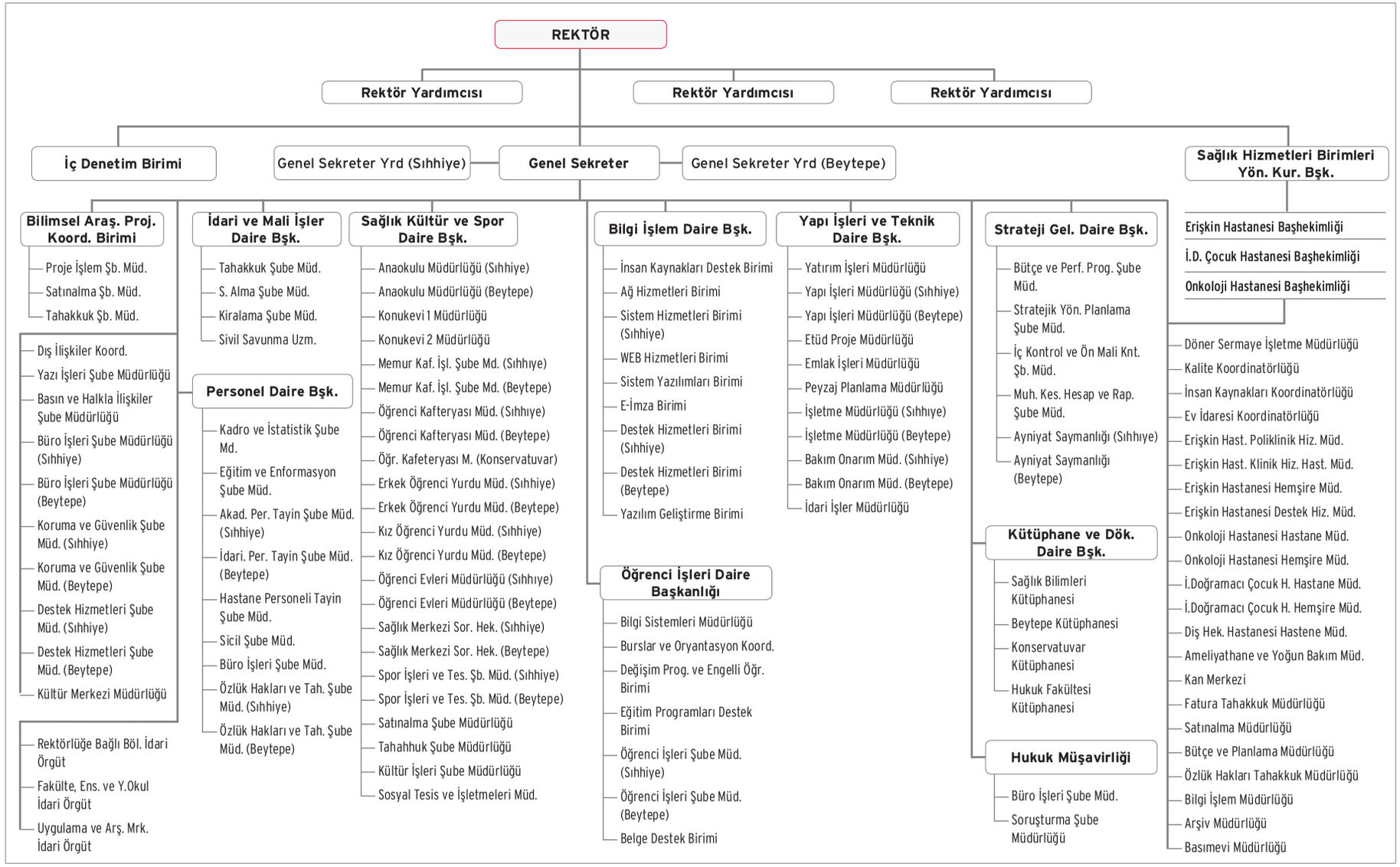
Kuruluş içi analizin alt başlıklarında, bahsi geçen konularla ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.



Şekil 1. Akademik Kuruluş Şeması

* Uygulama ve Araştırma Merkezleri sayfa 52'de gösterilmiştir.

Şekil 2. İdari Kuruluş Şeması



Uygulama ve Araştırma Merkezleri

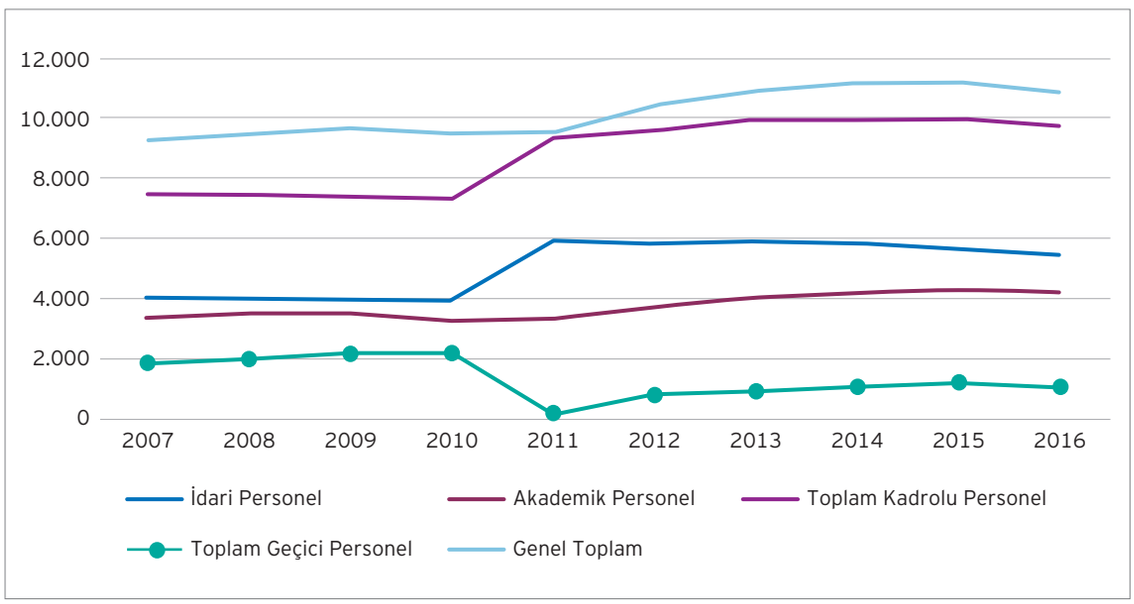
1. Adli Bilişim Araştırma ve Uygulama Merkezi
2. Afet Tıbbı Uygulama ve Araştırma Merkezi (HAMER)
3. Aile Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
4. Alkol Bilimsel Uygulama ve Araştırma Merkezi
5. Anaplastoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
6. Arı ve Arı Ürünleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (HARÜM)
7. Avrupa Birliği İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜAB)
8. Baş Dönmesi ve Denge Bozuklukları Uygulama ve Araştırma Merkezi
9. Binicilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
10. Biyoetik Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜBAM)
11. Biyolojik Çeşitlilik Araştırma ve Uygulama Merkezi (HUBİOM)
12. Biyolojik Kaynak Bankası ve Genombilim Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜBİGEM)
13. Biyomühendislik Uygulama ve Araştırma Merkezi
14. Bulaşıcı Olmayan Hastalıkların Önlenmesi İşbirliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
15. Çevre Eğitimi, Kuş Araştırma ve Halkalama Merkezi
16. Çevre Uygulama ve Araştırma Merkezi
17. Çocuk Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
18. Çocuk Hakları Uygulama ve Araştırma Merkezi
19. Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uygulama ve Araştırma Merkezi
20. Çocuk ve Gençlerde Akademik Yapıyı Güçlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
21. Çocuklarda Habilitasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi
22. Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi
23. Dijital Medya Araştırma ve Uygulama Merkezi (DİMER)
24. Diş Hekimliği Fakültesi Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezi
25. Diş Hekimliği Lazer Uygulamaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
26. Doğal Afetler Araştırma ve Uygulama Merkezi (HÜDAM)
27. Doku ve Organ Nakli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
28. Dudak Damak Yarıkları ve Kraniyomaksillofasiyal Şekil Bozukluğu Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
29. Elektronik Sınav Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
30. Enerji Piyasaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (EPUAM)
31. Engelliler Araştırma ve Uygulama Merkezi
32. Erken Çocukluk Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
33. Estetik Cerrahi Uygulama ve Araştırma Merkezi
34. Fankoni Aplastik Anemi ve Diğer Konjenital Kemik İliği Yetmezlikleri Tanı Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
35. Farmasötik ve Biyofarmasötik Bilimler Teknoloji, Uygulama ve Araştırma Merkezi (FATUM)
36. Geleneksel Müzik Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi (HÜGEM)
37. Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi
38. Gençlik Araştırmaları ve Uygulama Merkezi
39. Geriatrik Bilimler Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜGEBAM)
40. Gıda Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜGAM)
41. Göç ve Siyaset Araştırmaları Merkezi (HÜGO)
42. Hastaneler Uygulama ve Araştırma Merkezi
43. Hemşirelikte Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezi
44. HIV–AIDS Tedavi ve Araştırma Merkezi (HATAM)
45. İleri Düzey Sağlık Teknolojileri Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezi
46. İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi
47. İngiliz Edebiyatı ve Kültürü Uygulama ve Araştırma Merkezi
48. İnsan Hakları ve Felsefesi Uygulama ve Araştırma Merkezi
49. İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Hastalıkları Uygulama ve Araştırma Merkezi (HİSAM)
50. İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜEM)
51. Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi (HUKSAM)

52. Kanserde İleri Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi
53. Kariyer Gelişimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
54. Kent Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
55. Klinik Araştırma Merkezi
56. Kök Hücre Araştırma ve Uygulama Merkezi (PEDİ–STEM)
57. Lenfödem Tanı ve Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
58. Medisinal Kimya Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi (MAGUM)
59. Mezotelyoma ve Medikal Jeoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
60. Mikro–Analiz, Sosyal Etkileşim ve Öğrenme Uygulama ve Araştırma Merkezi
61. Moleküler Görüntüleme Uygulama ve Araştırma Merkezi
62. Moleküler Patoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
63. Müzik ve Sahne Sanatları Uygulama ve Araştırma Merkezi
64. Nörolojik ve Psikiyatrik Uygulama ve Araştırma Merkezi
65. Nükleer Sistemler Uygulama ve Araştırma Merkezi
66. Okul Sosyal Hizmeti Uygulama ve Araştırma Merkezi
67. Piyasa Ekonomisini ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi
68. Podiatri Uygulama ve Araştırma Merkezi
69. Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (PDRMER)
70. Psikometri Uygulama ve Araştırma Merkezi
71. Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Politikası Araştırma ve Uygulama Merkezi
72. Sağlık Hizmetlerinde Sınıflama ve Kodlama Uygulama ve Araştırma Merkezi (HUSKAM)
73. Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
74. Sosyal Sorumluluk Araştırma ve Uygulama Merkezi
75. Sözlük Bilimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
76. Sporcu Sağlığı ve Perf. Değ. Uygulama ve Araştırma Merkezi
77. Stratejik Araştırma Merkezi
78. Stres Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
79. Tahkim Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜTAM)
80. Tarihi ve Kültürel Mirası Araştırma Merkezi (HÜTKAM)
81. Terminoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (TermTÜRK)
82. Tıbbi Genetik Uygulama ve Araştırma Merkezi
83. Tıp Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi
84. Toplum İçin Hareket ve Sağlıklı Yaşam Merkezi (HÜSYAM)
85. Toprak Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi
86. Trafik ve Yol Güvenliği Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi (HÜTYGM)
87. Transgenik Hayvan Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
88. Tüketici–Pazar–Araştırma–Danışma–Test ve Eğitim Merkezi (TÜPADEM)
89. Türk Müziği Araştırma ve Uygulama Merkezi (TÜMAUM)
90. Türkçe ve Yabancı Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜTÖMER)
91. Türkiye Doping Kontrol Merkezi
92. Tütün Kontrol, Eğitim, Vergilendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
93. Uluslararası Karst Su Kaynakları Uygulama ve Araştırma Merkezi (UKAM)
94. Uluslararası Madencilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
95. Uyku Bozuklukları Tanı ve Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
96. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
97. Üstün Yetenekli Çocuklar Uygulama ve Araştırma Merkezi
98. Vaskülit Tanı ve Tedavi Uygulama ve Araştırma Merkezi
99. Yaşam Boyu Öğrenme Merkezi
100. Yaşam Desteği Uygulama ve Araştırma Merkezi
101. Yenidoğan İşitme Taraması ve Erken Tanı Uygulama ve Araştırma Merkezi
102. Yerbilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
103. Yerel Yönetimler Uygulama ve Araştırma Merkezi
104. Yutma Bozuklukları Araştırma ve Uygulama Merkezi
105. Yeni ve Temiz Enerji Uygulama ve Araştırma Merkezi

2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

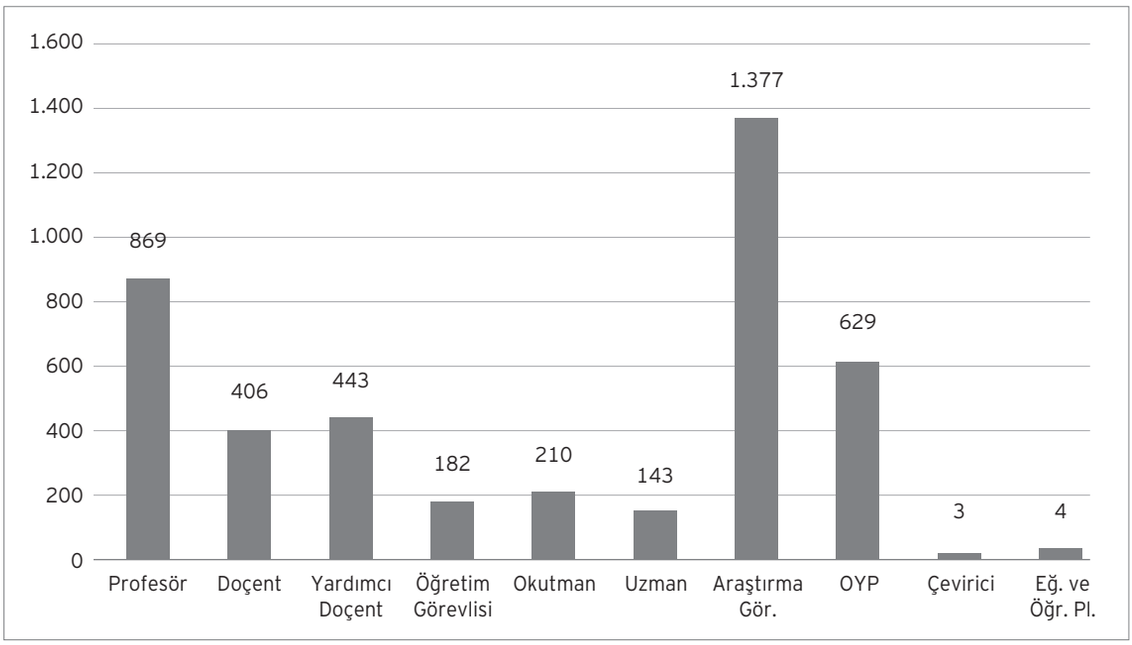
Her kurumun, stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarını en doğru, etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmesi gerekir. Bunun için de gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri haiz uygun çalışanlara sahip olması, onları niteliklerine uygun alanlarda istihdam etmesi ve yükselmelerine olanak sağlaması son derece önemlidir.

Hacettepe Üniversitesinin toplam 9.163 kadrolu çalışanı bulunmaktadır. Bunların 4.266'sı akademik, 5.526 ise idari personeldir. Bu sayı hizmet alımı, sözleşmeli personel ve geçici işçilerle birlikte 10.905'e ulaşmaktadır. 2007-2016 yılları arasındaki 10 yıllık idari, akademik ve geçici personel sayılarının gelişimi Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Son 10 Yılda Akademik ve İdari Kadroların Gelişimi

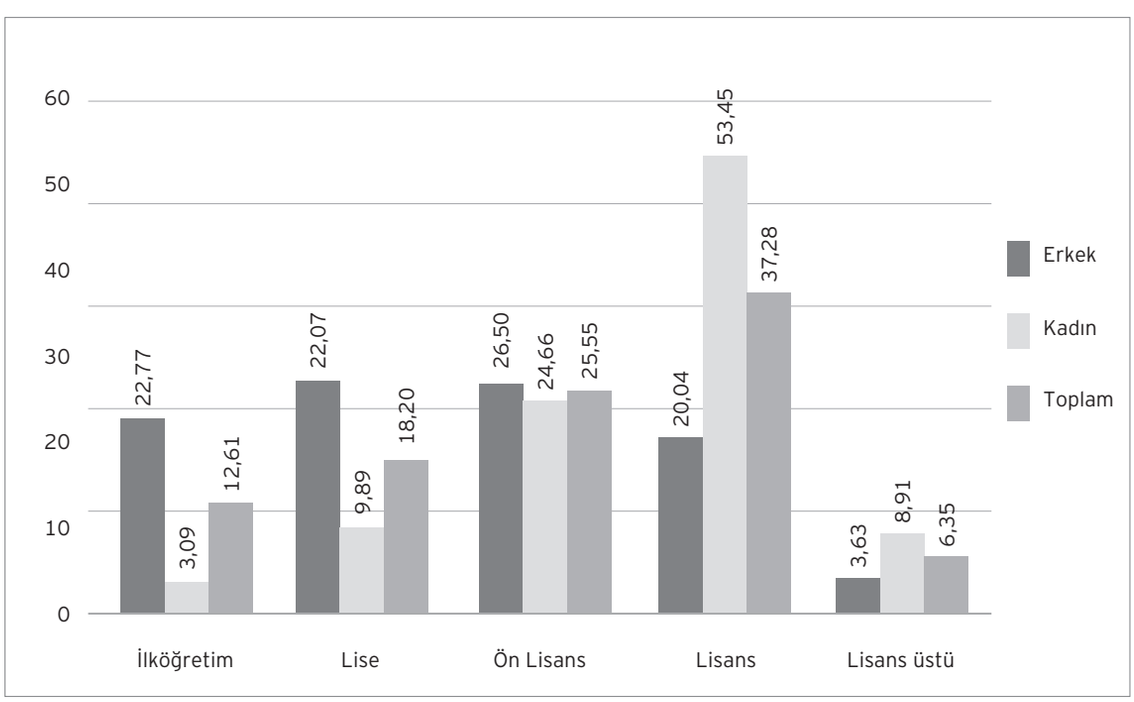
Hacettepe Üniversitesi personel sayısının yıllar itibari ile değişimine bakıldığında; idari ve akademik personel sayısında büyük değişiklikler olmadığı görülmektedir. 2011 yılında idari personel sayısında görülen yaklaşık 1.800 kişilik artış geçici statüde bulunan personelin devlet politikaları doğrultusunda sözleşmeli statüden kadrolu statüye geçirilmesinden kaynaklanmaktadır. İdari kadrolarda ortaya çıkan ihtiyaç; işçi, sözleşmeli, hizmet satın alma vb. yollarla çalıştırılan geçici statüdeki personel aracılığıyla karşılanmaktadır. 2016 yılı itibarıyla geçici personel sayısı 1.100'ün üzerindedir. Akademik personel sayısında 2012-2016 yıllarını kapsayan dönemde 400-650 bandında ortaya çıkan artış Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP)'li araştırma görevlilerinden kaynaklanmaktadır. Ancak 2016 yılından sonra ÖYP'nin geleceğinin belirsizliği hem lisansüstü öğrenci hem de araştırma görevlisi statüsüyle görev yapan yaklaşık 600 kişilik bir grubun Hacettepe Üniversitesinin akademik kadrosundan muhtemelen ayrılmasına yol açacak ve bu grubun yaptığı işler için yeni araştırma görevlisi ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Bu sayı yaklaşık olarak mevcut araştırma görevlilerinin %31'ine tekabül etmektedir.



Şekil 4. Akademik Personel Dağılımı

Geçici personeli de kapsayan toplam personel sayısında 2011-2016 döneminde yaklaşık %5'lik sınırlı artışa karşın, aynı dönemde öğrenci sayısında yaklaşık %60 oranında artış olmuştur. Artan öğrenci sayısıyla karşılaştırıldığında akademik ve idari personeldeki artışın yetersiz kaldığı aşikardır. Bu durum eğitimin kalitesini olumsuz etkilemesinin yanı sıra, artan iş yüküyle mevcut idari ve akademik kadroların planlanmasını zorlaştıran sınırlılıklar getirmektedir.

Genel olarak ülkemiz yükseköğretim kurumlarında olduğu gibi, Hacettepe Üniversitesinde de insan kaynakları yönetiminde daha ziyade, atama kriterleri vb. alanlardaki gelişmelere paralel olarak, akademik personelle ilgili düzenlemelere öncelik verilmekte ve idari kadrolara ilişkin konular ya ihmal edilmekte ya da ikinci plana itilmektedirler. Bu durum önceki stratejik planda da belirtildiği üzere insan gücünün uzun dönemli planlanmasına, kurumsal aidiyet oluşumuna engel olmakta ve motivasyon düşüklüğü yaratmaktadır.



Şekil 5. İdari Personelin Eğitim Durumu

İdari personelin eğitim durumları incelendiğinde; %12,61'i ilköğretim, %18,20'si lise, %25,55'i ön lisans, %37,28'i lisans, %6,35'i ise yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir (Şekil 5). Cinsiyete göre eğitim durumlarına ilişkin veri değerlendirildiğinde erkek idari personelin kadınlara göre daha az eğitime sahip olduğu görülmektedir. İdari personel genel olarak değerlendirildiğinde yarıdan fazlasının üniversite eğitimi aldığı dikkati çekmektedir. Bu durum idari personele verilecek hizmet içi eğitimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Personelin eğitim profili hizmet içi eğitimlerle ilgili genel bir fikir vermesine karşın asıl olan, işlerin gerektirdiği eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu eğitimlerin planlanması ve ihtiyaç bulunan birimlerde ilgili personelin gerekli eğitimleri almasının sağlanmasıdır.

Diğer bir konu da Personel Daire Başkanlığının bazı İnsan Kaynakları kararlarını üniversite içinde başka birimlere devretmiş olması ya da hepten dışında kalmış olmasıdır. Örneğin sözleşmeli ve hizmet alımı yoluyla yapılan personel istihdamı sadece herhangi bir satın alma gibi değerlendirilerek Personel Daire Başkanlığının görev/ilgi alanı dışında kalmaktadır. Ayrıca stajyerlerle ilgili işlemler her birim tarafından kendi bünyesinde yürütülmektedir. Stajyerlerle ilgili idari koordinasyon ve işlemlerin Personel Daire Başkanlığı ile ilişkilendirilmesi ihtiyacı söz konusudur.

Üniversite insan kaynakları yönetimi bir bütün olarak ele alınmalı ve bu anlayışa uygun olarak yönetilmelidir. Nasıl ki herhangi bir teknik malzeme satın alınacağı zaman ilgili birimin bu sürecin içinde olması gerekiyorsa, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi gereği, uzman bir birim olarak Personel Dairesi Başkanlığı farklı statülerde istihdam edilen personelin hem planlama hem tedarik hem de çalıştırılmasıyla ilgili olarak sürecin içinde olmalıdır. Çünkü teknik olarak hizmet satın alınmış olsa da aslında yapılan iş farklı statüde personel istihdamıdır. Koordinasyonu ve denetimi kolaylaştırma ilkelerine göre de insan kaynakları işlevleri ile ilgili konular Personel Daire Başkanlığının kontrolü, denetimi ve danışmanlığında olmalıdır.

Önceki stratejik yönetim döneminde hastaneler dışında kalan tüm idari birimlerde örgütsel analizler yapılmış ve iş analizleri tamamlanmıştır. Her bir birimde yapılan işlerle ilgili olarak iş tanımları hazırlanmış ve işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerle birlikte bu birimlerde çalışması gereken personel sayısı da unvanlar itibarıyla belirlenmiştir. Önceki sayfalarda belirtilen olumsuzluklara rağmen Hacettepe Üniversitesinde idari personel ile ilgili temel sorun genel olarak personel niteliklerinin çalışılan pozisyonun gerektirdiği nitelikleri karşılamaması olarak görülmektedir. Bu da üniversite düzeyinde insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili konuların bir merkezden yönetilmesi, iş yüküne dayalı insan kaynakları planlaması ve hizmet içi eğitim konularının ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda tamamlanan proje sonuçları bu plan döneminde üniversitemizde insan kaynakları planlarının yapılmasında ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılacaktır.

Tablo 8. | Engelli Personel Durum Tablosu

Kriterler		Kadın			Erkek			Toplam			Dağılım Oranı (%)
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	
Engel Oranı	40-60	19	22	19	75	77	67	94	99	86	74,78
	61-80	3	2	4	15	11	12	18	13	16	13,92
	81-100	4	2	4	7	4	9	11	6	13	11,30
	Toplam	**26**	**26**	**27**	**97**	**92**	**88**	**123**	**118**	**115**	**100**
Engel Grubu	Görme	7	7	7	29	27	26	36	34	33	28,70
	Konuşma-İşitme	0	0	5	5	5	26	5	5	31	26,96
	Ortopedik	10	10	0	21	20	5	31	30	5	4,35
	Zihinsel	1	1	11	10	10	16	11	11	27	23,48
	İşitme	1	1	3	4	4	11	5	5	14	12,16
	Diğer	7	7	1	28	26	4	35	33	5	4,35
	Toplam	**26**	**26**	**27**	**97**	**92**	**88**	**123**	**118**	**115**	**100**
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	3	3	25	24	25	28	27	28	24,35
	Lise ve Dengi	10	9	11	51	30	42	61	39	53	46,09
	Yüksekokul (2 Yıllık)	7	7	6	15	32	10	22	39	16	13,91
	Yüksekokul (4 Yıllık)	6	7	7	5	6	10	11	13	17	14,78
	Lisans Üstü	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0,87
	Toplam	**26**	**26**	**27**	**97**	**92**	**88**	**123**	**118**	**115**	**100**

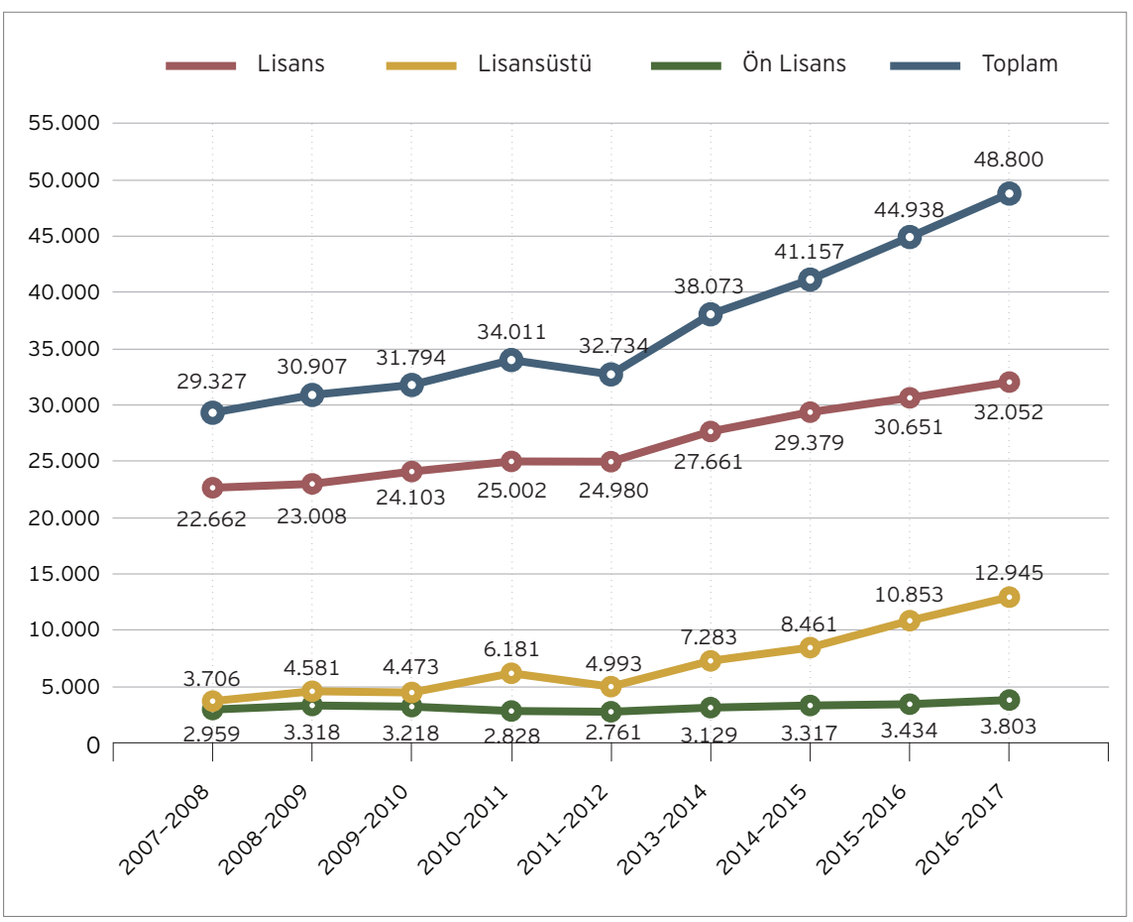
2.7.2. Öğrenci Analizi

Üniversitemizde eğitim-öğretim, tıp ve diş hekimliği fakültelerinde yıl esasına göre; diğer fakülte, yüksekokul, konservatuvar ve enstitülerde ise yarıyıl esasına göre düzenlenir. Bir öğretim yılı bahar ve güz yarıyılından oluşur. Buna ek olarak, yaz yarıyılı da açılabilmektedir.

Üniversitemizde, toplamda 105 alanda lisans eğitimi verilmektedir. Ayrıca meslek yüksekokullarında ön lisans eğitimleri sunulmaktadır. Üniversitemizde 237 alanda yüksek lisans programı yürütülmektedir. Bunun yanı sıra 162 alanda doktora, 14 alanda sanatta yeterlik ve 46 alanda tıpta/diş hekimliğinde uzmanlık ve Tıp Fakültesinde yan dal uzmanlık eğitimi verilmektedir. Ayrıca ülkemizde sadece üniversitemizde yürütülen Tıp-Bilim Doktoru Bütünleşik Programı (MD-PhD) da bulunmaktadır.

2.7.2.1. Öğrenci Sayıları

2016-2017 Eğitim-Öğretim Yılında öğrenci sayımız 52.501'dir. Hacettepe Üniversitesi 5.526 idari ve 3.637 akademik personeli ile 52.501 öğrencisine hizmet vermektedir. Şekil 6'da 2007–2016 yıllarına ait öğrenci sayıları görülmektedir. Buna göre son 10 yılda öğrenci sayısında yaklaşık %55'lik bir artış olmuştur. Bu dönemde kapalı alanlarda yaklaşık %12, akademik personel sayısında ise yaklaşık %8'lik bir artış olduğu göz önüne alındığında kaliteden ödün vermeden aynı hizmeti vermenin ne kadar zor olduğu açıktır.



Şekil 6. 2007-2016 Yılları Arası Öğrenci Sayıları

2007-2016 yılları arası toplam öğrenci sayımız 23.313 kişi artarak 52.501 olmuştur. Lisans düzeyindeki artış 11.343, lisansüstü 10.162, ön lisans 1.669 olarak gerçekleşmiştir. Fakültelerimizde 2016-2017 eğitim öğretim yılında 33.506 öğrencimize eğitim verilmiştir.

Tablo 9. Öğrenci Sayıları (1/2)

Birim Adı	2014–2015 Eğitim Öğretim Yılı			2015–2016 Eğitim Öğretim Yılı*			2016–2017 Eğitim Öğretim Yılı		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
FAKÜLTELER									
Diş Hekimliği Fakültesi	440	257	697	472	259	731	469	262	731
Eczacılık Fakültesi	424	182	606	429	192	621	443	196	639
Edebiyat Fakültesi	3979	2.312	6.291	4.006	2.448	6.454	4.016	2.527	6.543
Eğitim Fakültesi	2.905	867	3.772	2.920	911	3.831	2.943	904	3.847
Fen Fakültesi	1.656	780	2.436	1.624	798	2.422	1.770	873	2.643
Güzel Sanatlar Fakültesi	569	270	839	578	263	841	583	290	873
Hemşirelik Fakültesi	725	76	801	845	88	933	938	103	1.041
Hukuk Fakültesi	313	205	518	442	303	745	540	404	944
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	2.523	2.190	4.713	2.610	2.201	4.811	2.634	2.203	4.837
İletişim Fakültesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mühendislik Fakültesi	1.715	2.995	4.710	1.751	3.118	4.869	1.874	3.363	5.237
Sağlık Bilimleri Fakültesi	1346	368	1.714	1.555	426	1.981	1.925	483	2.408
Spor Bilimleri Fakültesi	30	42	72	183	330	513	182	316	498
Tıp Fakültesi	1.250	1.580	2.830	1.331	1.564	2.895	1.570	1.695	3.265
Kastamonu Tıp Fakültesi	198	105	303	-	-	-	-	-	-
Toplam	**18.073**	**12.229**	**30.302**	**18.746**	**12.901**	**31.647**	**19.887**	**13.619**	**33.506**
YÜKSEKOKULLAR									
Yabancı Diller Yüksekokulu*	-	-	-	1.638	1.552	3.190	-	-	-
Mesleki Teknoloji Yüksekokulu	2	14	16	5	34	39	2	13	15
Ankara Devlet Konservatuvarı	148	185	333	176	190	366	198	286	484
Toplam	**150**	**199**	**349**	**181**	**224**	**405**	**200**	**299**	**499**
MESLEK YÜKSEKOKULLARI									
Bala Meslek Yüksekokulu	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacettepe Ankara Sanayi Odası 1. OSB Meslek Yüksekokulu	65	524	589	110	707	817	175	970	1.145
Polatlı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	116	694	810	88	544	632	61	387	448
Polatlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	143	101	244	102	83	185	59	54	113
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	453	247	700	648	410	1.058	1.080	575	1.655
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	538	553	1.091	539	572	1.111	624	643	1.267
Toplam	**1.315**	**2.119**	**3.434**	**1.487**	**2.316**	**3.803**	**1.999**	**2.629**	**4.628**

* Yabancı Diller Yüksekokulunda öğrenim gören hazırlık sınıfı öğrencileri öğrenci sayısında mükerrerlik olmaması amacıyla toplam öğrenci sayısına dâhil edilmemiştir.

Tablo 9. | Öğrenci Sayıları (2/2)

Birim Adı	2014–2015 Eğitim Öğretim Yılı			2015–2016 Eğitim Öğretim Yılı			2016–2017 Eğitim Öğretim Yılı		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
ENSTİTÜLER									
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü	25	87	112	27	81	108	25	83	108
Bilişim Enstitüsü	79	274	353	106	415	521	108	477	585
Çocuk Sağlığı Enstitüsü	20	5	25	37	6	43	37	7	44
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	693	330	1.023	844	387	1.231	952	432	1.384
Fen Bilimleri Enstitüsü	1119	1.500	2.619	1.268	1.697	2.965	1.305	1.833	3.138
Güzel Sanatlar Enstitüsü	260	338	598	411	341	752	396	333	729
Halk Sağlığı Enstitüsü	46	46	92	57	55	112	0	0	0
Kanser Enstitüsü	21	21	42	27	25	52	29	24	53
Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri Enstitüsü	24	21	45	25	18	43	22	20	42
Nüfus Etütleri Enstitüsü	27	29	56	30	28	58	37	41	78
Nükleer Bilimler Enstitüsü	2	3	5	3	2	5	2	2	4
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	895	313	1.208	1.000	380	1.380	992	427	1.419
Sosyal Bilimler Enstitüsü	2.178	2.329	4.507	2.603	2.870	5.473	2.745	3.303	6.048
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	97	71	168	126	76	202	154	82	236
Toplam	**5.486**	**5.367**	**10.853**	**6.564**	**6.381**	**12.945**	**6.804**	**7.064**	**13.868**
Genel Toplam	**25.024**	**19.914**	**44.938**	**26.978**	**21.822**	**48.800**	**28.890**	**23.611**	**52.501**

2.7.2.2. Uluslararası Öğrenci Sayıları

Üniversitemiz toplam öğrenci sayısının %3,88'ini uluslararası öğrenciler oluşturmaktadır. Uluslararası bir üniversite olmayı planlayan üniversitemiz için bu oran oldukça düşüktür. Bu sonucun ortaya çıkmasında kontenjanların kapasite üzerinde arttırılmasının etkisi büyüktür.

Tablo 10. | 2016-2017 Eğitim-Öğretim Yılında Uluslararası Öğrenci Sayısı

Birim Adı	2014–2015 Eğitim Öğretim Yılı	2015–2016 Eğitim Öğretim Yılı	2016–2017 Eğitim Öğretim Yılı
FAKÜLTELER			
Eczacılık Fakültesi	46	43	32
Diş Hekimliği Fakültesi	57	54	36
Edebiyat Fakültesi	212	195	110
Eğitim Fakültesi	133	109	70
Fen Fakültesi	52	62	36
Güzel Sanatlar Fakültesi	36	35	24
Hemşirelik Fakültesi	23	21	11
Hukuk Fakültesi	3	4	7
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.	297	310	241
Mühendislik Fakültesi	204	221	194
Sağlık Bilimleri Fakültesi	74	85	65
Tıp Fakültesi	249	243	230
Spor Bilimleri Fakültesi	9	8	2
Kastamonu Tıp Fakültesi	5	9	–
Toplam	**1.400**	**1.399**	**1.058**
YÜKSEKOKUL			
Ankara Devlet Konservatuvarı	1	2	1
Toplam	**1**	**2**	**1**
MESLEK YÜKSEKOKULU			
Hacettepe Ankara Sanayi Odası 1.Osb M.Y.O.	–	1	1
Polatlı Teknik Bilimler Meslek Y.O.	6	3	1
Polatlı Sağlık Hiz.M.Y.O.	4	2	–
Sağlık Hizmetleri M.Y.O.	15	19	26
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	22	20	13
Toplam	**47**	**45**	**41**
ENSTİTÜLER			
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü	1	1	1
Bilişim Enstitüsü	27	25	21
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	38	37	37
Fen Bilimleri Enstitüsü	222	211	200
Güzel Sanatlar Enstitüsü	61	72	69
Halk Sağlığı Enstitüsü	1	0	0
Nüfus Etütleri Enstitüsü	1	1	7
Nükleer Bilimler Enstitüsü	0	0	0
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	81	78	71
Sosyal Bilimler Enstitüsü	437	496	501
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	17	25	40
Toplam	**886**	**946**	**947**
Genel Toplam	**2.334**	**2.392**	**2.047**

Tablo 11. Engelli Öğrenci Sayısı

Kriterler		Lisans	Lisansüstü	Ön Lisans	Toplam	Dağılım Yüzdesi
Engel Oranı	%40–60	18	–	7	25	46,3
	%61–80	6	–	11	17	31,5
	%81–100	11	–	1	12	22,2
	Toplam	**35**	**–**	**19**	**54**	**100**
Engel Grubu	İşitme	15	–	11	26	48,1
	İşitme ve Konuşma	–	–	–	–	–
	Zihinsel	1	–	1	2	3,7
	Ortopedik	12	–	2	14	25,9
	Görme	5	–	2	7	13
	Diğer	2	–	3	5	9,3
	Toplam	**35**	**–**	**19**	**54**	**100**

Üniversitemizde engelli öğrencilerimizin öğrenim hayatlarını kolaylaştıracak yenilik ve düzenlemeler yapılmaktadır. Engelli öğrencilerimize kılavuz yol, merdiven, rampa, asansör, araç sağlama hizmeti ve öğrenim hayatlarını kolaylaştıracak yazılım-donanım destekleri verilmektedir. Beytepe Kütüphanesinde engelli öğrencilerin kullanımına yönelik bir bölüm ve Engelli Erişilebilirlik Komisyonu oluşturulmuştur. Ayrıca engelli öğrencilerimizin spor, çalıştay ve sosyal organizasyonlara katılımları hususunda destek verilmektedir.

2.7.3. Kurum Kültürü Analizi

Hacettepe Üniversitesi 50 yıllık geçmişi olan genç bir üniversitedir. Üniversite faaliyetlerini temel olarak iki ana yerleşkede sürdürmektedir. Üniversitemizin tıp ve sağlık bilimleri ağırlıklı olarak kurulmuş olması daha sonraki yıllarda da kurum kültüründe bu etkinin hissedilmesini beraberinde getirmiştir.

Güçlü bir tıp fakültesine ve hastanelere sahip olmanın kurum kültürüne kattığı olumlu etki ile birlikte özellikle, döner sermaye kaynaklarının tamamına yakınının hastane hizmetleri ile ilişkili olması, hastanede çalışan idari ve akademik personel sayısının toplam personelin yaklaşık yarısını oluşturması, kuruluşundan bu yana üniversitemizde tıp fakültesi ağırlığını hissettirmektedir.

Üniversitemiz atamalarında liyakat önemli bir kavramdır. Akademik personel atamalarında ayrıntılı kriterler uygulanmaktadır. İdari kadroların oluşturulmasında da ilgili mevzuatın öngördüğü kriterlere uyulmaktadır.

Üniversitemizde şeffaflığa çok önem verilmektedir. Araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, okutmanlar, engelli ve uluslararası öğrenciler de senatoda temsil edilmekte, toplantılar canlı yayınlanmaktadır. Senato, yönetim kurulu kararları ve ihale duyuruları üniversitemiz web sayfasında yayınlanmaktadır.

Karar mekanizmalarına katılımın en üst düzeyde olmasını sağlamak amacıyla kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birim temsilcilerinin yer almasına özen gösterilmektedir.

Konservatuvar ve Güzel Sanatlar Fakültesine sahip olmak, üniversitemizde fiziksel mekânların düzenlenişinden etkinliklerin planlanmasına kadar birçok süreçte estetik ihtiyaçların gözetilerek hareket edilmesine imkân sağlamaktadır.

Kuruluşundan itibaren sağlık ağırlıklı hizmet verilmesi nedeni ile üniversitemizde oluşan kurumsal hafıza, yürütülen her türlü faaliyetin toplum odaklı bir yapı kazanması sonucunu doğurmuştur.

Toplam kalite yönetimine ağırlık veren üniversitemiz "daha ileriye, en iyiye" sloganı ile mükemmele ulaşmayı hedefleyen, bu hedefini gerçekleştirirken akılcı ve öncü olmayı öngören bir anlayışa sahiptir.

2.7.4. Fiziki Kaynak Analizi

Mevcut fiziksel kaynaklarımız incelendiğinde üniversitemiz; Sıhhiye Yerleşkesi, Ankara Hacettepe semtinde ve Beytepe Yerleşkesi Beytepe mevkiinde olmak üzere iki büyük yerleşkede konumlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi 6.526.315,24 m^2 taşınmaz alana ve 975.377,73 m^2 kapalı alana sahiptir. Bu alanların dağılımı aşağıda özetlenmektedir:

Sıhhiye Yerleşkesinin arazi yüz ölçümü 269.329,27 m^2, yapı alanı 358.471,08 m^2'dir. Diş Hekimliği, Eczacılık, Sağlık Bilimleri, Hemşirelik Fakültesi ve Tıp Fakültesi olmak üzere 5 fakülte, Çocuk Sağlığı, Halk Sağlığı, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri, Nüfus Etütleri, Kanser ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü olmak üzere 6 enstitü ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Yine bu yerleşkede üniversitemizin Erişkin Hastanesi, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve Onkoloji Hastanesi yer almaktadır. Bu yerleşke içerisinde ayrıca öğrenci yurtları, öğrenci misafirhaneleri, kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar ve açık / kapalı otoparklar bulunmaktadır.

Üniversitemizin diğer büyük yerleşim birimi olan Beytepe Yerleşkesi Ankara-Eskişehir yolu üzerinde Sıhhiye Yerleşkesine 20 km. uzaklıkta Beytepe Mevkiinde konumlanmıştır. Arazi yüz ölçümü 5.625.447 m^2, yapı alanı 494.318,58 m^2'dir. Beytepe Yerleşkesinde Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Hukuk, Beytepe Tıp, Mimarlık, İletişim ve Spor Bilimleri Fakültesi olmak üzere 11 fakülte; Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Bilişim, Fen Bilimleri, Eğitim Bilimleri, Sosyal Bilimler, Nükleer Bilimler, Güzel Sanatlar ve Türkiyat Araştırmaları olmak üzere 8 enstitü; Mesleki Teknoloji, Yabancı Diller olmak üzere 2 yüksekokul bulunmaktadır. Ayrıca Beytepe Gün Hastanesi, öğrenci yurdu, öğrenci misafirhanesi, anaokulu, kütüphane, kafeterya, kapalı/açık hava spor salonu ve olimpik yüzme havuzu tesisleri mevcuttur.

Bu iki yerleşkeyle birlikte üniversitemize bağlı çeşitli birimlerin bulunduğu yerleşim alanlarına ilişkin taşınmaz ve kapalı alan bilgileri ilgili tablolarda verilmiştir.

Tablo 12. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılımı

Yerleşke Adı	2017			
	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Alanı (m^2)			Toplam (m^2)
	Üniversite	Maliye/ Hazine	Diğer	
Sıhhiye Yerleşkesi	237.938,27	–	31.391,00	269.329,27
Beytepe Yerleşkesi	5.236.671,00	388.776,00	–	5.625.447,00
Elmadağ (Yakupabdal) Kayak Merkezi	50.417,20	–	–	50.417,20
Bartın-İnkumu	30.058,87	–	–	30.058,87
Konservatuvar (Beşevler)	–	22.883,60	–	22.883,60
Alacaatlı Köyü/Yenimahalle	–	221.581,42	–	221.581,42
Sosyal Bil. MYO. (Opera)	–	3.950,00	–	3.950,00
Gülveren/Mamak	9.983,33	–	–	9.983,33
Bilkent Üniversitesi İçi	8.830,42	–	–	8.830,42
Üsküdar/İstanbul	3.487,00	–	–	3.487,00
Jandarma Karakolu (eski)	37.681,00	–	–	37.681,00
M.S.B. Harita Gen. Kom.	182.614,00	–	–	182.614,00
Angora Evleri	13.958,00	–	–	13.958,00
Atakum/Samsun	5.320,00	–	–	5.320,00
Ankara Sanayi Odası 1. OSB Meslek Yüksekokulu	–	–	40.775,00	40.775,00
Toplam	**5.816.959,09**	**637.191,02**	**72.166,00**	**6.526.315,24**

Tablo 13. | Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanların Dağılımı

Yerleşke Adı	2015				2016				2017			
	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Kapalı Alanı (m²)				Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Kapalı Alanı (m²)				Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Kapalı Alanı (m²)			
	Üniversite	Maliye/ Hazine	Diğer	Toplam (m²)	Üniversite	Maliye/ Hazine	Diğer	Toplam (m²)	Üniversite	Maliye/ Hazine	Diğer	Toplam (m²)
Sıhhiye Yerleşkesi	358.471,08	–	–	358.471,08	358.471,08	–	–	358.471,08	358.471,08	–	–	358.471,08
Beytepe Yerleşkesi	413.708,58	–	–	413.708,58	494.318,58	–	–	494.318,58	494.318,58	–	–	494.318,58
Elmadağ (Yakupabdal) Kayak Merkezi	1.254,00,00	–	–	1.254,00	1.254,00	–	–	1.254,00	1.254,00	–	–	1.254,00
Bartın-İnkumu	1.926,45	–	–	1.926,45	1.926,45	–	–	1.926,45	1.926,45	–	–	1.926,45
Konservatuvar (Beşevler)	–	30.064,85	–	30.064,85	–	30.064,85	–	30.064,85	–	30.064,85	–	30.064,85
Sosyal Bil. MYO. (Opera)	–	5.874,00	–	5.874,00	–	5.874,00	–	5.874,00	–	5.874,00	–	5.874,00
Ankara Sanayi Odası 1. OSB MYO	–	–	–	–	–	–	1.215,00	1.215,00	–	–	1,215,00	1.215,00
Hacettepe Oran Hastanesi	–	–	2.908,00	2.908,00	–	–	–	–	–	–	–	–
Polatlı	–	–	6.577,00	6.577,00	–	–	6.577,00	6.577,00	–	–	–	–
Kastamonu	–	71.161,77	–	71.161,77	–	71.161,77	–	71.161,77	–	71.161,77	–	71.161,77
Başkent OSB. MYO.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11.092,00	11.092,00
Toplam	**775.360,11**	**107.100**	**9.485,00**	**891.945,11**	**855.970,11**	**107.100,62**	**7.792,00**	**970.862,73**	**855.970,11**	**107.100,62**	**12.307,00**	**975.377,73**

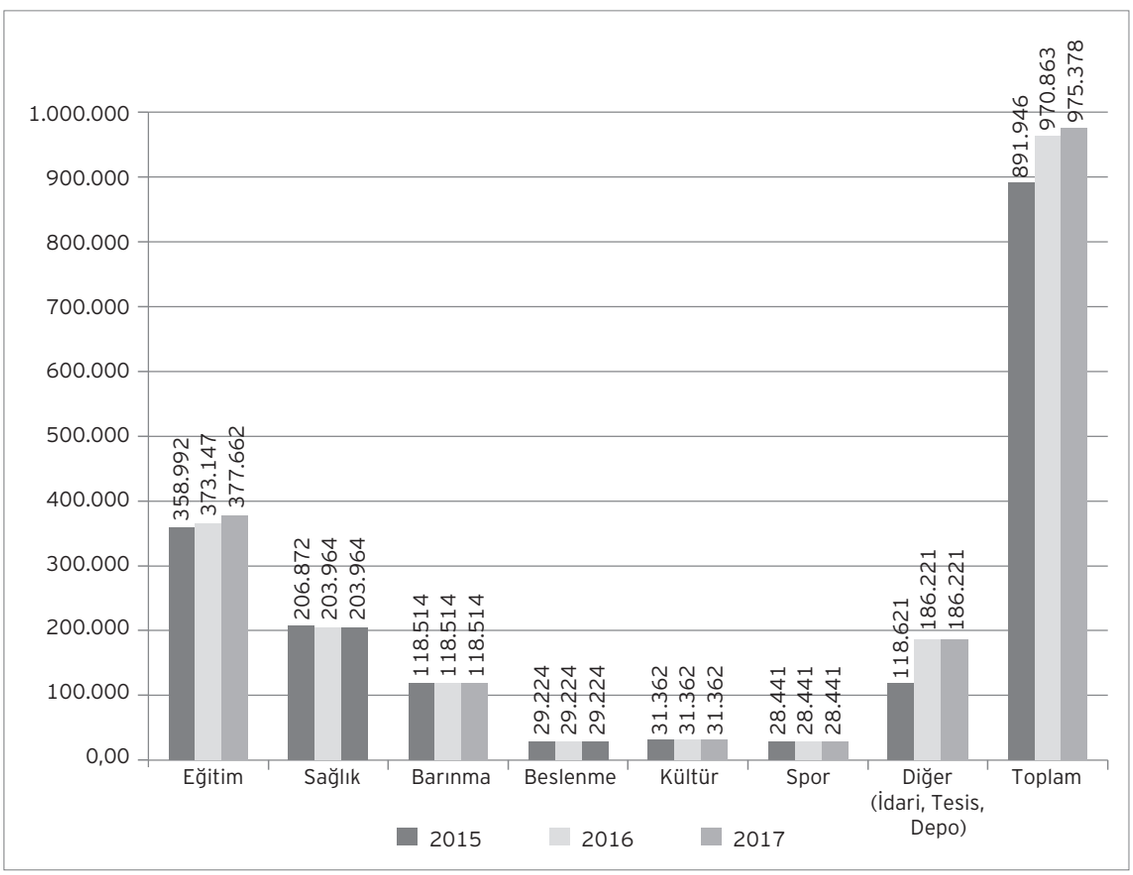
Tablo 14. | Kapalı Mekânların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

Hizmet Alanı	2015				2016				2017			
	Sıhhiye Yerleşkesi	Beytepe Yerleşkesi	Diğer	Toplam (m^2)	Sıhhiye Yerleşkesi	Beytepe Yerleşkesi	Diğer	Toplam (m^2)	Sıhhiye Yerleşkesi	Beytepe Yerleşkesi	Diğer	Toplam (m^2)
Eğitim	78.938,71	225.292,86	54.690,62	**358.922,19**	78.938,71	238.302,86	55.905,62	**373.147,19**	78.938,71	238.302,86	60.420,62	**377.662,19**
Sağlık	152.017,97	3.212,60	51.641,00	**206.871,57**	152.017,97	3.212,60	48.733,00	**203.963,57**	152.017,97	3.212,60	48.733,00	**203.963,57**
Barınma	37.996,62	77.163,34	3.354,00	**118.513,96**	37.996,62	77.163,34	3.354,00	**118.513,96**	37.996,62	77.163,34	3.354,00	**118.513,96**
Beslenme	15.731,04	13.483,00	-	**29.214,04**	15.731,04	13.483,00	-	**29.214,04**	15.731,04	13.483,00	-	**29.214,04**
Kültür	3.230,00	21.232,00	6.900,00	**31.362,00**	3.230,00	21.232,00	6.900,00	**31.362,00**	3.230,00	21.232,00	6.900,00	**31.362,00**
Spor	3.787,10	23.400,00	1.254,00	**28.441,10**	3.787,10	23.400,00	1.254,00	**28.441,10**	3.787,10	23.400,00	1.254,00	**28.441,10**
Diğer (İdari, Tesis, Depo)	66.769,64	49.924,78	1.926,45	**118.620,87**	66.769,64	117.524,78	1.926,45	**186.220,87**	66.769,64	117.524,78	1.926,45	**186.220,87**
Toplam	**358.471,08**	**413.708,58**	**119.766,07**	**891.945,73**	**358.471,08**	**494.318,58**	**118.073,07**	**970.862,73**	**358.471,08**	**494.318,58**	**122.588,07**	**975.377,73**

Üniversitemiz kapalı alanları toplamı 975.377,73 m²'dir. Büyük bir bölümünü 494.318,58 m² ile Beytepe Yerleşkesi ve 358.471,08 m² ile Sıhhiye Yerleşkesi oluşturmaktadır. 2015 yılından bu yana üniversitemiz kapalı alanlarında Beytepe Yerleşkesinde 80.610 m²'lik bir artış gerçekleşmiştir.

377.662,19 m²'lik alanı ile en yüksek m² ye sahip olan eğitim alanlarımızı, 203.963,57 m² ile sağlık ve 118.513,96 m² ile barınma hizmetleri için ayrılmış alanlarımız takip etmektedir.

Hacettepe Üniversitesinin sahip olduğu derslikler artan kontenjanlara zorlukla da olsa cevap verebilmektedir. Ancak artan program çeşitliliği ve seçmeli ders sayısını artırmak isteyen akademik birimler derslik açığı nedeniyle bunu yapamamaktadır. Derslik ihtiyacının ilerleyen yıllarda daha da artacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan laboratuvarların, özellikle de ortak kullanıma açık donanımlı sahne, konser salonu, atölye, amfi ve laboratuvarın yetersizliği ve var olanların verimsiz kullanımı da yaşanan sıkıntılardandır.



Şekil 7. Kapalı Mekânların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

Hastanelerimizde fiziksel alan yetersizlikleri mevcuttur. Hasta bekleme salonları, bebek odası, tuvaletler gibi alanlardaki yetersizlikler hasta ve hasta yakınlarının sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca eskimiş, yetersiz fiziksel alt yapı sorunları ve atıl alanlar hastanelerimizin öncelikli olarak çözülmesi gereken fiziki mekan sorunlarındandır (Tablo 15).

Tablo 15. Hastane Alanlarının Dağılımı

Birim	Erişkin Hastanesi		İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi		Onkoloji Hastanesi		Beytepe Gün Hastanesi		Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi	
	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m^2)	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m^2)	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m^2)	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m^2)	Sayı (Adet)	Kapalı Alan (m^2)
Acil Servis (Geçici Acil)	1	1.802	1	200	–	–	1	188	–	–
Yoğun Bakım	11	1.838	1	899	1	365	–	–	–	–
Ameliyathane	2	6.679	–	–	–	–	1	83	3	370
Poliklinikler+Ek Pol. Bina	29	23.531	33	11.328	4	12.614	20	130	–	–
Klinik	22	34.000	15	8.294	5	8.654	5	123	21	1.764
Laboratuvar	4	2.027	4	3.346	2	1.360	2	80	17	1.197
Sterilizasyon	1	359	–	–	–	–	1	10	11	251
Eczane	1	654	–	–	1	452	1	38	0	–
Radyoloji	2	3.903	1	52	1	1.291	1	100	21	347
Nükleer Tıp	1	612	–	–	1	266	–	–	0	–
Çamaşırhane	1	827	–	–	–	–	–	–	1	15
Mutfak	2	1.580	1	186	–	–	1	33	10	70
İdari Birimler	30	3.429	7	411	9	1.749	6	133	36	1.186
Teknik Alan	1	759	1	89	–	–	–	–	1	42
Diğer (Dolaşım, Depo, Arşiv)	–	11.936	–	5.830	–	9.126	–	2.217	–	10.475
Toplam	**108**	**93.936**	**64**	**30.635**	**24**	**35.877**	**39**	**3.135**	**121**	**15.717**

2.7.5. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin Beytepe Yerleşkesi dış bağlantılarını sağlamak amacıyla 3 Gbps ULAKNET İnternet hattı tesis edilmiştir. Beytepe ile Sıhhiye arasında 500 Mbps kapasiteli bağlantı sağlanarak iki yerleşkenin kurumsal bilgilerinin güvenli paylaşımı ve yedekliliği temin edilmiştir. Aynı zamanda Beytepe Yerleşkesiyle Polatlı/Sincan Yerleşkeleri arasında 10 Mbps, Konservatuar Yerleşkesi arasında ise 20 Mbps kapasiteli TTNET Metro Internet bağlantıları yapılmıştır. Ayrıca, Sıhhiye Yerleşkesi 500 Mbps kapasiteli ULAKNET hattı ile yerleşkenin internet bağlantısı sağlanmıştır.

Beytepe Yerleşkemizde çalışan iki adet Palo Alto 5050 güvenlik duvarı, iki adet yedekli Brocade MLXe 16 omurga, 1 adet Allot NetEnforcer AC 3040 QoS yönetim cihazı, çeşitli marka ve modellerde 30 adet 3. seviye ağ anahtarlama cihazı, 386 adet 2.seviye ağ anahtarlama cihazı, 7 adet Aruba ve Cisco kablosuz ağ yönetim cihazı mevcuttur

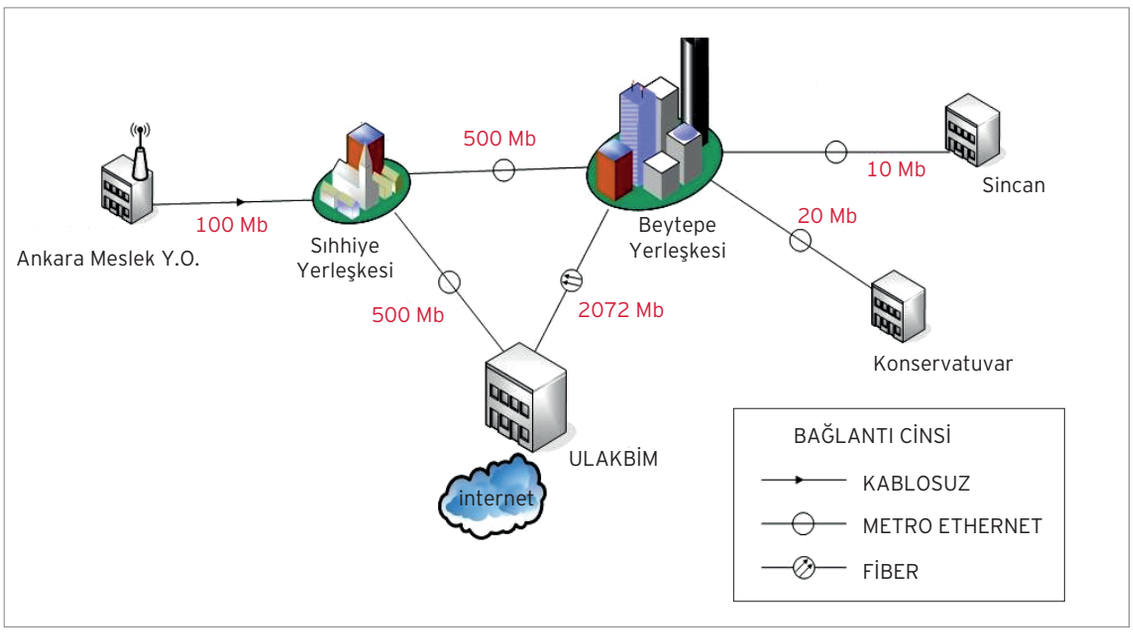
Sıhhiye Yerleşkemizde çalışan bir adet Cisco 7200 serisi yönlendirici, 2 adet Cisco 6509 omurga, çeşitli marka ve modellerde 22 adet 3. seviye ağ anahtarlama cihazı, 240 adet 2. seviye ağ anahtarlama cihazı, 3 adet Aruba ve Cisco kablosuz ağ yönetim cihazı mevcuttur

Ağ sistemimizin güvenliği için Beytepe Yerleşkesi tarafında yedekli çalışan iki adet Palo Alto 5050 güvenlik duvarı sistemi kullanılmaktadır. Sıhhiye Yerleşkemizin güvenliği için üzerinde CheckPoint yazılımı çalışan 2 adet Fujitsu Primergy RX300 S7 güvenlik duvarı sistemi kullanılmaktadır. Hacettepe Üniversitesinin çeşitli noktalarında 629 adedi Beytepe'de ve 273'ü Sıhhiye'de olmak üzere toplam 902 adet kablosuz erişim cihazıyla kablosuz internet erişimi sağlanmaktadır.

Üniversitemiz elektronik posta sisteminin üzerinde çalıştığı iki adet Sun Sparc T4-1 sunucu, iki adet Sun Sparc T4-1 ve bir adet Sun Sparc T4450 oluşan web posta, IMAP ve POP sunucu sistemi, iki adet Oracle ZFS Storage ZS3-2 disk yönetim cihazlarından oluşan 40 TB net kapasiteli e-posta bilgileri depolama birimi, 5 adet Sun Fire X3-2, 2 adet Sun Fire X4-2 ve 1 adet HP ProLiant DL380P G8 sanal sunucuların paylaştığı bir adet Sun Storage ZFS 7320 disk yönetim cihazından oluşan 30 TB kapasiteli sunucu bilgileri depolama birimi, 4 adet Sun Fire X3-2 VTYS sunucusu, bir adet Sun Fire X4150 sunucusu ve bir adet Sun Microsystems 20 TB kapasiteli depolama biriminden oluşan HUYS bilgi sistemi, bir adet Sun DCS 36P IB depolama ağ cihazı, bir adet Symantec Netbackup yedekleme DELL sunucusu, iki adet Mcafee Mail Gateway 5500d anti virüs ve anti spam cihazı, bir adet Sun Sparc T5240 kullanıcı web ve bilgileri barındıran sunucu, iki adet Sun Fire X4150 web sunucusu, DNS, RADIUS sunucusu, e-posta, web ve HUYS sistemlerinin performanslı çalışmasını sağlayan iki adet Citrix Netscaler 8200 yük dengeleyici sistemi ile iki adet Fujitsu Primergy RX300 S7 5651 yasa kapsamındaki Log sunucusu Bilgi İşlem Dairesi bünyesinde işletilmektedir. Ayrıca, üniversitemizin diğer birimlerine ait Internet TV, Uzaktan Eğitim, Kütüphane VTYS ve diğer uygulamalarda kullanılan yirmi adet sunucuya da Bilgi İşlem Dairesi ev sahipliği yapmaktadır.

Beytepe ve Sıhhiye Yerleşkelerinde bulunan Bilgi İşlem sistem odalarındaki donanım sistemleri iki farklı yedekli (redundant) UPS ve jeneratör sistemi ile beslenerek, kurumun bilişim hizmetlerinin kesintisiz çalışması sağlanmaktadır. Aynı zamanda ortam izleme, FM 200 yangın söndürme ve parmak izi okuma kapı giriş/çıkış sistemleri ile her iki sistem odalarının fiziksel güvenliliği sağlanmıştır.

Üniversitemiz ile Türk Telekom arasında internet telefonu olarak bilinen IP telefonların kurulumu ile ilgili sözleşme imzalanmıştır. IP telefonlar Üniversitemiz yerleşkelerinde bir program dahilinde kademeli olarak kullanılmaya başlanacaktır. Yerleşkelerimizde Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Türk Telekom görevlilerinden oluşturulan gruplar ile geçişler gerçekleştirilecektir. Geçiş yapan birimlere gerekli kullanım eğitimi verilip bilgilendirme notları dağıtılacaktır.



Şekil 8. Hacettepe Üniversitesi Ağ Altyapısı

Bilişim altyapısının önemli eksikleri özetlenirse;

1. Network&System izleme yazılımı bulunmamaktadır. Bu nedenle sistem ve network düzgün şekilde gözlenememekte ve yeterli analiz yapılamamaktadır.
2. Network analizi yaparak saldırı tespit edebilecek sistemimiz bulunmamaktadır. Elimizdeki cihazın lisansları güncel değildir.
3. E-posta analiz sistemimiz end-of-life olan bir üründür. Yerine düşünülecek sistemin anti virüs ve zafiyet analiz/tespit sistemleri ile entegre çalışarak tehditleri insan müdahalesine gerek olmadan yapabilecek bir sistem olmalıdır. Böylelikle Sistem saldırılara çok daha hızlı cevap verebilecek bir yapı kazanacaktır.
4. Sistemde kullandığımız TrendMicro DeepDiscovery İnspector ve Security Suit ürünlerinin lisansları yoktur. Bu ürünler güvenlik açısından gereklidir.

2.7.6. Mali Kaynak Analizi

Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, o kurumun hangi kaynaklara sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Üniversiteler özel bütçeli kuruluşlardır. Üniversitelerin özel bütçeli kuruluşlar içinde yer alması 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 01/01/2006 tarihinden itibaren söz konusu olmuştur. Özel bütçeli kuruluşlar bu kanunda "bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere gelir tahsis edilen, bu gelirden harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen kuruluşlar" olarak tanımlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesinin mali kaynaklarını hazineden alınan katkı dışında, döner sermaye, kira, ikinci öğretim ve yaz okulu gelirleri ile öğrenci harçları, şartlı bağış ve yardımlar oluşturmaktadır.

Önceki plan döneminden bu güne üniversite özel bütçesi yaklaşık %87 artmıştır. Bu artışın büyük bölümü üniversite bütçemizin en büyük paylarına sahip olan personel ve sermaye giderlerinde yaşanmıştır. 2011-2016 arası mal ve hizmet alım giderlerinde %60'lık artış olmuştur. Ancak, gelişen teknoloji, üniversitemizin kamuoyundaki olumlu imajına bağlı olarak öğrenci beklentilerinin yükselmesi, teknolojiyi etkin kullanan öğrenci sayısının artması ve buna bağlı olarak üniversitemiz akademik ve idari personelinin farklı ve gelişmiş araç-gereç, donanım ve yazılıma duyulan ihtiyaç artarken; kur farklarındaki artış, enflasyon kaynaklı alım gücündeki düşüş ihtiyaç ve beklentilerin tamamının veya büyük bir bölümünün eldeki mevcut kaynaklarla karşılanmasını mümkün kılmamaktadır.

Döner sermaye gelirleri yaklaşık %52 artmışken giderleri %68 artmıştır. Gelir-gider dengesi her geçen gün bozulurken döner sermaye işletmesine en büyük katkıyı sağlayan hastanelerimizde ortaya çıkan bu açığın kaynakları şöyle sıralanabilir:

a. Üniversite Hastanelerimizde Verilen Hizmetlerin Niteliğinin Diğer Devlet Hastanelerinden Yüksek Olması:

22 Ocak 2011 tarihinden itibaren tümüyle akredite edilmiş olan Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde kaliteli hizmet sunma maliyetleri döner sermaye işletmesinin mali yükünü oldukça artırmıştır.

b. Fiyat Tarifelerinin Yıllar İtibariyle Maliyetlerin Çok Altında Kalması:

Sağlık Uygulama Tebliği fiyat tarifeleri 2004 yılından bu yana artış göstermemiş; aksine fiyatlar aşağıya çekilmiştir (Örneğin; 2004 yılında "Sağlık Kurulu Raporu" bedeli 7-TL iken, 2016 yılı bedeli 3-TL; "Damar Yolu Açma" bedeli 2004 yılında 10,50-TL iken, mevcut SUT ödeme bedeli 4,8-TL olmuştur).

c. Yatırım ve Cari Giderlerin İşletmeye Yüklenmesi ve Özel Bütçe Desteğinin Olmayışı:

2012 yılına kadar tüm hastaneler kapsamında iaşe alımları için gönderilen cüzi ödenek hariç (2011 mali yılı iaşe gerçekleşmesi özel bütçeden 683.187-TL olmuş) özel bütçeden yıllardır ödenek desteği hiç olmadığı için temizlik, çamaşır yıkama, personel taşıma hizmetleri, makine teçhizat alımı ve bakım-onarımı, inşaat yapım ve tadilatı, elektrik, su ve doğalgaz gibi giderler mali sonuçları düşünülmeden döner sermaye işletmesine yüklenmiştir.

d. Gelirden Yapılan Kesintiler ve Zamansız Tahsilât:

Sosyal Güvenlik Kurumu geçmiş yıllardan bu yana tedavi masraf faturalarımızda yüksek oranda kesintiler yapmaktadır. 2012 mali yılından itibaren sistemsel ve mevzuat açısından düzenlemeler yapılarak kesinti oranları düşürülmeye çalışılmaktadır.

e. Giderlerin Nakit Yetersizliği Nedeniyle Ödenememesi:

İşletmemizden geçmiş yıllar itibariyle faturalarını tahsil edemeyen firmalar, alacaklarını temlik yaptırmakta, kurum alacaklarına karşı icra ve haciz koydurmakta, ödeme güçlüğü yüzünden döviz endeksli olan malzeme ve ilaçları yüksek fiyatla (SUT fiyatlarının üstündeki rakamlarla) kuruma vermekte veya ihaleye katılmamaktadırlar (Örneğin, Kemoterapi ilaçları için 2016 yılında 3 kez alıma çıkılmasına rağmen teklif gelmediği için alınamamıştır). Bu durum borç yükünü artırmıştır.

f. Personel Yapısının Farklılığı ve Yüksek Oranlı Personel Maliyetleri:

İşletmemizde 1996 yılından bu yana emekli olan personelden boşalan kadrolara Devlet Personel Başkanlığınca atama yapılmaması nedeniyle personel açığı geçici işçi ve sözleşmeli personel ile sağlanmıştır. 2007 yılında 5620 sayılı Kanun'la geçici işçi statüsündeki personel, sözleşmeli personel statüsüne geçirilmiş ve sonrasında 2011 yılında 632 ve 2013 yılında 4924 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile sözleşmeli personelin %99'u kadroya alınmıştır.

Bu yüzden Döner Sermaye İşletmemizde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/A, 4/B ve 4/D maddeleri kapsamında görevli olan personel yapısı mevcut olup; söz konusu personelin maaş, denge tazminatı (sabit ödeme) ve ek ödemelerinin maliyeti İşletmeye yüklenilmiştir.

Sözleşmeli olarak çalışan ve Kanun Hükmünde Kararname ile kadroya alınan 1.541 adet personelin maaşları, SGK primleri ile denge tazminatı, sabit ve ek ödemelerinin halen döner sermaye gelirlerinden ödenmesi ve İşletme gelirlerinin ortalama %18'inin bu personele ait giderlere aktarılması yüzünden döner sermaye işletmesi mali sıkıntıya girmektedir.

Ayrıca 657 sayılı Kanun'un 4/A maddesi kapsamında çalışan kadrolu akademik ve idari personelin ve temel tıp bilimleri öğretim üyelerinin denge tazminatı (sabit ödeme) ve ek ödemelerinin (performans, baz ödeme vd.) döner sermaye gelirlerinden ödenmesi ve işletme gelirlerinin ortalama %20'sinin bu gelirlere aktarılması maliyeti artırmaktadır.

g. Uygulamalı Eğitim Maliyeti:

Üniversitemiz hastanelerinde tıp fakültesi, hemşirelik, fizik tedavi ve rehabilitasyon ve dış kurum stajyerlerinin uygulamalı eğitimlerine yönelik maliyetleri döner sermaye işletmesince karşılanmaktadır.

h. Finansal Dengelerin Bozulması:

Tablo 16. Yıllar İtibari ile Döner Sermaye Gelir Giderleri

YIL	Gelir	Artış/Azalış (%)	Gider	Artış/Azalış (%)	Gelirin Gideri Karşılama Oranı
2011	334.989.788		305.628.947		110%
2012	301.419.598	−10%	272.183.715	−11%	111%
2013	289.849.423	−4%	319.825.427	18%	91%
2014	347.585.661	20%	410.526.254	28%	85%
2015	420.670.852	21%	539.487.960	31%	78%
2015−2011 Artış−Azalış		26%		77%	

2011 ve 2015 yıllarının karşılaştırması yapıldığında gelirlerde artış olmasına rağmen giderlerdeki artış yüzdesi daha yüksek oranda gerçekleşmiştir. 2013 yılından itibaren gelirin gideri karşılama katı ise 1 değerinin altında kalmıştır.

Üniversite döner sermaye işletmemizin yukarıda maddeler halinde belirtilen gerekçeler nedeniyle finansman ve maliyet sorunları artmış, elde edilmesi gereken gelirin ve kârın çok aşağısında faaliyetler sürdürülmeye çalışılmış, kârlılıktan uzak kalınmış, tedarikçilerine karşın çok ciddi borç yükü altına girilmiş ve gittikçe karmaşık bir hal alan ulusal mevzuat yapısı içerisinde sürekliliğini korumakta sıkıntıya girmiştir.

Üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi yıllar itibari ile plan dönemi mali kaynak ihtiyacı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 17. Tahmini Kaynak

Kaynaklar	2018	2019	2020	2021	2022	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	906.947.000	957.147.000	1.016.968.688	1.087.851.405	1.171.615.963	5.140.530.056
Bütçe Dışı Fonlar	23.396.489,01	25.866.418,00	28.401.556,72	31.005.817,75	33.683.348,44	142.353.629,92
Döner Sermaye	500.000.000	536.000.000	569.500.000	609.194.150	656.102.100	2.870.796.250
Dış Kaynak	1.135.000	4.085.000	8.610.000	16.585.000	25.585.000	56.000.000
Diğer	–	–	–	–	–	–
Toplam	**1.431.478.489**	**1.523.098.418**	**1.623.480.245**	**1.744.636.373**	**1.886.986.411**	**8.209.679.936**

2.8. Akademik Faaliyetler Analizi

Hacettepe Üniversitesi 16 fakülte, 2 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu,1 konservatuvar, 14 enstitü ve 105 araştırma ve uygulama merkezi ve Teknokent ile eğitim, araştırma, hizmet ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmektedir. Üniversitemizde 237 yüksek lisans programı, 162 doktora programı, 14 sanatta yeterlik programı, 36 ön lisans programı ve 105 lisans programı bulunmaktadır. Bu programlar üniversitemizde her seviyede eğitim olduğunu göstermekle beraber, lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği değerlendirildiğinde, Hacettepe Üniversitesinin araştırma ağırlıklı bir üniversite yapılanmasına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bilimsel Araştırmalar Biriminin yıllar içindeki bütçe rakamları ve desteklenen projeler göz önüne alındığında bu durum açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Nitekim bilimsel yayın performansı açısından Hacettepe Üniversitesi ülkemizde öncü konumundadır.

Hacettepe Üniversitesi, üniversiteye giriş sınavlarında en yüksek yüzdelik dilimdeki öğrenciler tarafından tercih edilmektedir. 2016-2017 eğitim-öğretim döneminde ilk 1.000 öğrencinin 363'ü üniversitemizi tercih etmiştir. Bu tercihte, yıllara dayanan Hacettepe imajının yanı sıra uluslararası deneyime sahip nitelikli akademisyen kadrosunun da etkisi vardır. Ulusal/uluslararası değişim ve iş birliği programları açısından bakıldığında hem öğrencilerimize hem personelimize önemli imkanlar sağlanmaktadır. Bu imkanlar, 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, hastanelerimizin ve çeşitli laboratuvarlarımızın kalite çalışmalarına ve ulusal/uluslararası kuruluşlar tarafından akredite edilmelerine ayrı bir önem vermektedir. Bu çerçevede, ilgili birimlerin akreditasyon çalışmaları desteklenmekte, akreditasyona sahip olan 51 birimimiz bulunmakta ve bu birimlerin sayısının giderek artması üniversitemizin bir diğer güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

Üniversitemiz Joint Commission International (JCI) akreditasyonuna sahip, öncü ve referans alınan hastaneleri ile ender görülen hastalıkların teşhis ve tedavisine imkan sağlamaktadır. Bu özellikleri ile hastanelerimiz ülkemizin sağlık alanında önde gelen araştırma merkezlerindendir.

Öğretim üyelerimiz birçok bakanlık ve diğer kamu kuruluşlarına akademik danışmanlık/bilir kişilik hizmetleri sunmakta ve topluma yönelik projeler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bilimsel araştırmaların ürüne dönüştürülerek ticarileştirilmesinin ülke ekonomisine ve kalkınmasındaki rolünü dikkate alan üniversitemiz, teknokent yapılanmasını gerçekleştiren ilk üniversitelerden birisi olup bu alandaki çalışmalarını sürdürmektedir.

Yukarıda özetlenen güçlü yönlerden yola çıkıldığında araştırma ağırlıklı bir üniversite olduğu görülen Hacettepe Üniversitesinin uluslararası araştırma fonlarından yeterince faydalanamadığı dikkat çekmektedir. Keza, öğretim üyesi başına düşen yayın ve atıf sayısı bakımından ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisi olmamıza rağmen dünyanın önde gelen üniversiteleri ile karşılaştırıldığımızda bu sayıların yetersiz kaldığı görülmektedir. Benzer şekilde, girişimci üniversiteler arasında ön sıralarda yer almıyor olmamız bu konuda üniversitemizin daha fazla çaba göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 18. | Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Hizmet	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	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	• Akademik disiplin çeşitliliği • En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği • Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler	• AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması • Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar	• Öğrenci sayısının artırılması yerine niteliği artırılmalı • Devamlılığı ve artırımı sağlanmalı • Diğer ortak ülkelerle AB değişim fonları kullanımı artırılmalı • Mevcut program çeşitliliği içinde dünyadaki çok farklı ülkelerde işbirlikleri geliştirilmeli • Tanıtım stratejileri geliştirip uluslararası öğrenci çekilmeli
Araştırma	Araştırma Projeleri Bilimsel Yayınlar Bilimsel Toplantılar	• Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Bilimsel yayın performansı • Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu • Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü	• AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması	• Bilimsel yayın yapan akademisyenler desteklenmeli • Ortak yayınlar teşvik edilmeli • Etki faktörü yüksek dergilerdeki yayın sayısı artırılmalı • Transdisipliner ortak çalışma alanları ile ilgili toplantılar artırılmalı
Hizmet	Sağlık Danışmanlık ve Bilirkişilik Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar Barınma, Beslenme ve Ulaşım Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	• Sağlık alanında öncü ve referans Üniversite • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans Üniversite olmak • Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler	• Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler • Tanıtım ve iletişim yetersizliği	• Fon kullanımının artırılması sağlanmalı • Program çeşitliliği geliştirilmeli • Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinin uluslararası tanıtımı için personel desteklenmeli • Sağlık politikalarında ve sisteminin belirlenmesi çalışmalarında etkin katılım sağlanmalı • Klinik araştırma sayısı artırılmalı • Sağlık turizmi kapsamındaki hasta sayısı artırılmalı • Sağlık politikalarına katkı artırılmalı • Uluslararası tanıtımlar artırılmalı
Girişimcilik	Girişimciliğin ve Teknolojinin Desteklenmesi	• Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak	• Bilişim altyapısı eksiklikleri	• Proje bazlı ortak çalışmalarda dışarıdan personel istihdamı sağlanmalı • Fon kullanımı artırılmalı

2.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Ülkemizde üniversite sayısı Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) yasasının kabul edildiği 1982 yılında 27 iken, Aralık 2016 itibari ile toplam yükseköğretim kurumu sayısı 183'e ulaşmıştır. Bu kurumların 112'si devlet üniversitesi, 65'i vakıf üniversitesi, 6'sı ise vakıf meslek yüksekokuludur. 15 Temmuz 2016 kalkışmasından sonra 15 vakıf üniversitesinin Kanun Hükmünde Kararname ile kapatılması sonrasında bu üniversitelerde bulunan öğrenciler, daha sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamına kavuşabilmeleri için diğer devlet ve vakıf üniversitelerine aktarılmıştır. Bu durum üniversitemizin öğrenci sayısında da beklenmeyen bir artışa neden olmuştur. Bu süreçte üniversite dekanlarının tamamı istifa etmiş ve vekil dekanlar atanmıştır. Yakın geçmişte üniversiteleri ilgilendiren bir diğer önemli değişiklik de 29 Ekim 2016 tarih ve 676 sayılı KHK ile rektör atamalarının Yükseköğretim Kurulunun teklifi ile doğrudan Cumhurbaşkanının uhdesine bırakılmış olmasıdır. Kamuoyunda uzun süreden bu yana var olan YÖK yasası ve yükseköğretim ile ilgili mevzuatta önemli değişiklikler olacağına ilişkin beklentiler, üniversitelerin planlama çalışmaları açısından bazı belirsizlikler yaratmaktadır.

Avrupa Yükseköğretim Alanına uyum çerçevesinde üniversitelerde yürütülen Bologna süreci ile birlikte Avrupa Kredi Toplama ve Transfer Sistemi (AKTS), diploma eki vb. gibi uygulamalar yükseköğretimin niteliğini ve uluslararası tanınırlığını arttırılması konusunda önemli katkıları olmaktadır. Diğer taraftan, ülkemizin bulunduğu coğrafi bölgede yaşanan savaş koşulları ve bunun bir yansıması olarak hissedilen terör tehdidi akademik dünyamızı olumsuz etkilemektedir. Bu etkiler özellikle öğrenci değişim programları, uluslararası bilimsel toplantı ve işbirlikleri alanlarında hissedilmektedir.

Son dönemde ortaya konulan devlet politikası çerçevesinde, üniversitelerin bir konum tercihi yaparak yükseköğretim sektörü içerisinde araştırma, eğitim veya girişim odaklı bir üniversite olma yönünde yerini belirlemesi beklenmektedir. Bu yaklaşım ülkemizdeki üniversite yapısının gelişmesi ve ülke kalkınmasında üniversitelerin ağırlığının hissedilmesine neden olabilecek yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu çerçevede 2006 yılından sonra kurulmuş üniversitelere yönelik olarak "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması" çalışması başlatılmış ve beş pilot üniversite belirlenmiştir. Bu çalışmaların bir sonraki aşaması olarak özelikle "uluslararası üniversite" niteliği ile Türk Yükseköğretiminin küresel ölçekte görünürlüğünü artıracak beş "Araştırma Üniversitesi" belirlenecektir. Üniversitemiz araştırmaya yönelik altyapısı, güçlü akademik kadrosu ve bilimsel üretimiyle araştırma odaklı bir üniversitedir. Bu yapısı ve araştırma üniversitesi kavramını tam anlamıyla içselleştiren güçlü iradesiyle üniversitemizin desteklenecek ilk beş araştırma üniversitesi arasında yer alacağı öngörülmektedir.

Hacettepe Üniversitesi, araştırma odaklı bir üniversite olarak hastanelerinden elde ettiği döner sermaye gelirleriyle bilimsel araştırmaları destekleyerek ülkemiz bilimine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Sağlık Uygulama Tebliği'nin üniversite hastanelerinin döner sermayelerinde yarattığı olumsuzluklar, bu konudaki mali uygulamalar ve personel istihdam politikaları üniversite hastanelerinin ekonomik açıdan sürdürülebilirliğini etkilemektedir.

Günümüzde 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 faaliyetleri sürdürebilmeleri için ek kaynak yaratmaları da öngörülmektedir. Üniversitelerde bu amaçla teknoparklar ve teknoloji geliştirme merkezleri oluşturulmaktadır. 2003 yılında kurulan Hacettepe Teknoparkı üniversitemiz ile sanayi arasındaki köprüyü sağlayan bir yapı olarak işlev görmektedir.

Genel olarak dünyadaki ve ülkemizdeki istihdam sorunu üniversite mezunları arasındaki işsizlik oranını daha da olumsuz etkilemektedir. Bu durum ülkemizde üniversite eğitimine olan talebi henüz olumsuz yönde etkilememiş görünse de öğrencilerin motivasyonunu ve geleceğe yönelik beklentilerini düşürmektedir. Yükseköğretimde okullaşma oranını arttırmak hedefiyle yeterli altyapıya sahip olmaksızın çok sayıda üniversite açılması ve kontenjanların yüksek tutulması nicelik artışını sağlamakla birlikte yükseköğretimin niteliğini sorgulanır hale getirmektedir.

Tablo 19. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	• Anayasada ve yasalarda öngörülen yükseköğretime ilişkin değişiklikler • Kamu kurumlarıyla iş birliği olanakları		• Mevzuatın sık değişmesi • Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler	• Personelin uzmanlaşmasına yönelik olarak hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmeli • Geri ödemenin yükseltilmesine yönelik girişimler artırılmalı • Sağlık hizmetinde kalite performansına yönelik geri ödeme sistemi teşvik edilmeli
Ekonomik	• Sağlık alanında meydana gelen değişiklikler	• Fonların artması ve çeşitlenmesi • Sağlık turizmine verilen önemin artışı	• Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler • Öğrenci sayısının artırılması	• Sağlıkta geri ödemenin yükseltilmesine yönelik tedbirler alınmalı • Derslik ve sosyal mekanların sayısı da öğrenci sayısıyla orantılı olarak artırılmalı
Sosyo-kültürel		• Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları		• Tanıtım faaliyetleri artırılmalı • Ulusal ve uluslararası iş birliği olanakları araştırılarak üniversite iş birlikleri artırılmalı
Teknolojik	• Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler	• Fonların artması ve çeşitlenmesi Artan öğrencilerin eğitim, araştırma ve sosyal alan ihtiyaçlarını karşılamak için öğrenci araç ve gereçlerini tamamlamak, F	• Mevzuatın sık değişmesi	• Bilişim altyapısı ödeneği artırılmalı
Yasal	• Anayasada ve yasalarda öngörülen yükseköğretime ilişkin değişiklikler • Devlet personel mevzuatındaki değişiklikler		• Mevzuatın sık değişmesi • Öğrenci sayısının artırılması • Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar	• Sağlıkta geri ödemeye ilişkin yasaları değişmeli • Tanıtım faaliyetleri artırılmalı • Derslik ve sosyal mekanların sayısı da öğrenci sayısıyla orantılı olarak artırılmalı • Nitelikle personel çekmek amacıyla politikalar geliştirilmeli
Çevresel	• Dünyada ve yakın coğrafyada meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler	• Sağlık turizmine verilen önemin artışı • Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık • hizmetlerine talebin yüksek olması	• Öğrenci sayısının artırılması • Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeniyle gelen uluslararası öğrenci sayısındaki azalma	• Derslik ve sosyal mekanların sayısı da öğrenci sayısıyla orantılı olarak artırılmalı • Tanıtım faaliyetleri artırılmalı

Tablo 20. | Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	vTehditler	
Rakipler	• Vakıf üniversitelerinin sunduğu imkânlar • Özel hastanelerin hastalara sunduğu imkânlar	• Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları • Sunulan hastane- tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması	• Öğrenci sayısının artırılması (üniversite giriş sınavı sonucuna göre yerleştirilen öğrenci sayılarındaki değişimin öngörülemeyen şekilde artışı, diğer üniversitelerden gelen öğrenciler) • Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar • Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler	• Tanıtım faaliyetleri artırılmalı • Derslik ve sosyal mekanların sayısı da öğrenci sayısıyla orantılı olarak artırılmalı
Paydaşlar	• Artan iş birliği olanakları	• Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları • Sağlık turizmine verilen önemin artışı • Sunulan hastane- tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması • Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar	• Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeniyle gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma.	• Tanıtım faaliyetleri artırılmalı • Ulusal ve uluslararası iş birliği olanakları araştırılarak üniversite işbirlikleri artırılmalı
Tedarikçiler	• Geri ödemelerde yaşanan sıkıntılar		• Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler	• Politika önerileri geliştirilmeli
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar				

2.10. GZFT Analizi

Hacettepe Üniversitesinin durum analizi sonucunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile etkili olabilecek fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

Tablo 21. | GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
Akademik disiplin çeşitliliği	Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler
Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel	Bilişim altyapısı eksiklikler
Sağlık alanında öncü ve referans Üniversite	Kurumsal aidiyetin yeterli olmaması
Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite	Örgütsel yapılanma ve insan kaynakları yönetimindeki eksiklikler
Bilimsel yayın performansı	Tanıtım ve iletişim yetersizliği
Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu	Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar
Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği	AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması
Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak	Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği
Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler ve programlar	Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği
En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilmek	
Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü	

Dış Çevre	
Fırsatlar	**Tehditler**
Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar
Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar	Mevzuatın sık değişmesi
Fonların artması ve çeşitlenmesi	Öğrenci sayısının artırılması
Sağlık turizmine verilen önemin artışı	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma.
Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler
Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları	Lisans öncesi eğitiminin yetersizliği
Biyomedikal cihazlar ve milli ilaç konusundaki ülke politikaları	Temel bilimlere yönelik kadronun ve ilginin azalması

2.10.1. Güçlü Yönler

Akademik disiplin çeşitliliği: Hacettepe Üniversitesi, sosyal bilimlerden fen ve mühendislik bilimlerine, güzel sanatlardan sağlık bilimlerine çok farklı alanlarda eğitim veren 16 fakülte, 14 enstitü, 2 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu, 1 konservatuvar ile faaliyetlerini ve ülkemizin önde gelen üniversitelerinden biri olarak bilim, teknoloji ve sanat alanlarında toplumsal kalkınmaya ve evrensel değerlere katkılarını sürdürmektedir. Üniversitemiz lisans ve lisansüstü programları incelendiğinde oldukça geniş bir yelpazede zengin bir program çeşitliliği sergilemektedir. Bu çeşitlilik içerisinde en göze çarpan özellik, kendisini araştırma odaklı olarak tanımlayan bir üniversitenin olmazsa olmazı olan lisansüstü programlardır. Hacettepe Üniversitesi 237 yüksek lisans programı ve 162 doktora programına sahip olup, 14 programda sanatta yeterlik ve 46 alanda tıpta/diş hekimliğinde uzmanlık programı yürütmektedir. Üniversitemiz 105 lisans, 16 çift ana dal, 47 yan dal 36 ön lisans programı ile de ülkemizin ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin yetiştirilmesi sorumluluğunu sürdürmektedir. Bu program çeşitliliği disiplinler arası çalışma ve iş birliği sağlayarak Hacettepe Üniversitesinin eğitim ve araştırmadaki öncü konumunu güçlendirmekte, lisans ve lisansüstü öğrenci başvurularında tercih edilme nedeni olarak avantaj sağlamaktadır.

Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel: Üstün bilimsel niteliklere sahip akademik kadroların varlığı eğitim, araştırma ve hizmet bakımından Hacettepe Üniversitesine tartışmasız üstünlük sağlamaktadır. Akademik personelin geniş bir yelpazede farklı bilim disiplinlerine özgü donanımları üniversitemizde disiplinler arası çalışmalar için mükemmel bir ortam sunmaktadır.

Sağlık alanında öncü ve referans üniversite: Hacettepe Üniversitesi sağlık kurumlarının öncü konumu, bu alanda öğrenim görmek isteyen öğrencilerin yanı sıra, ilgili alanda akademik çalışmalar yürüten saygın akademisyenler için de tercih edilme nedenidir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri ülkemizin en güvenilir referans kurumlarıdır. Bu çerçevede üniversite hastanelerimiz yalnızca ülkemizin dört bir yanından gelen hastalar değil, uluslararası hastalar tarafından da tercih edilen kurumlardır. Hizmet kalitesinin yüksekliği, teşhis ve tedavi açısından en doğru yaklaşımı ortaya koyması bir rekabet ortamı yaratarak ülkemizde sağlık sektörünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite: Hacettepe Üniversitesi uzun yıllardır eğitim sunduğu müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü konumda olan birimlere sahiptir. Türkiye'nin, Atatürk'ün talimatı ile kurulan ilk sanat mektebi olan Ankara Devlet Konservatuvarını bünyesinde barındırmasının yanı sıra, oda tiyatrosu ve senfoni orkestrasının varlığı Hacettepe Üniversitesinin estetik değerlerine ve birikimine önemli katkı yapmakta, kamuoyunda Hacettepe Üniversitesi imajını güçlendirmektedir.

Bilimsel yayın performansı: Hacettepe Üniversitesi, saygın uluslararası endekslerde yer alan yayın sayısı bakımından Türkiye'de süreklilik arz edecek şekilde en üst sıralarda yer almaktadır. Türkiye'nin bu güne kadar bilim dünyasına kazandırdığı toplam akademik yayınların %7.5'i Hacettepe Üniversitesi tarafından üretilmiştir.

Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu: Farklı bilim dallarındaki ihtisas kütüphanelerinden geniş bir yelpazede koleksiyon ve hizmet geliştiren kütüphanelerimizin kullanıcı hizmetleri 7 gün 24 saat kesintisiz sürdürülmektedir. Kullanıcılarını akademik kariyerlerinde gerek kaynak gerekse geliştirdiği hizmetlerle (kullanıcı eğitimleri, akademik çalışmalarda danışmanlık, yayın ve atıf tarama vb.) desteklemekte, oluşturduğu zengin ve kullanımları üst seviyede olan, üniversitemizin eğitim-öğretim alanlarına yönelik dünyanın saygın ve otoriter e-dergi ve kitap koleksiyonlarıyla öne çıkmaktadır. Ayrıca engelli kullanıcılarına yönelik özel uygulamaları (özel grup çalışma odası, özel bir programa sahip bilgisayarlar, ders kaynaklarını tarama olanakları, halen 1636 adet kitap olan ve sürekli gelişen görme engelli koleksiyonu vb.) ile fırsat eşitliğini gözetmeye çalışmaktadır. Kütüphane koleksiyonumuz farklı disiplinlere yönelik 139 veri tabanında e-dergi, e-kitap, e-referans, e-tez vb. kaynaklara erişim sağlamaktadır. Bu kaynaklar üniversite personelimiz ve öğrencileri tarafından etkin olarak kullanılmakta, özellikle erişilebilen e-kitap sayısı ve kullanımı açısından dünya üniversiteleri arasında ön sıralarda yer almaktadır.

Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği: Hacettepe Üniversitesi, güçlü bir uluslararası değişim ve iş birliği programına sahiptir. Üniversitemiz çok çeşitli coğrafyadan yüzlerce kurumla akademik iş birliği içindedir. Buna ek olarak, üniversitemizin Erasmus+ programında öğrenim ve personel hareketliliğini içeren çok sayıda ikili anlaşması bulunmaktadır. Mevcut AB Yükseköğretim Programlarının bütün alanlarında etkin katılım sağlanmaktadır. Bir çok alanda diğer üniversitelere liderlik eden bir üniversitedir. Nitelikli personel desteğiyle, Erasmus programları çerçevesinde edinilen hibeleri %95'in üzerinde kullanabilme performansıyla örnek üniversite konumundadır.

Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak: Üniversitemizin bir teknokente sahip olması üniversite-sanayi iş birliğine katkıda bulunacak olanakları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, doğrudan sanayi iş birliği temelinde kurulan otomotiv mühendisliği programı ve bu alandaki diğer projeler yeni teknolojilerin yaratılması, nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde potansiyel olanaklar taşımaktadır.

Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler: Joint Commission International (JCI)1, üstün sağlık hizmeti verildiğinin temel bir göstergesidir. Türkiye'de JCI akreditasyonunu kazanan ilk üniversite hastanesi olması ve bu akreditasyonu erişkin, çocuk ve onkoloji hastanelerine kazandırması nedeniyle Hacettepe Üniversitesine hizmet bakımından önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu akreditasyon ayrıca sağlık eğitimi veren birimler açısından da geçerlidir.

En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilmek: Bölümlerimiz, Türkçe eğitim yapan diğer üniversitelerin bölümlerine göre daha çok tercih edilmektedir. Hacettepe Üniversitesinin bilimsel performans itibarı ile ülkenin önde gelen ilk beş üniversitesi içinde daima yer alması, uluslararası değerlendirmelerde ise ilk 500 üniversite içinde anılması ve saygınlığı, öğrencilerin lisansüstü eğitim için üniversitemizi tercihlerini artırmaktadır.

Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü: Üniversitemiz araştırma projelerine döner sermaye gelirlerinin %5'ini aktararak bu proje fonlarına önemli katkı sağlamaktadır.

2.10.2. Zayıf Yönler

Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler: Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerindeki fiziksel altyapı, üniversitenin kuruluşuna paralel olarak eskidir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme gerektirmektedir. Bakım, onarım ve yenilemenin yapılmamasının yaratacağı riskler yüksektir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme faaliyetlerinin masrafları bütçe açısından Hacettepe Üniversitesinin yatırım olanaklarını özellikle araştırma, eğitim-öğretim açısından kısıtlamaktadır. Diğer taraftan, Hacettepe Üniversitesi fiziksel altyapısı da sürekli olarak yenilenmektedir. Ancak fiziksel altyapının eskiliği göz önüne alınırsa ve özellikle enerji üretimi için yeni yöntemler bulunmazsa önümüzdeki birkaç yıl içinde bu durum, Hacettepe Üniversitesinin zayıf bir yönü olarak kalmaya devam edecek gibi görünmektedir. Fiziksel altyapıda ortaya çıkan yetersizliklerde artan taleplerin etkisi büyüktür. Var olan merkezi sistem yükseköğretim öğrenci kontenjanlarını, kurumların fiziksel imkanlarının ötesinde artırmaktadır. Bu durum Hacettepe Üniversitesini mevcut derslikler bakımından olumsuz etkilemektedir. Mevcut haliyle Hacettepe Üniversitesinin sahip olduğu derslikler artan kontenjanlara zorlukla da olsa cevap verebilmektedir. Ancak program çeşitliliğini ve seçmeli derslerin sayısını günün ihtiyaçlarına göre artırmak isteyen akademik birimler derslik açığı nedeniyle bunu yapamamaktadır. İlerleyen yıllarda daha da artacağı düşünülen derslik ihtiyacı, Hacettepe Üniversitesinin güçlendirmesi gereken zayıf bir yönü olarak görünmektedir. Diğer taraftan laboratuvarların yetersizliği, özellikle de ortak kullanıma açık donanımlı sahne, konser salonu, atölye, amfi ve laboratuvarların yetersizliği ve var olanların verimsiz kullanımı ifade edilen hususlar olmaktadır.

Bilişim altyapısı eksiklikleri: Üniversitemizde eğitim, araştırma, sağlık ve idari amaçlı olmak üzere birçok alanda teknolojiden faydalanılmaktadır. Teknoloji alanındaki sürekli değişim ve yenilenme teknolojik altyapının maliyetlerini arttırmaktadır. Bu durum da teknolojik eksikliklerin giderilememesine ve güncel teknoloji kullanabilme düzeyinin yukarılara taşınamamasına sebep olmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimlerin yeterli olmayışından dolayı personelimiz bilgisayar kullanımı konusunda yeterli düzeye gelememektedir. Son birkaç yıldır evrak akışı otomasyonu, öğrenci işleri veri tabanı, personel veri tabanı gibi konularda iyileştirmeler yapılmış olmasına rağmen, kurumsal bilginin merkezi olarak kontrol edilebileceği entegre bir sistem oluşmamıştır. Hacettepe Üniversitesinin veri tabanı ve diğer bilgi işlem uygulamaları, güçlendirilmesi gereken zayıf bir yön olarak görünmektedir.

Örgütsel yapılanma ve insan kaynakları yönetimindeki eksiklikler (Akademik ve idari kadroların dengesiz dağılımı, hizmet içi eğitim eksikliği, bilişim örgütlenmesi): İdari personelin hizmet içi eğitim eksikliği, yabancı dil bilen idari personel açığı, dijital okur-yazarlık konusundaki yetersizlikler, idari personelin yükselme ölçütlerinin uygulanmasındaki sorunlar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliği bunlardan birkaçı olarak ifade edilebilir. Ayrıca norm kadro uygulanmamasından kaynaklı sıkıntılar mevcuttur.

Tanıtım ve iletişim yetersizliği: Hacettepe Üniversitesi toplumdaki konumunun gerektirdiği ölçüde medyada yeterince yer alamamaktadır. Kurumsal olarak sosyal medya kullanımında eksiklikler vardır. Hacettepe Üniversitesi geçmişten gelen bir üstünlük algısı nedeniyle, kurumsal çevresindeki gelişmeleri yeterince izleyememektedir. Kurumsal çevre ile olan etkileşimindeki yetersizlikten dolayı sahip olduğu olanaklardan yeterince yararlanamamaktadır. Hacettepe Üniversitesi, personeli, öğrencileri, mezunları ile kalabalık bir camiadır. Bu camianın ortak bir aidiyet duygusuna sahip olması bakımından kurum içi ve dışı iletişimin ve sosyal etkileşimin önemi büyüktür. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşimin yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Yönetim ile personel arasında ve birimlerin kendi aralarında daha yoğun iletişim ve bilgilendirmeye ihtiyaç bulunmaktadır. Personel arasında sosyal kopukluk bir ölçüde yerleşkelerde sosyal hayatı destekleyen etkinliklerin azlığına bağlanabilse de mezunlarla iletişimin kaybolması, Hacettepelilerin bir zayıf yönüdür. Kurum içi ve dışı iletişim ile sosyal etkileşim güçlendirilmelidir.

Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar: Aslında bir yükseköğretim kurumundaki tüm sorunlar öğrencileri ve onların kurum hakkındaki algılarını etkilemektedir. Ancak bazı sorunların öğrenciler açısından daha büyük önem arz ettiği de bir gerçektir. Bu sorunların tespiti açısından öğrencilerden yeteri kadar geri bildirim alacak mekanizmaların kurulamamış olması önemli bir zayıf yöndür. Akademik personel açısından öğrencilere ilişkin tespitler genelde eğitim-öğretim ile ilişkili olmaktadır. Danışman-öğrenci ilişkisindeki yetersizliklerin özellikle lisansüstü programlardaki eğitimin niteliğine olumsuz yansımaları gibi tespitler mevcuttur.

AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması: Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlar üniversitelerde yürütülen araştırmalar için önemli bir mali kaynak oluşturmaktayken üniversitemizde fonlara başvuruların beklenen düzeyde olmadığı düşünülmektedir.

Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği: Birbirinden uzak iki büyük yerleşkede kurulu bulunan üniversitemizde farklı disiplinlere yayılan araştırma zenginliği söz konusudur. Bu yapı üniversitemizde disiplinler arası çalışmalar için oldukça önemli bir potansiyel oluştururken bu potansiyelin daha iyi kullanılmasını sağlayacak işbirliklerine ihtiyaç vardır.

Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği: Üniversitemizde çalışanlarına yönelik sosyal ve kültürel açıdan yeterince etkinlik düzenlenememektedir. Önceleri önemsenmeyen bu zayıflık günümüzde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Personelimizi tatmin edecek düzeyde etkinler yapılarak bu zayıf yanın güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Kurumsal aidiyetin yeterli olmaması: Üniversitemiz personelinin beklentileri ile kurumun bu beklentileri karşılama düzeyi arasındaki farktan kaynaklı olarak personelin aidiyet duygusu yeterince gelişememiştir. Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği bu konunun en önemli etkenlerindendir ve düzeltildiğinde aidiyet duygusunu güçlendirmeye katkısı olacaktır.

2.10.3. Fırsatlar

Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları: Erasmus+ Ortak Ülkeler Erasmus+ International Credit Mobility KA107) ve MUNDUS/Ortak Lisansüstü Programları (Erasmus+ Key Action 1 - Erasmus Mundus Joint Master Degrees) çerçevesinde üniversitemizin uluslararasılaşma göstergelerine önemli katkı sağlayabilecek imkânlar bulunmaktadır.

Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar: Dünya genelindeki araştırma eğilimlerine bakıldığında giderek transdisipliner çalışmaların önem kazandığı görülmektedir. Böylece araştırmacıların belli bir alana özelleşirken diğer disiplinlerin donanımından da yararlanarak belirli bir yetkinliğe ulaşması ve bir soruna yanıt aranırken farklı disiplinlerin bir arada ve iş birliği içerisinde çalışmaları esas alınmaktadır. Özellikle sağlık bilimleri alanında önemli bir araştırma ve araştırmacı potansiyeline sahip olan üniversitemizde fen ve mühendislik bilimleri ile sosyal bilimlerin bir arada bulunması transdisipliner çalışmalara çok uygun bir zemin hazırlamaktadır.

Fonların artması ve çeşitlenmesi: Transdisipliner iş birliği gereksinimleri tüm dünyada genel bir eğilim olarak artmaktadır. Hacettepe Üniversitesindeki program çeşitliliği göz önüne alındığında bu eğilim üniversiteye yeni eğitim ve araştırma fırsatları sunmaktadır. Özellikle Hacettepe Üniversitesinin her disiplindeki donanımlı insan kaynakları göz önüne alındığında bu fırsatın önemi daha da iyi anlaşılacaktır.

Sağlık turizmine verilen önemin artışı: Katma değeri en yüksek turizm çeşidi olan sağlık turizminin gelişmesi hem ülkemiz hem de üniversitemiz açısından büyük bir fırsattır.

Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması: Üniversite hastanelerimizin sağlık alanında verdiği kaliteli hizmet de bir referans niteliğindedir. Ülkemizde ve dünya genelinde kaliteli sağlık hizmetine erişim konusundaki bilincin gelişmesi ve talebin yüksekliği hastanelerimiz için fırsat yaratmaktadır.

Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları: Dünyamızın son dönemde içinde bulunduğu duruma bakıldığında ülkelerin savunma sanayi ve enerji alanında kendilerine yeter düzeye gelmelerini sağlayacak projeleri geliştirmeleri ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmasında üniversitelerin yürüteceği araştırma projelerinin sağlayacağı katkının önemli olması üniversiteler açısından bir fırsat yaratmaktadır.

Biyomedikal cihazlar ve milli ilaç konusundaki ülke politikaları: Biyomedikal cihazlar ve millî ilacın gelişen dünyada stratejik ürün haline gelmesi ülkelerin bu tür ürünlerin kendilerine yetecek şekilde üretmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda yapılacak çalışmaların temelini üniversitelerin araştırma projeleri oluşturmaktadır. Üniversitemizin sağlık çalışmalarındaki birikimi bu alandaki ihtiyacın karşılanmasına yönelik çalışmalarda yer alma fırsatımızı artırmaktadır.

2.10.4. Tehditler

Akademik kadroların, talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar: Kadro kullanımındaki sıkıntılar, personel alımında karar verici olamama, ücret düşüklüğü gibi hususlar nitelikli personel istihdamı açısından bazı riskler yaratmaktadır.

Mevzuatın sık değişmesi: Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuattaki değişiklik beklentileri bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının sunduğu hizmetler (eğitim-öğretim, araştırma, diğer hizmetler) bakımından mevzuatın çok çeşitli oluşu ve sıklıkla mevzuat değişikliklerinin meydana gelmesi yükseköğretim kurumlarının hizmetler bakımından kendilerini güncel tutmalarını güçleştirmektedir. Bunlara ek olarak süreklilik kazanan af kanunları ile öğrenci sayısındaki artış, yürütülen projelerin farklı yönetmeliklere tabi olması nedeniyle uygulamada yaşanan güçlükler, vakıf üniversiteleriyle devlet üniversiteleri arasında fırsat eşitsizliğine neden olmaktadır.

Öğrenci sayısının artırılması: Üniversite giriş sınavı sonucuna göre yerleştirilen öğrenci sayılarındaki değişimin öngörülemeyen şekilde artışına diğer üniversitelerden gelen öğrenciler ve afla gelen öğrenci sayıları eklendiğinde beklentinin üzerinde artış olmuştur. Öğrenci sayısına karşın aynı oranda mali kaynaklar üniversitenin kaliteden ödün vermeden eğitim-öğretimini sürdürmesinde risklere neden olmaktadır.

Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma: Dünyada ve ülkemizde yaşanan terörist saldırılar, bölge genelinde süreklilik kazanan savaş ve iç çatışma hâli ülkemizi de etkilemiştir. Bu durum uluslararası öğrenci sayısında azalmaya sebep olmuştur.

Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler: Ülkedeki sağlık politikalarında hızlı değişiklikler yaşanmaktadır. Sağlık politikalarındaki değişikliklerin üniversitenin sunduğu sağlık hizmetlerine yansımaları açısından bakıldığında bazı önemli risk ve tehditlerin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Sunulan sağlık hizmetlerinin maliyeti bu hizmetler için Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından beklenen ve talep edilen fiyattan yüksektir. Ayrıca sunulan sağlık hizmetlerinin karşılığının alınmasında, SGK tarafından yapılan geri ödemelerde sıkıntılar yaşanmaktadır. Sağlık personeliyle ilgili düzenlemeler (Tam Gün Yasası gibi) ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Sağlık eğitimi ve hizmeti sunan üniversitelere sağlık politikalarını belirlemede yeterince söz hakkı tanınmamaktadır. Ancak sağlık politikalarında meydana gelen hızlı değişikliklerin yarattığı risk ve sorunlar kadar bazı fırsatlar sunabileceği de unutulmamalıdır.

Lisans öncesi eğitimin yetersizliği: Son yıllarda yapılan uluslararası araştırmaların Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) ve Mathematics and Science Study (TIMMS)'de gösterdiği gibi lisans öncesi eğitimin kalitesinin her geçen gün düştüğü, öğrencilerin yeterli donanımla üniversiteye gelmediği görülmektedir. Bu durum üniversite eğitiminin niteliği açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır.

Temel bilimlere ayrılan kadronun ve ilginin azalması: Üniversite tercihlerinde de görüldüğü gibi tüm üniversiteler için temel bilimler alanına ilgi gün geçtikçe azalmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da temel bilimlere ayrılan kadro sayısı azalmaktadır.

Tablo 22. | GZFT Stratejileri Tablosu (1/4)

		Fırsatlar						
		Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları	**Bilim ve sanat alanında dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar**	**Fonların artması ve çeşitlenmesi**	**Sağlık turizmine verilen önemin artışı**	**Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması**	**Savunma sanayi ve enerji alanındaki Ülkenin ihtiyaçları**	**Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikaları**
Güçlü Yönler	**Akademik disiplin çeşitliliği**	Mevcut program çeşitliliği içinde dünyadaki çok farklı ülkelerle iş birlikleri geliştirmesi	Çift anadal programlarının yaygınlaştırılması	Ulusal/uluslararası değişim fonlarından yararlanan program sayısını artırılması (anlaşma ve değişim programı sayısı)			Savunma sanayi ve enerji alanındaki projelerin artırılması	Biyomedikal cihaz ve millî ilaçla ilgili alanındaki projelerin artırılması
	Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel	Uluslararası deneyimli akademik personelle uluslararası iş birliğinin ileriye götürülmesi (215 iş birliği sayısının artırılması)	Transdisipliner ortak yayın sayısının artması Transdisipliner ortak düzenlenen eğitim sayısının artırılması	Personele verilen desteklerin artması	Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinin uluslararası tanıtımı için personelin desteklenmesi			
	Sağlık alanında öncü ve referans üniversite	Klinik araştırma sayısının artırılması	Transdisipliner organizasyonların (toplantıların) artırılması	Sağlık araştırmaları ile ilgili kullanılan fonların artırılması	Sağlık turizmi kapsamındaki hasta sayısının artırılması	Sağlık politikalarına katkının artması		
	Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite	Program çeşitliliğinin geliştirilmesi	Transdisipliner programların artırılması					
	Bilimsel yayın performansı	Ortak yayınların teşvik edilmesi Etki faktörü yüksek dergilerdeki yayın sayısının artırılması	Transdisipliner araştırmaların/yayınların artırılması Transdisipliner ortak çalışma alanları ile ilgili toplantıların artırılması	Fonlarla desteklenen bilimsel araştırmaların artırılması		Mevcut sağlık verileri ile yayın sayısının artması		
	Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu	Uluslararası iş birliğinin geliştirilmesi						
	Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği	Farklı ülkelerle iş birlikleri geliştirilmesi	Transdisipliner değişim programlarının desteklenmesi	Diğer ortak ülkelerle AB değişim fonlarının artırılması				
	Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak						Savunma sanayi ve enerji alanında proje geliştirilmesi	Biyomedikal cihazlar ve milli ilaç alanında proje geliştirilmesi
	Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler			Fon kullanımının artırılması	Uluslararası tanıtımların artırılması	Tanıtımda akreditasyonun kullanılması		
	En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilen Üniversite	Yurt dışı deneyimlerinin artırılması		Fonların kullanımına yönelik öğrencilere tanıtım yapılması				
	Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü		Uluslararası ortaklı araştırma projelerin desteklenmesi					

Tablo 22. | GZFT Stratejileri Tablosu (2/4)

		Tehditler						
		Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar	Mevzuatın sık değişmesi	Öğrenci sayısının artırılması	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeniyle gelen uluslararası öğrenci / hasta sayısındaki azalma	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler	Lisans öncesi eğitimin yetersizliği	Temel bilimlere olan kadronun ve ilginin azalması
Güçlü Yönler	Akademik disiplin çeşitliliği	Mevcut teknik personelin niteliğinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi		Bazı derslerde harmanlanmış eğitim programlarına geçilmesi				
	Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel				Tanıtım programlarında akademik personelin desteğinin sağlanması	Politika önerileri geliştirilmesi / sağlık politikalarına aktif katılımın sağlanması		
	Sağlık alanında öncü ve referans üniversite		Mevzuat değişiklikleri düzenli olarak takip edilerek gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve eğitimlerin verilmesi		Tanıtım stratejileri geliştirilerek uluslararası öğrenci / hasta sayısının artırılması	Politika önerileri geliştirilmesi / sağlık politikalarına aktif katılımın sağlanması Sağlık hizmetinde kalite performansına yönelik geri ödeme sisteminin teşvik edilmesi		
	Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite				Tanıtım stratejileri geliştirilerek uluslararası öğrenci sayısının artırılması			
	Bilimsel yayın performansı	Proje asistanlığı/ doktora sonrası eleman çalıştırılması için proje desteklerinden yararlanılması						
	Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu							
	Değişim ve iş birliği programlarının etkinliği				Tanıtım stratejileri geliştirilerek uluslararası öğrenci sayısının artırılması			
	Teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmak	Proje bazlı ortak çalışmalarda dışarıdan personel istihdamı						
	Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler				Tanıtım stratejileri geliştirilerek uluslararası öğrenci sayısının artırılması			
	En yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilmek				Tanıtım stratejileri geliştirilerek uluslararası öğrenci sayısının artırılması			
	Öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü							Temel bilimlerle ilgili araştırma projelerinin desteklenmesi

Tablo 22. | GZFT Stratejileri Tablosu (3/4)

		Fırsatlar						
		Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları	Bilim ve sanat alanında dünya genelinde giderek artan transdisipliner yaklaşımlar	Fonların artması ve çeşitlenmesi	Sağlık turizmine verilen önemin artışı	Sunulan hastane-tedavi/ danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması	Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları	Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikaları
Zayıf Yönler	Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler			Altyapı projelerine yönelik fon kullanımının artırılması				
	Bilişim altyapısı eksiklikler (Yönetim Bilgi Sistemi eksikliği)			Bilişim altyapısına yönelik projelerin yazılması				
	Örgütsel yapılanma ve İnsan kaynakları yönetimindeki eksiklikler							
	Tanıtım ve iletişim yetersizliği				Tanıtım faaliyetlerine hız verilmesi			
	Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar							
	AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması	Fon kullanılan projelerin artırılması	Fon kullanılan projelerin artırılması	Fon kullanılan projelerin artırılması				Fon kullanılan projelerin artırılması
	Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği		Fon kullanmaya yönelik disiplinler arası projelerin artırılması				Disiplinler arası projelerin sayısının artırılması	Fon kullanmaya yönelik disiplinler arası projelerin artırılması
	Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği			Sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin fon kullanımına yönelik projeler yazılması				
	Kurumsal aidiyetin yeterli olmaması	Kurum personelinin değişim programlarına katılımının artırılması						

Tablo 22. | ZFT Stratejileri Tablosu (4/4)

		Tehditler						
		Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar	**Mevzuatın sık değişmesi**	**Öğrenci sayısının arttırılması**	**Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci / hasta sayısındaki azalma**	**Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler**	**Lisans öncesi eğitimin yetersizliği**	**Temel bilimlere olan kadronun ve ilginin azalması**
Zayıf Yönler	**Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimler**			Fiziki mekanların, teknik altyapının geliştirilmesi				
	Bilişim altyapısı eksiklikler (Yönetim Bilgi Sistemi eksikliği)	Hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi	Hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması					
	Örgütsel yapılanma ve İnsan kaynakları yönetimindeki eksiklikler	Hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi Norm kadro çalışmaları Örgütsel yapılanmanın revizyonu	Hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi			SGK ile ilişkileri sürdürecek ve güncel değişiklikleri takip edilmesinin sağlanması		
	Tanıtım ve iletişim yetersizliği				Uluslararası öğrenci sayısının artırılmasına yönelik tanıtım faaliyetleri geliştirilmesi			
	Öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunlar			Öğrenci İşleri Otomasyon Sisteminin iyileştirilmesi				
	AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması		Proje hazırlık sürecinin desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınması					
	Yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliği							Disiplinlerarası iş birliğinin desteklenmesi
	Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği	Personel ve öğrencilerle karşılıklı iletişim kanalları çeşitlendirilerek etkili kullanılması						
	Kurumsal aidiyetin yeterli olmaması	Mevcut sosyal fiziki alan ve hizmetlerin (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) iyileştirilmesi ve kapasitelerinin artırılması						

2.11. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 23. | Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	• Amaç ve hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi • Stratejik Planın üniversite tarafından sahiplenilmemesi • Sürekli personel rotasyonu nedeniyle sorumluların sık değişmesi • Amaç, hedef ve gösterge sayısının fazla oluşu	• Misyon ve vizyon ile uyumlu yeterli amaç ve hedef belirlenmesi • Uygulanabilir stratejilerin belirlenmesi
Mevzuat Analizi	• Mevzuatın sık değişmesinden kaynaklı uygulama sorunları • Personele yönelik hizmet içi eğitim eksikliği	• Hizmet içi eğitim verilmesi
Üst Politika Belgelerinin Analizi		• Kurumda anlaşılır hale getirilmesi
Paydaş Analizi	• İş birliğinin arttırılması	• İş birliği olanaklarının etkili kullanılması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	• İş yüküne dayalı insan kaynakları planlaması eksikliği • Hizmet içi eğitim eksikliği	• Norm kadro çalışmalarının yaygınlaştırılması • Hizmet içi eğitime ağırlık verilmesi
Kurum Kültürü Analizi	• Aidiyet duygusunun eksikliği	• Aidiyet duygusunu güçlendirecek faaliyetler/etkinlikler yapılması • Üniversite değerlerinin personele benimsetilmesi için faaliyetler/etkinlikler yapılması
Fiziki Kaynak Analizi	• Eğitim ve sosyal alan eksikliği • Eğitim ve sosyal alanların yenileme gereksinimi	• Öğrenci sayısındaki artışa paralel eğitim alanının yaratılması • Yeni sosyal/sportif alanların yaratılması • Yenileme gereksinimi duyulan alanların yenilenmesi için bütçe gereksinimin karşılanması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	• Yönetim Bilgi Sistemi eksikliği • Teknolojik kaynak eksikliği	• Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması
Mali Kaynak Analizi	• Yetersiz bütçe	• Fonların artırılması
Akademik Faaliyetler Analizi	• Transdisipliner etkileşim eksikliği • Araştırma odaklı üniversite olma tespiti	• Transdisipliner çalışmaların desteklenmesi • Çift anadal programlarının sayısının artırılması • Araştırma projelerine yönelik desteklerin artırılması
Yükseköğretim Sektörü Analizi	• Üniversitelerin konum tercihi yapma gereği	• Araştırmaya yönelik faaliyet ve desteklerin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması

3

Geleceğe Bakış







3.1. MİSYON (Özgörev)

Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle bilim, teknoloji ve sanat alanlarında üstün nitelikli, değişime ve gelişime açık, sorgulayıcı bireyler yetiştirmek; ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi toplum yararına sunmak.

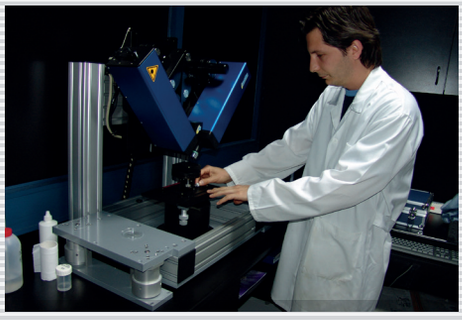
3.2. VİZYON (Özülkü)

Toplum sorunlarını önceleyerek ülkesinin gelişimine yön veren, mensubu olmaktan gurur duyulan, öncü araştırma üniversitelerinden biri olmak.





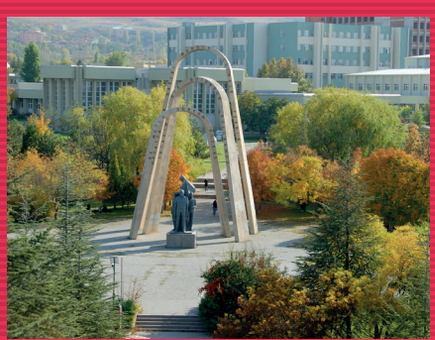




3.3. TEMEL DEĞERLER

Misyonumuzu başarabilmek için tüm Hacettepe personeli olarak hepimizin aşağıdaki yönetsel değerlere ve ilkelere bağlı hareket etmemiz gerektiğini düşünüyoruz.







Liyakat: Üniversitemizin kuruluşundan bu yana hem akademik hem de idari görev atamalarında kurum çalışanlarına iş deneyimlerine göre fırsat sağlanması esastır.

Şeffaflık: Yönetsel faaliyetlerin tamamının kurum personelinin gözlemine açık biçimde gerçekleştirilmesi ve hesap verebilirlik; kurum içi iletişimin ve iletişim kanallarının sürekli açık olması; bireyler ve birimler arasında güven duygusunun korunması esastır.

Katılımcılık: Üniversitemiz, mensuplarının yönetim süreçlerine katılmalarına büyük önem verir. Mensuplarımızın bireysel farklılıklarını, birikimlerini ortak ideallerimiz çerçevesinde yönetim sürecine katılımını sağlamak esastır.

Estetik Duyarlılık ve Çevreye Saygı: Ürün ve hizmetlerimizi oluşturduğumuz ve sunduğumuz fiziksel mekânları (ve sanat) estetik duyarlılıkla düzenlemek, bunu yaparken gelecek nesillerin bize emaneti olan çevrenin korunması yönünde çaba göstermek ortak değerimizdir.

Toplum Odaklılık: Üniversitemiz tüm faaliyetlerini ürün ve hizmetlerini toplum yararını göz önüne alarak gerçekleştirmektedir. Yaptığı her işte "toplum yararını gözetmek" üniversitemizin asla vazgeçemeyeceği ortak bir değerdir.

Mükemmeli Aramak: Üniversitemiz tüm personeliyle "daha ileriye, en iyiye" anlayışı ile ürün ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek düşüncesiyle hareket etmektedir. Bu çerçevede "mükemmeli aramak" yolunda değişime açık olmak üniversitemiz mensuplarınca paylaşılan bir değer olmuştur.

Öncü Olmak: Bir üniversite olarak sunduğumuz eğitim ve hizmetlerle toplumda öncü olmak, yaptığı araştırma çıktıları ile geleceğe yön vermek kaybolmaması gereken bir değerimizdir.

Farklılıklara Saygılı: Üniversitemiz olarak farklı düşüncelere, kültürlere ve inançlara saygı değerlerimizden biridir.

İfade Özgürlüğü: Birleşmiş Milletler tarafından İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde ilan edilen, birçok ülke tarafından kabul edilen bir hak olan ifade özgürlüğü şiddet içermedikçe üniversitemizin de değerlerinden biridir.

4

Farklılaşma Stratejisi







4.1. Konum Tercihi

Hacettepe Üniversitesi ülkemizde bir üniversiteden beklenen araştırma, eğitim, girişim ve topluma hizmet işlevlerinin hemen hepsinde mükemmelliği hedeflerken, kendisini ağırlıklı olarak araştırma odaklı bir üniversite olarak konumlandırmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi kuruluşundan bu yana bilim ve araştırmaya ayrı bir önem vermektedir. Bu çerçevede; doktoralı öğretim elemanı sayısı, lisansüstü programların sayı ve çeşitliliği, araştırma alt yapısı, araştırmaya ayrılan bütçe, ulusal ve uluslararası projelerden alınan kaynaklar, yıllık Science Citation Index-Expanded (SCI-EXP) kapsamlı dergilerdeki yayın sayısı gibi parametreler incelendiğinde Hacettepe Üniversitesinin araştırma odaklı bir üniversite konumunda olduğu görülmektedir.

Üniversitemiz, bilime verdiği önemin bir göstergesi olarak 1992 yılından bu yana bilim ve teşvik ödülleri vermektedir. Bu ödüller 2014 yılından itibaren tüm Türkiye'yi içerecek şekilde genişletilmiştir. Üniversite senatomuz bununla da yetinmeyerek, 2016 yılından itibaren Hacettepeli araştırmacı akademisyenleri daha fazla teşvik etmek amacı ile fakülte bazında bilim ödülü vermeyi kararlaştırmıştır. Bu yaklaşımlar Hacettepe Üniversitesinin bilim ve araştırmanın gerek üniversitemizde ve gerekse tüm ülkemizde geliştirilmesine verdiği önemi ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, bütün bu düzenlemelere ek olarak üniversite senatomuz 2016 yılı içerisinde Hacettepe Üniversitesi Bilim Kurulları oluşturulması kararı almıştır. Sağlık, fen ve mühendislik ile sosyal bilimler ve güzel sanatlar alanlarında öne çıkmış akademisyenlerden oluşan ve ülkemizde bir ilk olma niteliği taşıyan bu kurulun görevi bilim ve sanatın dünyadaki yönelimini saptamak ve üniversitemizin bilim, sanat ve araştırma politikalarına yön vermektir.

Üniversitemiz 459 farklı lisansüstü programı ile farklı disiplinlerde 13.868 lisansüstü öğrenciye sahiptir. Ülkemizin araştırmacı potansiyelini oluşturacak olan bu rakam içerisinde doktora yapmakta olan öğrenci sayısı 2.538'dir. Üniversitemizin 2.143'e ulaşmış olan doktoralı öğretim elemanı sayısı ve multi-disipliner lisansüstü öğrencileri araştırma potansiyelimizin en önemli göstergelerindendir.

Nitekim Hacettepe Üniversitesi'nin 2016 yılı Web of Science (WoS) SCI-EXPANDED, SSCI, AHCI indeksleri kapsamındaki makale ve derleme türündeki yayın sayılarının toplamı Haziran 2017 tarihinde yapılan tarama sonuçlarına göre 1722 olarak görülmektedir. Bu yayınların aldığı atıf sayısı ise 2016 Ocak- 2017 Haziran tarih aralığında 2289 olup h-indeksi ise 17' dir.

Üniversitemiz BAP Koordinasyon Birimine bu süreler içinde ayrılan ortalama yıllık pay ₺ 18.000 dir. Bu tutara ilave; dış destekli olarak ulusal ve uluslararası araştırma projeleri için Üniversitemize aktarılan tutar toplamda ₺ 131.591.208 olup yıllık ortalama ₺ 21.931.868 dir. Üniversitemiz, yenilenen YÖK BAP Yönetmeliği çerçevesinde, değişen ve gelişen araştırma olanaklarına uygun olarak BAP Yönergesini ve BAP Uygulama Esaslarını güncellemektedir. Gelinen son durumda 2016 yılı Aralık ayı itibari ile BAP Koordinasyon Birimi, Kapsamlı Araştırma Projeleri, Ulusal ve Uluslararası Katılımlı Araştırma Projeleri, Araştırma Alt Yapısı Projeleri, Hızlı Destek Projeleri, Güdümlü Araştırma Projeleri, Toplumsal Sorumluluk Projeleri, Öğretim Üyesi Kariyer Geçiş Desteği, Lisansüstü Tez Projesi Desteği, Uluslararası Bilimsel İşbirliği Geliştirme Desteği, Bilimsel Başarı Desteği, Mülkiyet Hakları ve Patent Desteği, Bilimsel ve Sanatsal Etkinliklere Katılım Desteği, Bilimsel ve Sanatsal Etkinlik Düzenleme Desteği, Konuk Bilim/Sanat İnsanı Desteği, Çevrimiçi Ders İçeriklerinin Geliştirilmesi Desteği, Eğitim Programlarının Akreditasyonu Desteği, Akademik Performans Derecelendirme ve Değerlendirme Desteği ve Bilimsel Dergi Desteği olmak üzere 18 farklı türde proje için destek sağlamaktadır.

Hacettepe Üniversitesinin BAB kaynağı yıllık ₺ 25.000.000 civarındadır ve bu kaynak büyük oranda döner sermaye gelirlerinden karşılanmaktadır.

Bilindiği gibi TÜBİTAK 1966 yılından itibaren sağlık, fen ve sosyal bilimler alanında bilim ve teşvik ödülleri vermektedir. Hacettepe Üniversitesi öğretim üyeleri bugüne kadar 30 ödüle layık görülmüştür.

4.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Hacettepe Üniversitesinin bilimsel yayınları incelendiğinde araştırmaların tıp ve sağlık bilimleri, fen ve mühendislik ile sosyal bilimler alanlarında farklı disiplinlerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Üniversitemizin çok farklı disiplinler açısından güçlü bir akademik kadroya sahip oluşu transdisipliner çalışmalar için mükemmel bir ortam yaratmaktadır. Böylece akademisyenler bir yandan ortak araştırma projelerinde bir araya gelebilirken bir yandan da ortaya attıkları soruların diğer disiplinleri ilgilendiren uzantılarında iş birliği yapma fırsatı bulmaktadırlar.

Üniversitemizde yapılan çalışmaların yayınlandığı alan dergileri incelendiğinde sağlık bilimleri ve kimya alanlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Öte yandan, diğer birçok birim incelendiğinde üniversitemizin gerek araştırma gerekse topluma sunduğu hizmetler açısından alanlarında ülkemizde ilk sıralarda yer almaktadır. Örnek verilecek olursa, Nüfus Etütleri Enstitüsünün sosyal bilimler alanında yürüttüğü ülke çapındaki araştırmalar ülkemizin sosyal yaşamı ve geleceğine ilişkin politikaların oluşturulmasında politika yapıcılarına ciddi bir destek sağlarken Ankara Devlet Konservatuvarı da ülkemizin kültür ve sanat dünyasına önemli katkılar sunmaktadır.

Sonuç olarak, dünyada bilimsel çalışmaların transdisipliner bir yapı kazanmış olması göz önüne alındığında üniversitemizin güçlü ve zengin disiplinlerden oluşması Hacettepe Üniversitesinin güçlü yanlarından birisidir. Kuruluşundan bu yana yürüttüğü çalışmalar ve ülke politikalarına yaptığı etki göz önüne alındığında tıp ve sağlık bilimleri ve ilişkili alanlar ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, Hacettepe Üniversitesinin bundan sonraki yöneliminde de bu birikimi ve öncelikli alan tercihi dikkate alınarak sosyal, fen ve mühendislik bilimlerindeki araştırmaların ağırlıklı olarak tıp ve sağlık bilimleri alanındaki araştırmalarla ilişkilendirilecek şekilde kurgulanması öngörülmektedir.

4.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemizin Konum ve Başarı Bölgesi tercihine paralel olarak öncelikle tıp ve sağlık alanına yönelik transdisipliner proje ve araştırmaların arttırılması hedeflenmektedir. Bu hedefin aynı zamanda araştırma yayınlarının arttırılması amacına da hizmet etmesi beklenmektedir. Araştırma odaklı bir üniversite olarak lisansüstü eğitim, yayın ve patent gibi faaliyetlerimizi artırırken, ön lisans düzeyindeki programların azaltılması öngörülmektedir. Öte yandan odak tercihi ne olursa olsun bir üniversitenin sosyal imkânları, öğrenciye yönelik destekleri, eğitim-öğretimin program ve yöntem açısından kalitesini yükseltmesi beklenir. Aynı şekilde, değişen dünyada üniversitenin işlevini yerine getirebilmesi için sanayi ve uluslararası iş birliğini artırması ve kurumsal kimliğini sağlamlaştırması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Değer sunumuyla ilgili tercihimiz Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24. | Değer Sunumu Belirleme

Faktörler / Tercihler		Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	• Sosyal Tesisler			X	
Destekler (Burslar vb.)	• Araştırma Teşvikleri			X	
Eğitim Yöntemleri	• Açık Ders Materyalleri			X	
Eğitim Programları	• Ön Lisans		X		
	• Lisansüstü			X	
İşbirlikleri	• Sanayi			X	
	• Uluslararası			X	
Projeler	• Araştırma Projeleri			X	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma	• Sosyal Etkinlikler			X	
	• İdari Personel Atama kriterleri				X
Araştırma/Yayın	• Yayınlar			X	
	• Disiplinler Arası Araştırmalar			X	
	• Araştırma ve Uygulama Merkezleri				X
Patent/İnovasyon	• Patentler			X	

4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Üniversitemiz geniş bir yelpazede eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu çerçevede tıp ve sağlık, fen ve mühendislik ile sosyal bilimlerde faaliyet yürüten fakülte ve enstitülerimizin her biri kendi alanlarında ülkenin önde gelen saygın araştırma birimleridir. Farklı disiplinlerin bir arada oluşu transdisipliner çalışmalara imkân sağlaması açısından son derece elverişli bir ortam yaratmaktadır.

Ülkemizdeki üniversitelerin Web of Science (WoS)'ta taranan yayın sayılarına bakıldığında Hacettepe Üniversitesinin hem tıp ve sağlık bilimleri hem de tüm bilim alanlarındaki yayın sayıları açısından ilk üç üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bunun yanında h faktörü açısından Hacettepe Üniversitesi Türkiye'deki üniversiteler arasında ilk sırada yer almaktadır. Hacettepe adresli yayınların dağılımına bakıldığında yaklaşık %60'ı tıp ve sağlık bilimleri, %30'u temel bilimler ve %10'u da mühendislik ve sosyal bilimler alanlarında yapılan yayınlardan oluşmaktadır.

Transdisipliner çalışmalara ağırlık vermeyi planlayan bir araştırma üniversitesi olarak, birisi Sıhhiye diğeri Beytepe Yerleşkesinde olmak üzere iki merkezi araştırma laboratuvarı kurulması hedeflenmektedir. Bu merkezi laboratuvarlar kaynakların etkin kullanımını sağlamanın yanında, üniversitemizde planlanan ve üretilen transdisipliner çalışmaların sayısını ve niteliğini artırması da beklenmektedir.

5

Strateji Geliştirme





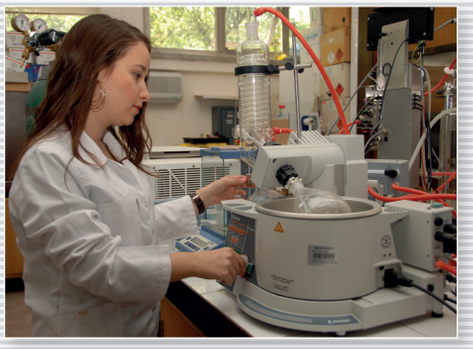


5.1. Stratejik Amaçlar



AMAÇ 1 "Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek

Üniversitemiz araştırmaya yönelik altyapısı, güçlü akademik kadrosu ve bilimsel üretimiyle araştırma odaklı bir üniversitedir. Plan döneminde nicel üstünlüklerimizin nitel olarak da artırılması planlanmaktadır.



AMAÇ 2 Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek

Üniversitemiz eğitim-öğretim bakımından yükseköğretim sistemindeki tüm üniversiteler arasında kendini kanıtlamış, ön sıralarda yer edinmiştir. Plan döneminde araştırmacı yetiştirmeye yönelik programların niteliği daha da artırılacaktır.



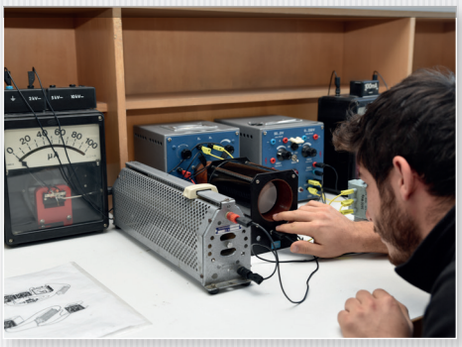
AMAÇ 3 Girişimciliği Üniversite genelinde yaygınlaştırmak

Üniversitemiz kaynaklı patent sayısı ve sanayi ile yapılan işbirlikleri plan döneminde arttırılarak üniversitemizin diğer alanlarda olduğu gibi girişimci üniversiteler arasında üst sıralarda yer alması planlanmaktadır.

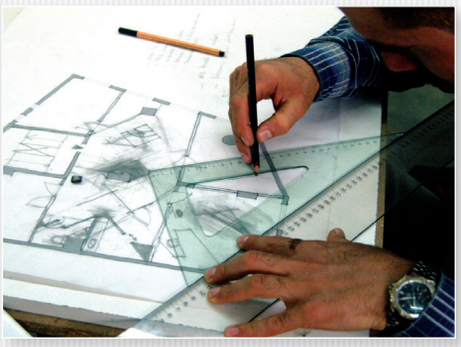




AMAÇ 4 Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak



Üniversitemiz hastaneleri Türkiye'nin önde gelen, kaliteli sağlık hizmeti sunan araştırma ve eğitim hastanelerindendir. Plan döneminde hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerinden memnuniyetin artırılması, hizmet verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması, uluslararası hasta sayısının arttırılması başlıca hedeflerimizdendir.



AMAÇ 5 Kurumsallaşmayı güçlendirmek



Üniversitemizin tüm faaliyetlerinin sistematik bir şekilde kişilere bağlı olmadan işlemesi için gerekli eğitimler ve süreç kontrollerinin plan döneminde tamamlanması hedeflenmektedir. Mensupların memnuniyet düzeyleri arttırılarak aidiyet duygularının güçlendirilmesi planlanmaktadır.



AMAÇ 6 Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak



Ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında projeler desteklenecek ve toplum sorunları üzerine eğilen transdisipliner çalışmalar yapılacaktır. Ayrıca ülkemizin kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik projelerin uygulamaya konulması hedeflenmektedir.

5.2. Stratejik Hedefler

AMAÇ 1: "Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek

Stratejik Hedef 1.1.: Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılacaktır.

Stratejik Hedef 1.2.: Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılacaktır.

Stratejik Hedef 1.3.: Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.

Stratejik Hedef 1.4.: Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.

AMAÇ 2: Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek

Stratejik Hedef 2.1.: Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırılacaktır.

Stratejik Hedef 2.2.: 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırılacaktır.

Stratejik Hedef 2.3.: 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılacaktır.

Stratejik Hedef 2.4.: 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders, harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırılacaktır.

Stratejik Hedef 2.5.: Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.

AMAÇ 3: Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak

Stratejik Hedef 3.1.: Sağlık, teknik ve sosyal inovasyon alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar üç katına çıkarılacaktır.

Stratejik Hedef 3.2.: Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar en az üç katına çıkarılacaktır.

Stratejik Hedef 3.3.: Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılacaktır.

AMAÇ 4: Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak

Stratejik Hedef 4.1.: Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir.

Stratejik Hedef 4.2.: Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 4.3.: Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 4.4.: Uluslararası hasta sayısının artırılması sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 4.5.: Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılacaktır.

AMAÇ 5: Kurumsallaşmayı güçlendirmek

Stratejik Hedef 5.1.: Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi her yıl %5 artırılacaktır.

Stratejik Hedef 5.2.: Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.

Stratejik Hedef 5.3.: İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri geliştirilecektir.

Stratejik Hedef 5.4.: Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir.

AMAÇ 6: Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak

Stratejik Hedef 6.1.: 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.

Stratejik Hedef 6.2.: 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 5 proje desteklenecektir.

Stratejik Hedef 6.3.: 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.

Tablo 25. | **Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler**

S: Sorumlu Birim - İ: İş Birliği Yapılacak Birim

Harcama Birimleri 1/4

Hedefler	Rektörlük	Genel Sekreterlik	AB Ofisi	Basın ve Halkla İliş. Md.	Bil. Araşt. Proj. Koord. Br.	HT-TTM	HUGO	HUKSAM	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi HUZEM	Mezunlar Derneği	Ulusal Ve Uluslararası İş Birliği Genel Koord.	Bilgi İşlem D.B.	İdari ve Mali İşler D.B.	Kütüphane ve Dokümantasyon D.B.	Öğrenci İşleri D.B.	Personel D.B.	Sağlık, Kültür ve Spor D.B.	Sağ.Hiz.B.Yön.Kur.B.	Strateji Geliştirme D.B.	Yapı İşleri ve Teknik D.B.
H1.1	S				İ									İ						
H1.2	S				İ													İ		
H1.3	S				İ													İ		
H1.4	S				İ									İ						
H2.1	S				İ															
H2.2	S														İ					
H2.3			S								İ									
H2.4	S								İ			İ			İ					
H2.5	S														İ				İ	İ
H3.1						S/İ														
H3.2					İ	S/İ														
H3.3						S/İ												İ		
H4.1												İ				İ	İ	S/İ		İ
H4.2												İ						S/İ		
H4.3																	İ	İ		S/İ
H4.4																	İ	S/İ		İ
H4.5												İ				İ	İ	S/İ		İ
H5.1		S			İ										İ	İ	İ			İ
H5.2	İ											S/İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.3		İ										İ	İ	İ	İ	S/İ	İ	İ	İ	İ
H5.4		İ								İ		İ	İ	İ	S/İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.5		İ										İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S/ İ	İ
H6.1				S																
H6.2					S			İ									İ			
H6.3					İ		İ	İ										İ		

Tablo 25. | Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri													
	Diş Hekimliği Fakültesi	Eczacılık Fakültesi	Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	Fen Fakültesi	Güzel Sanatlar Fakültesi	Hemşirelik Fakültesi	Hukuk Fakültesi	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	İletişim Fakültesi	Mühendislik Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi
H1.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.5	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.3														
H4.1	İ						İ					İ		İ
H4.2	İ													İ
H4.3	İ						İ					İ		İ
H4.4														
H4.5	İ						İ					İ		İ
H5.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.2														
H5.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.5	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H6.1						İ								
H6.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H6.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ

Tablo 25. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri																			3/4
	Atatürk İlk. ve İnk. Tarihi Ens	Bilişim Ens.	Çocuk Sağlığı Ens.	Eğitim Bilimleri Ens.	Fen Bilimleri Ens.	Güzel Sanatlar Ens.	Halk Sağlığı Ens.	Kanser Ens.	Nörolojik Bilimler ve Psi. Ens.	Nüfus Etütleri Ens.	Nükleer Bilimler Ens.	Sağlık Bilimleri Ens.	Sosyal Bilimler Ens.	Türkiyat Araştırmaları Ens.						
H1.1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H1.2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H1.3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H1.4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H2.1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H2.2																				
H2.3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H2.4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H2.5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H3.1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H3.2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H3.3																				
H4.1																				
H4.2																				
H4.3																				
H4.4																				
H4.5																				
H5.1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H5.2																				
H5.3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H5.4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H5.5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H6.1																				
H6.2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–						
H6.3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	S/İ	–	–	–	–						

Tablo 25. | Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Harcama Birimleri 4/4

Hedefler	Ankara Devlet Konservatuvarı	Mesleki Teknoloji YO	Yabancı Diller YO	Polatlı Tek. Bil. M.Y.O	Polatlı Sağ. Hizm. M.Y.O	Sosyal Bilimler MYO	Hacettepe ASO 1. OSB MYO	Sağlık Hizmetleri MYO
H1.1	İ	İ	İ					
H1.2	İ	İ	İ					
H1.3	İ	İ	İ					
H1.4	İ	İ	İ					
H2.1								
H2.2								
H2.3								
H2.4								
H2.5								
H3.1								
H3.2								
H3.3								
H4.1								
H4.2								
H4.3								
H4.4								
H4.5								
H5.1	İ	İ	İ					
H5.2								
H5.3	İ	İ	İ					
H5.4	İ	İ	İ					
H5.5	İ	İ	İ					
H6.1	İ							
H6.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H6.3								

Hedef Kartları

AMAÇ (A1)	"Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek
HEDEF (H1.1)	Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
1.1.1.	SCI-Exp/SSCI, AHCI kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı	80	1.855	1947	2.045	2.147	2.254	2.350	3 ayda bir	Yılda 1
1.1.2.	SCI-Exp/SSCI, AHCI kapsamı dışındaki alan endekslerinde taranan dergilerdeki yayın sayısı artış oranı	20	V.Y.(x)	X*1,05	X*1,052	X*1,053	X*1,054	X*1,055	3 ayda bir	Yılda 1
1.1.3.	Ulakbim TR dizinde taranan ulusal yayın sayısı	10	500	525	550	580	610	640	3 ayda bir	Yılda 1

Sorumlu Birim	Araştırmalardan Sorumlu Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar
Riskler	• Araştırma görevlisi sayısının azalması • Lisansüstü öğrenci sayısının azalması • Ulusal ve Uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynakların azalması
Stratejiler	• Yayın yapan akademik personele başarı desteği verilecektir. • Doktora/Sanatta Yeterlik programlarına kayıtlı öğrenciler Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri gereğince tez savunma sınavından önce yayın üreteceklerdir. • Yayın yapan lisansüstü öğrencilere başarı desteği verilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 38.956.565
Tespitler	• Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personelin varlığı • Bilimsel yayın performansının yüksekliği • Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliği
İhtiyaçlar	• Hacettepe Üniversitesinin kendisini araştırma odaklı üniversite olarak değerlendirmesi • Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması • Üniversiteler bünyesinde temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması

AMAÇ (A1)	"Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek
HEDEF (H1.2)	Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
1.2.1.	BAB tarafından desteklenen araştırma projelerinin sayısı	60	183	192	202	212	223	234	3 ayda bir	Yılda bir
1.2.2.	Dış destekli (Avrupa Birliği, SAN-TEZ, TÜBİTAK, vb.) projelerden sağlanan araştırma sayısı	30	47	49	52	54	57	60	3 ayda bir	Yılda bir
1.2.3.	Her yıl dünyanın önde gelen üniversitelerinden alanlarında uzman araştırmacılarla ortaklaşa hazırlanan BAB destekli proje sayısı	10	0	5	5	5	5	5	3 ayda bir	Yılda bir

Sorumlu Birim	Araştırmalardan Sorumlu Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Araştırma görevlisi sayısının azalması • Lisansüstü öğrenci sayısının azalması • Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynakların azalması
Stratejiler	• BAB tarafından sağlanan destekler içerisinde araştırma projelerinin payı artırılacaktır. • Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla araştırma amaçlı iletişim ve iş birliği teşvik edilecektir. • Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası proje destek ve kaynakları konusunda farkındalık ve eğitim programları hazırlanacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 33.349.584
Tespitler	• Araştırma deneyimi ve potansiyeli olan nitelikli akademik personelin varlığı • Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliğine karşın bu fonlardan istenilen düzeyde yararlanılamaması • YÖK'ün üniversitelerin konum tercihinde bulunmalarını istemesi
İhtiyaçlar	• Hacettepe Üniversitesinin kendisini araştırma odaklı üniversite olarak değerlendirmesi • Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması • Üniversiteler bünyesinde temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması

	AMAÇ (A1)	**"Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek**								
	HEDEF (H1.3)	Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
1.3.1.	Akademik birimlerde mevcut ortak araştırma laboratuvarlarının altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik desteklenen proje sayısı	40	0	3	3	3	3	3	Yılda 1	Yılda 1
1.3.2.	Beytepe Merkezi Araştırma laboratuvarının faaliyete başlaması	30	0	1	-	-	-	-	1 Kez	Yılda 1
1.3.3.	Sıhhiye Merkezi Araştırma Laboratuvarının faaliyete başlaması	30	0	-	-	-	-	1	1 Kez	5 Yılda 1

Sorumlu Birim	Araştırmalardan Sorumlu Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Üniversite döner sermaye gelirlerinin azalması • Mevzuat değişiklikleri
Stratejiler	• Akademik birimlerde mevcut ortak araştırma laboratuvarlarının altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik projeler desteklenecektir. • Döner sermaye gelirlerinden BAB'a ayrılan yüzde artırılacaktır. • İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği geliştirilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 631.236.163
Tespitler	• Araştırma deneyimi ve potansiyeli olan nitelikli akademik personelin varlığı • Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliğine karşın bu fonlardan istenilen düzeyde yararlanılamaması • YÖK'ün üniversitelerin konum tercihinde bulunmalarını istemesi
İhtiyaçlar	• Hacettepe Üniversitesinin kendisini araştırma odaklı üniversite olarak değerlendirmesi • Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması • Üniversiteler bünyesinde temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması

	AMAÇ (A1)	**"Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek**								
	HEDEF (H1.4)	Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
1.4.1.	Alanında prestijli uluslararası üniversitelerde araştırma yapmak üzere desteklenen öğretim elemanlarının sayısı	30	8	10	14	18	22	26	6 ayda 1	Yılda bir
1.4.2.	Ziyaretçi Bilim İnsanı Programı kapsamında dünyanın önde gelen, alanlarında uzman kişilerin üniversitemize yapacakları en az bir haftalık ziyaretlerine yönelik desteklenen proje sayısı	10	0	10	10	10	10	10	6 ayda 1	Yılda bir
1.4.3.	Kütüphanelerde güncellenen ve yenilenen bilgi kaynaklarının oranı	60	Veri tabanı: 139 (e-dergi: 71.000)	100	100	100	100	100	6 ayda 1	Yılda bir
	Sorumlu Birim	Araştırmalardan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı								
	Riskler	• İlgili mevzuat değişiklikleri • Bölgemizdeki istikrarsızlık ve güvenlik sorunları								
	Stratejiler	• Alanında en prestijli uluslararası üniversitelerde araştırma yapacak öğretim elemanları desteklenecektir. • Ziyaretçi Bilim İnsanı Programı kapsamında dünyanın önde gelen alanlarında uzman kişilerin üniversitemize yapacakları kısa süreli ziyaretlerine yönelik projeler desteklenecektir. • Üniversitemizin ulusal ve uluslararası düzeyde güçlü olduğu alanlarda, ileriye yönelik olarak stratejik araştırma gündemleri hazırlanacaktır.								
	Maliyet Tahmini	₺ 100.579.406								
	Tespitler	• Araştırma deneyimi ve potansiyeli olan nitelikli akademik personelin varlığı • Araştırma fonlarının artması ve çeşitliliğine karşın bu fonlardan istenilen düzeyde yararlanılamaması • YÖK'ün üniversitelerin konum tercihinde bulunmalarını istemesi								
	İhtiyaçlar	• Hacettepe Üniversitesinin kendisini araştırma odaklı üniversite olarak değerlendirmesi • Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması • Üniversiteler bünyesinde temel ve sosyal bilimlerde araştırmaların sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması								

	AMAÇ (A2)	**Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek**								
	HEDEF (H2.1)	Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırılacaktır.								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
2.1.1.	Akredite olan lisans programı sayısı	50	34	38	41	45	48	51	6 ayda 1	Yılda 1
2.1.2.	Akredite olan lisansüstü program sayısı	50	17	20	25	30	35	40	6 ayda 1	Yılda 1
	Sorumlu Birim	Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
	Riskler	• Akreditasyon sürecinin maliyeti için alınabilecek kaynak yetersizliği • Akreditasyon sürecinin uzunluğu								
	Stratejiler	• Akredite olmuş bölümler/birimler başarı desteği verilecektir. • Akreditasyon hazırlık işlemleri mali olarak desteklenecektir (BAP: EAD projesi). • Program yeterlilik analizleri aşamasında danışmanlık desteği sağlanacaktır.								
	Maliyet Tahmini	₺ 5.506.129								
	Tespitler	• Eğitim programlarının çeşitliliği • Halihazırda mevcut akredite programların deneyimi • Deneyimli ve nitelikli akademik personel • Güçlü bilimsel etkinlik								
	İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma niteliğimiz. • Diplomaların uluslararası tanınırlığı açısından akreditasyonun önemi • Yükseköğretimde kalite güvencesi sisteminin gerekliliklerini yerine getirmek.								

AMAÇ (A2)	Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek
HEDEF (H2.2)	2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
2.2.1.	Çift ana dal imkânı sunan program sayısı	50	16	17	19	21	23	24	6 ayda 1	Yılda 1
2.2.2.	Çift ana dal programına kayıtlı öğrenci sayısı	50	89	94	104	114	124	135	6 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Riskler	• Program uyuşmalarındaki zorluklar • Öğrenci tercihleri
Stratejiler	• Programları yürüten birimler, öğrencilerine çift ana dal imkanı sunmaları için teşvik edilecektir. • Bilgilendirme ve yaygınlaştırma çalışmaları yapılacaktır. • Program benzerliklerinin analizi için destek sağlanacaktır. • Başarılı öğrenciler çift ana dal programlarını tercih etmeleri için özendirilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 500.000
Tespitler	• Ön lisans, lisans ve lisansüstü program çeşitliliği • En yüksek yüzdelik dilimden gelen başarılı öğrencilere sahip olmak
İhtiyaçlar	• Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi • Gençlerin akademik gelişimlerini ve istihdam edilebilirliklerini artırıcı programlar sunmak

AMAÇ (A2)	Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek
HEDEF (H2.3)	2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
2.3.1.	Uluslararası öğrenim hareketliliğine katılan öğrenci sayısı	80	382	397	412	427	443	458	6 ayda 1	Yılda 1
2.3.2.	Uluslararası staj hareketliliğine katılan öğrenci sayısı	20	107	111	115	119	124	129	6 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Avrupa Birliği Ofisi
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Ulusal ve Uluslararası İş Birliği Genel Koordinatörlüğü • Fakülteler • Enstitüler
Riskler	• Ulusal Ajans'tan alınacak hibe oranlarındaki azalmalar • Bölgesel olumsuz gelişmeler • Ortak kurumların öğrencilerimizin yabancı dil seviyesi ile ilgili yükselen beklentisi (B1-B2)
Stratejiler	• Uluslararası sürdürülebilir ikili anlaşmaların geliştirilmesi sağlanacaktır. • Erasmus+ çerçevesinde açılan yeni uluslararası değişim programlarına tam katılım sağlanacaktır. • Farklı hareketlilik programlarının tanıtımı ve yaygınlaştırılması çalışmaları yapılacaktır. • Yabancı dil eğitim verimliliği artırılacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 500.000
Tespitler	• Değişim ve iş birliği programlarının etkin yürüten bir üniversite olma özelliğimiz • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel sayımızın yüksek olması • Farklılaşan ve genişleyen AB fonlarının varlığı • Erasmus + kredi hareketliği programlarının tüm dünya ülkelerine açılmış olması
İhtiyaçlar	• Üniversitemizin uluslararasılaşma stratejisi • Sosyal, kültürel faaliyetler ve eğitim alanında bölgesel iş birliği imkanlarından faydalanılması • Gençlerin katılabileceği hareketlilik programlarının genişletilmesinin planlaması • Gençlerin kültür sanat gibi alanlarda gelişimlerini destekleyici programların uygulanmasına devam edilmesi • Yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi

AMAÇ (A2)	Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek
HEDEF (H2.4)	2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders; harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
2.4.1.	Harmanlanmış (blended) ders sayısı	70	36	43	50	57	64	72	6 ayda 1	Yılda 1
2.4.2.	Açık ders sayısı	20	12	13	14	15	16	17	6 ayda 1	Yılda 1
2.4.3.	Uzaktan eğitim (distance) ders sayısı	10	2	3	4	5	6	7	6 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Rektörlük
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• HUZEM • Enstitüler • Fakülteler • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Riskler	• Bilişim alt yapısında yaşanabilecek aksaklıklar • Ders dönüşümünün maliyetlerinin yüksekliği • Teknik destek ve nitelikli insan gücünün azlığı
Stratejiler	• Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için politika kararları alınacaktır (Senato/Eğitim komisyonu). • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için gerekli izin işlemleri kolaylaştırılacaktır. • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüşümleri için danışma hizmeti verilecektir (HUZEM). • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için mali destek sağlanacaktır (BAP: ODG Projesi) • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için teknolojik destek sağlanacaktır (Bilgi İşlem Dairesi/HUZEM). • Pilot uygulama yapılacaktır (pilot tıp fakültesi).
Maliyet Tahmini	₺ 1.311.908
Tespitler	• Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu • Mevcut Uzaktan eğitim yönetmeliği örgün öğretimde harmanlanmış derslere izin vermesi. • Fiziki mekanların kısıtlılığı
İhtiyaçlar	• Gençlerin farklı öğrenme deneyimleri yoluyla bağımsız öğrenenler olarak kendileri geliştirmelerini sağlamak • Eğitimde teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması • Bireylerin mesleki ve temel becerilerini artıran uzaktan eğitim sistemlerini kullanılması

AMAÇ (A2)	Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek
HEDEF (H2.5)	Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
2.5.1.	Alet ve ekipmanların yenilenme oranı	50	VY	5	5	5	5	5	Yılda 1	Yılda 1
2.5.2.	Öğrenci başına düşen m^2 derslik alanı	50	0,61	0,62	0,62	0,63	0,63	0,64	Yılda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Meslek yüksekokullar • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Riskler	• Üniversite dışındaki etkenler. • Mali kaynakların kısıtlılığı • YÖK/ÖSYM'nin program kontenjanları ile ilgili politikaları
Stratejiler	• Öğrenci derslikleri ve laboratuvarlarının iyileştirilmesine yönelik altyapı projeleri geliştirilecektir. • Mevcut alet ve ekipmanın yenilenecektir. • Yeni sınıf ve laboratuvarlar inşa edilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 190.152.928
Tespitler	• Mekan ve teknik altyapı eksikliği • Bilişim altyapısı etkinliği • Sosyal imkânların yetersizliği
İhtiyaçlar	• Teknolojik altyapının güçlendirilmesi • İdame-yenileme, bakım-onarım harcamalarına ağırlık verilmesi

AMAÇ (A3)	Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak
HEDEF (H3.1)	Sağlık, teknik ve sosyal yenileşim (inovasyon) alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
3.1.1.	Akademisyen ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı (kümülatif)	40	40	60	80	100	125	150	3 ayda 1	Yılda 1
3.1.2.	Önkuluçka/ Kuluçka'da verilen eğitim/mentorluk/ danışmanlık saati ve bu hizmeti alan girişimci sayısı (kümülatif)	40	1000 / 86	1300/ 120	1800/ 180	2400/ 240	3100/ 310	4000/ 400	3 ayda 1	Yılda 1
3.1.3.	Üniversitemiz kaynaklı girişimlere aktarılan dış kaynaklı fon miktarı (hibe, melek yatırım, risk sermayesi vb.) (kümülatif)	20	1.500.000	2.000.000	3.000.000	6.000.000	15.000.000	25.000.000	3 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Hacettepe Teknokent Teknoloji Transfer Merkezi (HT-TTM)
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. (Hacettepe Teknokent A.Ş.)
Riskler	• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Girişimciliğin akademik yükselme kriterlerinde yeterince yer almaması • Girişimciliği sürdürecek yeterli finansal desteğin bulunamaması
Stratejiler	• HT-TTM Girişimcilik Ofisi'nin kapasite ve yetkinliği artırılacak ve üniversitemiz genelinde bilgilendirme toplantılarıyla girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları düzenlenecek, ödüllü etkinlikler yapılacak ve mentorluk hizmetleri verilecektir. • Girişimcilikle ilgili dış fonların girişimciliği destekleyecek faaliyetlere ve girişimlere aktarılması sağlanacaktır. • Hacettepe Mezunları Melek Yatırımcı Ağı kurulacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 50.000.000
Tespitler	• Üniversitemizin potansiyelinin "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"ne yeterince yansıtılamaması • Katma değeri yüksek ürün ve hizmete dönüştürülebilecek akademik disiplin çeşitliliği
İhtiyaçlar	• Girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin arttırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesi • Yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkısı • Kuluçka, iş geliştirme merkezleri ve hızlandırıcıların nicelik ve nitelikleri artırılarak etkin bir şekilde hizmet verme gereği • Üniversite sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirilmesi • Yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında, akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilmesi

AMAÇ (A3)	Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak
HEDEF (H3.2)	Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
3.2.1.	Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru / tescil sayısı (kümülatif)	40	82 / 13	100 / 16	120 / 20	150 / 25	196 / 30	246 / 39	6 ayda 1	Yılda 1
3.2.2.	Üniversite kaynaklı ticarileşen patent sayısı (kümülatif)	40	0	1	2	3	6	10	6 ayda 1	Yılda 1
3.2.3.	Üniversite kaynaklı fikri hak ticarileştirme süreçlerinden elde edilen gelir (kümülatif)	20	0	100.000	500.000	1.000.000	3.000.000	5.000.000	6 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Hacettepe Teknokent Teknoloji Transfer Merkezi (HT-TTM)
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. (Hacettepe Teknokent A.Ş.) • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Fakülteler • Enstitüler
Riskler	• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Patent alınmasının akademik yükselme kriterlerinde önemini yitirmesi • Patent sürecini devam ettirecek yeterli finansal desteğin bulunamaması
Stratejiler	• Hacettepe Üniversitesi Fikri Haklar Yönergesi hazırlanacak ve uygulamaya geçecektir. • Üniversitemiz genelinde bilgilendirme toplantıları düzenlenecek, fikri haklar konusunda eğitimler verilecektir. • HT-TTM Patent Ofisinin kapasite ve yetkinliği geliştirilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 3.000.000
Tespitler	• Üniversitemizin potansiyelinin "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"ne yeterince yansıtılamaması • Katma değeri yüksek ürün ve hizmete dönüştürülebilecek akademik disiplin çeşitliliği
İhtiyaçlar	• Girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesi • Yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesinde katkıda bulunulması • Fikri haklar sistemi konusunda kamuoyunun her düzeyde bilgilendirilmesine yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleriyle toplumsak bilincin artırılması sağlanması • Fikri haklara konu ürün ve eserlerin ülke ekonomisine katkısının tespiti, izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacak, bilgi ve veri altyapısı güçlendirilmesi • Fikri hakların ticarileştirilmesi konusunda mevcut mekanizmaların etkinliğinin artırılması

AMAÇ (A3)	Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak
HEDEF (H3.3)	Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
3.3.1.	Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge sözleşme sayısı	70	160	165	180	200	225	273	3 ayda 1	Yılda 1
3.3.2.	Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge sözleşmelerinden elde edilen gelir (TL)	30	5.000.000	5.500.000	6.000.000	7.000.000	7.800.000	8.500.000	3 ayda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Hacettepe Teknokent Teknoloji Transfer Merkezi (HT-TTM)
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. (Hacettepe Teknokent A.Ş.) • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Akademi ve sanayide ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması • Ülke ekonomisinde stabilitenin korunamaması
Stratejiler	• Üniversitemizin stratejik öneme sahip araştırma alanları belirlenecektir. • Üniversite-sanayi arasında iş geliştirmeye yönelik etkinlikler (proje pazarları, odak grup toplantıları vb.) gerçekleştirilecektir. • HT-TTM Üniversite Sanayi İşbirliği Ofisinin kapasite ve yetkinliği artırılacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 3.000.000
Tespitler	• Üniversitemizin potansiyelinin "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"ne yeterince yansıtılamaması • Katma değeri yüksek ürün ve hizmete dönüştürülebilecek akademik disiplin çeşitliliği
İhtiyaçlar	• Sanayi ile iş birliği içerisinde teknoloji üretiminin artırılması • Üniversite sanayi iş birliğinin, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliğini en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirilmesi • STK'lar ve özel sektör iş birliğiyle destek modellerinin geliştirilmesi

	AMAÇ (A4)	**Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak**								
	HEDEF (H4.1)	Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
4.1.1.	Joint Comission International akreditasyonu	50	%100	-	-	%100	-	-	3 Yılda 1	3 yılda bir
4.1.2.	Sağlık Bakanlığı sağlıkta kalite standartları değerlendirme puanı	50	73,54	75	76	77	78	79	Yılda 1	Yılda bir
	Sorumlu Birim	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tıp Fakültesi Dekanlığı • Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığı • Hemşirelik Fakültesi Dekanlığı • Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Personel Daire Başkanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü								
	Riskler	• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği								
	Stratejiler	• Kalite Koordinatörlüğü tarafından ulusal ve uluslararası kalite standartları performanslarının takip edilerek yapısal ve uygulamaya yönelik eksiklikler giderilecektir. • Kalite standartlarıyla ilgili hastane içi denetimler düzenli olarak yapılacaktır. • Tüm hastane personelinin oryantasyon eğitimi alması sağlanacaktır.								
	Maliyet Tahmini	₺ 112.885.674								
	Tespitler	• Sağlık alanında öncü ve referans üniversite • Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler • Mekan ve teknik altyapı yetersizliği • Bilişim altyapısı eksiklikler (Yönetim bilgi sistemi eksikliği) • Sağlık turizmine verilen önemin artışı (uluslararası hastalar)								
	İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma amacı • Sağlıkta insan gücü, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni mesleklerin de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformların hayata geçirilmesi • İş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyumun artırılması								

AMAÇ (A4)	Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak
HEDEF (H4.2)	Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
4.2.1.	Güncellenen biyomedikal tıbbi cihaz sayısı	60	247	300	300	300	300	300	Yılda bir	Yılda bir
4.2.2.	Robotik cerrahi cihazının hizmete girmesi	20	0	0	0	1	1	1	Yılda bir	Yılda bir
4.2.3.	Robotik cerrahi ile yapılan ameliyat sayısı	20	0	0	0	150	250	350	Ayda bir	Yılda bir

Sorumlu Birim	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü • Tıp Fakültesi Dekanlığı • Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
Riskler	• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları
Stratejiler	• Robotik cerrahi cihazı alınacaktır. • 10 yaşını aşan ve güncellenmesi gereken tıbbi cihazlar tespit edilecektir. • Robotik cerrahi kullanılması teşvik edilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 120.000.000
Tespitler	• Sağlık alanında öncü ve referans üniversite • Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler • Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Sağlık turizmine verilen önemin artışı (uluslararası hastalar)
İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma amacı • Sağlıkta insan gücünün, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformların hayata geçirilmesi • Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliğinin daha da artırılması

	AMAÇ (A4)	Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak								
	HEDEF (H4.3)	Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
4.3.1.	Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alan	70	206.906 m^2	209.990 m^2	211.190 m^2	211.190 m^2	211.190 m^2	211.190 m^2	Yılda bir	Yılda bir
4.3.2.	Aktif kullanılamayan alan	30	4.284 m^2	1.200 m^2	0 m^2	0 m^2	0 m^2	0 m^2	Yılda bir	Yılda bir

Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı • Tıp Fakültesi Dekanlığı • Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığı • Hemşirelik Fakültesi Dekanlığı • Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları
Stratejiler	• Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi yapılabilecek alanlar tespit edilerek projelendirilecektir. • Yapılan projeler gerçekleştirilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 12.000.000
Tespitler	• Sağlık alanında öncü ve referans üniversite • Mekan ve teknik altyapı yetersizliği • Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Sağlık turizmine verilen önemin artışı (uluslararası hastalar)
İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma amacı • Sağlıkta insan gücünün nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformların hayata geçirilmesi • Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliğinin daha da artırılması • Üniversite hastanelerinin, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması

AMAÇ (A4)	Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak
HEDEF (H4.4)	Uluslararası hasta sayısının artırılması sağlanacaktır

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
4.4.1.	Sağlık turizmi kapsamındaki hasta başvuru sayısı	70	2.576	2.750	2.850	3.000	3.100	3.250	Ayda bir	Yılda bir
4.4.2.	Geçici TC numarası almış yabancı uyruklu hasta başvuru sayısı	30	1.429	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000	Ayda bir	Yılda bir

Sorumlu Birim	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat yetersizliği • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği
Stratejiler	• Hastanelerin uluslararası kalite standartları akreditasyonunun sürekliliği sağlanacaktır. • Acil yardım ambulansı temin edilecektir. • Üniversitenin sağlık turizmi kapsamında verdiği sağlık hizmetlerinin uluslararası tanıtımları yapılacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 100.000.000
Tespitler	• Sağlık alanında öncü ve referans üniversite • Ulusal ve uluslararası akreditasyona sahip birimler • Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması • Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Sağlık turizmine verilen önemin artışı (uluslararası hastalar)
İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma amacı • Sağlıkta insan gücünün, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformların hayata geçirilmesi • Üniversite hastanelerinin, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması

AMAÇ (A4)	Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak
HEDEF (H4.5)	Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
4.5.1.	Hasta memnuniyet oranı	100	%87,48	%88	%89	%90	%91	%92	3 ayda bir	Yılda 1

Sorumlu Birim	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tıp Fakültesi Dekanlığı • Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığı • Hemşirelik Fakültesi Dekanlığı • Sağlık, Bilimleri Fakültesi Dekanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Personel Daire Başkanlığı • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
Riskler	• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği
Stratejiler	• İlaç yönetim sisteminin yenilenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır. • Cihaz, ekipman, bilgisayar donanımı ve yazılım eksiklikleri giderilecektir. • Personelin bilgi, beceri ve farkındalığını arttıracak eğitim programları gerçekleştirilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 2.758.796.250
Tespitler	• Sağlık alanında öncü ve referans üniversite • Ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimler • Mekan ve teknik altyapı yetersizliği • Bilişim altyapısı eksiklikler (Yönetim bilgi sistemi eksikliği) • Sağlık turizmine verilen önemin artışı (uluslararası hastalar)
İhtiyaçlar	• Araştırma odaklı üniversite olma amacı • Sağlıkta insan gücünün, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Hastanelerin mali sürdürülebilirliğini temin edecek ve de nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformların hayata geçirilmesi • İş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyumun artırılması • Üniversite hastanelerinin, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması

AMAÇ (A5)	Kurumsallaşmayı güçlendirmek
HEDEF (H5.1)	Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi %70'in altına düşürülmeyecektir.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
5.1.1.	Öğrenci Memnuniyet düzeyi	50	VY	70	70	70	70	70	Yılda 1	Yılda 1
5.1.2.	Akademik Personel memnuniyet düzeyi	30	VY	70	70	70	70	70	Yılda 1	Yılda 1
5.1.3.	İdari Personel memnuniyet düzeyi	20	VY	70	70	70	70	70	Yılda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Genel Sekreterlik
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Personel Daire Başkanlığı • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar
Riskler	• Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması • İlgili mevzuatın sık değişmesi
Stratejiler	• Mevcut sosyal fiziki alan ve hizmetler (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) iyileştirilecek ve kapasiteleri artırılacaktır. • Akademik personele araştırma projeleri, kongre, yayın, eğitim hizmet alanlarında sağlanan olanaklar şeffaflık ve liyakat ilkeleri çerçevesinde yaygınlaştırılarak artırılacaktır. • Personel ve öğrencilerle karşılıklı iletişim kanalları çeşitlendirilerek etkili kullanılması sağlanacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 4.027.958.478
Tespitler	• Kurum içi İletişim Eksikliği • Fiziksel alanların yetersizliği • Kaynak Yetersizliği • Aidiyet duygusunun eksikliği
İhtiyaçlar	• İdame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilmesi ve Fonların arttırılması

	AMAÇ (A5)	**Kurumsallaşmayı güçlendirmek**								
	HEDEF (H5.2)	Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
5.2.1.	Güncellenen ve yenilenen yazılım oranı	20	–	10	10	10	10	10	6 ayda 1	Yılda 1
5.2.2.	Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması sürecinin gerçekleşme oranı	80	0	%10	%30	%60	%80	%100	6 ayda 1	Yılda 1
	Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Rektörlük • Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı • Daire Başkanlıkları								
	Riskler	• Mevcut bilişim altyapısı ile yeni kurulacak sistemin uyum sorunları • Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması								
	Stratejiler	• Mevcut bilişim altyapısı güçlendirilecektir. • Bilgi yönetim sistemi teknik ve yönetsel olarak tasarlanacak ve kurulacaktır. • Kullanıcı eğitimleri verilecektir.								
	Maliyet Tahmini	₺ 29.527.200								
	Tespitler	• Yönetim Bilgi Sistemi eksikliği • İnsan ve mali kaynak eksikliği • Yazılım çeşitliliği ve uyuşmazlığı								
	İhtiyaçlar	• Bilişim altyapısı bütçesinin artırılması								

AMAÇ (A5)	Kurumsallaşmayı güçlendirmek
HEDEF (H5.3)	İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri geliştirilecektir.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
5.3.1.	Norm kadro uygulaması yapılan harcama birimi sayısı	40	–	10	20	32	45	55	Yılda 1	Yılda 1
5.3.2.	Hizmet içi eğitim alan katılımcı sayısı	30	–	500	500	500	500	500	Yılda 1	Yılda 1
5.3.3.	Hizmet içi Eğitim Programı sayısı	30	–	15	15	20	20	20	Yılda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• İdari Birimler • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar
Riskler	• Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması • İlgili mevzuatın sık değişmesi • Personelin direnç göstermesi
Stratejiler	• İş yüküne dayalı insan kaynakları uygulamasına geçilecektir. • Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve öncelikli alanlarda gerekli eğitimler verilecektir.
Maliyet Tahmini	₺ 250.000
Tespitler	• Örgütlenme sorunları, insan kaynakları planlaması ve hizmet içi eğitim eksikliği • Kaynak yetersizliği
İhtiyaçlar	• İhtiyaç odaklı insan kaynakları planlaması • Hizmet içi eğitime öncelik verilmesi

	AMAÇ (A5)	**Kurumsallaşmayı güçlendirmek**								
	HEDEF (H5.4)	Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
5.4.1.	Mezunlar Derneği üye sayısı	50	5.050	5.150	5.250	5.350	5.450	5.550	Yılda 1	Yılda 1
5.4.2.	Mezunlarla yapılan ortak faaliyet sayısı	50	5	6	6	7	7	7	Yılda 1	Yılda 1
	Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• İdari Birimler • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Mezunlar Derneği								
	Riskler	• Mezunların Üniversiteyle ilişkisini kesmesi • Yurtdışına uzun süreli çıkan mezunlar • Mezunlarla iletişim kopukluğu								
	Stratejiler	• Mezunlarla ortak faaliyetler düzenlenecektir. • Mezunların iletişim bilgileri alınacaktır.								
	Maliyet Tahmini	₺ 500.000								
	Tespitler	• Tanıtım ve iletişim eksikliği								
	İhtiyaçlar	• Güçlü bir kurumsal yapıya ihtiyaç duyulması								

AMAÇ (A5)	Kurumsallaşmayı güçlendirmek
HEDEF (H5.5)	Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
5.5.1.	İç kontrol sistemine alınan birim sayısı	50	10	20	56				6 ayda bir	Yılda 1
5.5.2.	Mali içerikli bilgilendirme yayın sayısı	30	2	2	1	1	1	2	6 ayda bir	Yılda 1
5.5.3.	Mali yönetimle ilgili verilen bilgilendirme toplantısı sayısı	20	0	3	3	3	3	3	6 ayda bir	Yılda 1

Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• İdari birimler • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar
Riskler	• Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Değişime karşı gösterilen direnç
Stratejiler	• İzleme ve Değerlendirme sistemi etkinleştirilecektir. • Birimlere bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. • Mali mevzuatla ilgili yayın yapılacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 250.000
Tespitler	• Kurum içi iletişim eksikliği • Aidiyet duygusunun eksikliği
İhtiyaçlar	• Hizmet içi eğitime öncelik verilmesi • İç Denetim ve Sayıştay sorgularının azaltılması • İdari soruşturmaların azaltılması • Ön Mali Kontrolde hatanın azaltılması • İstirdat sayısının azaltılması

	AMAÇ (A6)	**Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak**
	HEDEF (H6.1)	2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
6.1.1.	Gerçekleştirilen televizyon programı sayısı	45	0	0	12	32	32	32	6 ayda bir	Her yıl
6.1.2.	Gerçekleştirilen Sanat Eğitimi Semineri sayısı	20	0	2	2	2	2	2	Yılda bir	Her yıl
6.1.3.	Hacettepe Virtüözleri tarafından verilen konser sayısı	35	0	2	3	3	3	3	Yılda bir	Her yıl

Sorumlu Birim	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Güzel Sanatlar Fakültesi • Güzel Sanatlar Enstitüsü • Ankara Devlet Konservatuvarı
Riskler	• Televizyon programı teklifinin kanallar tarafından uygulamaya konul(a)maması • Seminerin Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimlerince onaylanmaması • Mali kaynak yetersizliği
Stratejiler	• Önde gelen bir ulusal televizyon kanalında, güzel sanatlar alanında üniversite öğretim elemanlarınca hazırlanan bir süreli program gerçekleştirilecektir. • Anadolu Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik bir Sanat Eğiticileri Semineri uygulanacaktır. • Ülkemiz müzik kültürünün, dünyanın en seçkin sanat merkezlerinde tanıtılması amacıyla "Hacettepe Solistleri" topluluğu kurulacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 1.370.000
Tespitler	• Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü referans üniversite
İhtiyaçlar	• Vatandaşlarımızın sosyal ve kültürel hayata bilinçli, aktif ve sağlıklı bir şekilde katılımlarının sağlanması temel amacı • Gençlerin kültür, sanat gibi alanlarda gelişimlerinin destekleyici programların uygulanması • Kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerinin artırılması

	AMAÇ (A6)	**Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak**								
	HEDEF (H6.2)	2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 5 proje desteklenecektir.								
	Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
6.2.1.	Toplumsal şiddet konusunda desteklenen araştırma ve sosyal sorumluluk projesi sayısı	40	-	1	-	1	-	-	Yılda 1	Yılda 1
6.2.2.	İş sağlığı ve güvenliği konusunda desteklenen araştırma ve sosyal sorumluluk projesi sayısı	30	-	-	1	-	1	-	Yılda 1	Yılda 1
6.2.3.	Engelli bireylerle ilgili bir proje	30	-	-	-	-	1	-	Yılda 1	Yılda 1
	Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi								
	İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜKSAM) • Nüfus Etütleri Enstitüsü • Fakülteler • Enstitüler • Yüksekokullar • Meslek Yüksekokulları • Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı									
	Riskler	• Yeterli mali desteklerin sağlanamaması								
	Stratejiler	• Engelliler ve toplumsal şiddet konusunda projelerin yapılması desteklenecektir. • İş sağlığı ve güvenliği konusunda projelerin yapılması desteklenecektir.								
	Maliyet Tahmini	₺ 3.000.000								
	Tespitler	• Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel • Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları • Fonların artması ve çeşitlenmesi								
	İhtiyaçlar	• Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında, kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi • Toplumsal cinsiyete konusunda farkındalık oluşturulması ve uygulamalar geliştirilmesi • Kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamının artırılması • İş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyumun artırılması ve bu nitelikte uzman personel yetiştirilmesi								

AMAÇ (A6)	Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak
HEDEF (H6.3)	2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.

	Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
6.3.1.	Desteklenen proje sayısı	100	0	0	1	0	0	1	Yılda 1	Yılda 1

Sorumlu Birim	Nüfus Etütleri Enstitüsü
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Fakülteler • Enstitüler • Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi • Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü • Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜKSAM) • Göç ve Siyaset Araştırmaları Merkezi (HUGO)
Riskler	• Kontrol edilemeyen sığınmacı hareketliliği • Göçmenlere ilişkin ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler • Yeterli mali desteklerin sağlanamaması
Stratejiler	• Ülkemizdeki özellikle Suriyeli nüfusa ilişkin dinamikleri ölçecek araştırma projeleri yapılacaktır. • Suriyeli dışında kalan göçmen nüfus grupları da incelenecektir. • Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, AFAD, IOM ve diğer ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliği artırılacaktır.
Maliyet Tahmini	₺ 1.500.000
Tespitler	• Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı
İhtiyaçlar	• Nüfusa ilişkin kayıt sistemleri; doğum, ölüm, iç ve dış göçe ilişkin verilerin güncel olarak takip edilmesi (Madde 353) ifadesine dayanarak Suriyeli ve diğer göçmen nüfuslar içinde hayati kayıt sistemlerinin geliştirilmesi ihtiyacı

5.3. Performans Göstergeleri

üniversitemiz 2018-2022 Stratejik Planda yer alan performans göstergeleri, amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Tablo 26. | Performans Göstergeleri (1/3)

	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Göstergesi
1	Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek	1.1. Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılacaktır.	1.1.1. SCI-Exp/SSCI, AHCI kapsamında taranan dergilerdeki yayın sayısı
			1.1.2. SCI-Exp/SSCI, AHCI kapsamı dışındaki alan endekslerinde taranan dergilerdeki yayın sayısı artış oranı
			1.1.3. Ulakbim TR dizinde taranan ulusal yayın sayısı
		1.2. Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılacaktır.	1.2.1. BAB tarafından desteklenen araştırma projelerinin sayısı (yıllık %5 artış)
			1.2.2. Dış destekli (Avrupa Birliği, SAN-TEZ, TÜBİTAK, vb.) projelerden sağlanan araştırma sayısı
			1.2.3. Her yıl dünyanın önde gelen üniversitelerinden alanlarında uzman araştırmacılarla ortaklaşa hazırlanan BAP destekli proje sayısı
		1.3. Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.	1.3.1. Akademik birimlerde mevcut ortak araştırma laboratuvarlarının altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik desteklenen proje sayısı
			1.3.2. Beytepe Merkezi Araştırma Laboratuvarının faaliyete başlaması
			1.3.3. Sıhhiye Merkezi Araştırma Laboratuvarının faaliyete başlaması
		1.4. Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.	1.4.1. Alanında prestijli uluslararası üniversitelerde araştırma yapmak üzere desteklenen öğretim elemanlarının sayısı
			1.4.2. Ziyaretçi Bilim İnsanı Programı kapsamında dünyanın önde gelen alanlarında uzman kişilerin üniversitemize yapacakları en az bir haftalık ziyaretlerine yönelik desteklenen proje sayısı
			1.4.3. Kütüphanelerde güncellenen ve yenilenen bilgi kaynaklarının oranı
2	Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek	2.1. Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırılacaktır.	2.1.1. Akredite olan lisans programı sayısı
			2.1.2. Akredite olan lisansüstü program sayısı
		2.2. 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırılacaktır.	2.2.1. Çift ana dal imkânı sunan program sayısı
			2.2.2. Çift ana dal programına kayıtlı öğrenci sayısı
		2.3. 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılacaktır.	2.3.1. Uluslararası öğrenim hareketliliğine katılan öğrenci sayısı
			2.3.2. Uluslararası staj hareketliliğine katılan öğrenci sayısı
		2.4. 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders, harmanlanmış, uzaktan veya açık ders olarak sunulacaktır.	2.4.1. Harmanlanmış (blended) ders sayısı
			2.4.2. Açık ders sayısı
			2.4.3. Uzaktan eğitim (distance) ders sayısı
		2.5. Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.	2.5.1. Alet ve ekipmanların yenilenme oranı
			2.5.2. Öğrenci başına düşen m^2 derslik alanı

Tablo 26. | Performans Göstergeleri (2/3)

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Göstergesi
3 Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak	3.1. Sağlık, teknik ve sosyal inovasyon alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar üç katına çıkarılacaktır.	3.1.1. Akademisyen ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı (kümülatif)
		3.1.2. Önkuluçka/Kuluçka'da verilen eğitim/mentorluk/danışmanlık saati ve bu hizmeti alan girişimci sayısı (kümülatif)
		3.1.3. Üniversitemiz kaynaklı girişimlere aktarılan dış kaynaklı fon miktarı (hibe, melek yatırım, risk sermayesi vb.) (kümülatif)
	3.2. Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar en az üç katına çıkarılacaktır.	3.2.1. Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru / tescil sayısı (kümülatif)
		3.2.2. Üniversite kaynaklı ticarileşen patent sayısı (kümülatif)
		3.2.3. Üniversite kaynaklı fikri hak ticarileştirme süreçlerinden elde edilen gelir (kümülatif)
	3.3. Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılacaktır.	3.3.1. Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge sözleşme sayısı
		3.3.2. Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge sözleşmelerinden elde edilen gelir (TL)
4 Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak	4.1. Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir.	4.1.1. Joint Comission International akreditasyonu
		4.1.2. T.C Sağlık Bakanlığı sağlıkta kalite standartları değerlendirme puanı
	4.2. Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.	4.2.1. Güncellenen biyomedikal tıbbi cihaz sayısı
		4.2.2. Robotik cerrahi cihazının hizmete girmesi
		4.2.3. Robotik cerrahi ile yapılan ameliyat sayısı
	4.3. Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.	4.3.1. Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alan
		4.3.2. Aktif kullanılamayan alan
	4.4. Uluslararası hasta sayısının arttırılması sağlanacaktır.	4.4.1. Sağlık turizmi kapsamındaki hasta başvuru sayısı
		4.4.2. Geçici T.C numarası almış yabancı uyruklu hasta başvuru sayısı
	4.5. Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılacaktır.	4.5.1. Hasta memnuniyet oranı

Tablo 26. | Performans Göstergeleri (3/3)

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Göstergesi
5 Kurumsallaşmayı güçlendirmek	5.1. Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi her yıl %5 artırılacaktır.	5.1.1. Öğrenci memnuniyet düzeyi
		5.1.2. Akademik personel memnuniyet düzeyi
		5.1.3. İdari personel memnuniyet düzeyi
	5.2. Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.	5.2.1. Güncellenen ve yenilenen yazılım oranı e-imza uygulaması, personel, öğrenci işleri,(lisans+lisansüstü), kiralamalar, BAB
		5.2.2. Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması sürecinin gerçekleşme oranı
		5.2.3. Eğitim alan kullanıcı sayısı
	5.3. İnsan kaynakları yönetim süreçleri geliştirilecektir.	5.3.1. Norm kadro uygulaması yapılan harcama birimi sayısı
		5.3.2. Hizmet içi eğitim alan katılımcı sayısı
		5.3.3. Hizmet içi eğitim programı sayısı
	5.4. Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir.	5.4.1. Mezunlar Derneği üye sayısı
		5.4.2. Mezunlarla yapılan ortak faaliyet sayısı
	5.5. Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.	5.5.1. İç kontrol sistemine alınan birim sayısı
		5.5.2. Mali içerikli bilgilendirme yayın sayısı
		5.5.3. Mali yönetimle ilgili verilen bilgilendirme toplantısı sayısı
6 Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak	6.1. 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.	6.1.1. Gerçekleştirilen televizyon programı sayısı
		6.1.2. Gerçekleştirilen Sanat Eğitimi Semineri sayısı
		6.1.3. Hacettepe Virtüözleri tarafından verilen konser sayısı
	6.2. 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 6 proje desteklenecektir.	6.2.1. Toplumsal şiddet konusunda desteklenen araştırma ve sosyal sorumluluk projesi sayısı
		6.2.2. İş sağlığı ve güvenliği konusunda desteklenen araştırma ve sosyal sorumluluk projesi sayısı
		6.2.3. Engelli bireylerle ilgili bir proje
	6.3. 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.	6.3.1. Desteklenen proje sayısı

5.4. Stratejiler

Üniversitemiz 2018-2022 Stratejik Planda yer alan stratejiler, amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Tablo 27. | Stratejiler (1/4)

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Stratejiler
1 "Araştırma odaklı üniversite" kimliğini geliştirmek	1.1. Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında artırılacaktır.	• Yayın yapan akademik personele başarı desteği verilecektir. • Doktora/Sanatta Yeterlik programlarına kayıtlı öğrenciler Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri gereğince tez savunma sınavından önce yayın üreteceklerdir. • Yayın yapan lisansüstü öğrencilere başarı desteği verilecektir.
	1.2. Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılacaktır.	• BAB tarafından sağlanan destekler içerisinde araştırma projelerinin payını artırılacaktır. • Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla araştırma amaçlı iletişimin ve iş birliği teşvik edilecektir. • Öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası proje destek ve kaynakları konusunda farkındalık sağlanacak ve eğitim programları hazırlanacaktır.
	1.3. Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.	• Akademik birimlerde mevcut ortak araştırma laboratuvarlarının altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik projeler desteklenecektir. • Döner sermaye gelirlerinden BAB'a ayrılan yüzde artırılacaktır. • İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği geliştirilecektir.
	1.4. Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.	• Alanında en prestijli uluslararası üniversitelerde araştırma yapacak öğretim elemanları desteklenecektir. • Ziyaretçi Bilim İnsanı Programı kapsamında dünyanın önde gelen alanlarında uzman kişilerin üniversitemize yapacakları kısa süreli ziyaretlerine yönelik projeler desteklenecektir. • üniversitemizin ulusal ve uluslararası düzeyde güçlü olduğu alanlarda, ileriye yönelik olarak stratejik araştırma gündemleri hazırlanacaktır.

Tablo 27. | Stratejiler (2/4)

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Stratejiler
2 Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek	2.1. Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırılacaktır.	• Akredite olmuş bölümler/birimler başarı desteği verilecektir. • Akreditasyon hazırlık işlemleri mali olarak desteklenecektir (BAP: EAD projesi). • Program yeterlilik analizleri aşamasında danışmanlık desteği sağlanacaktır.
	2.2. 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkânı sunan program sayısını %50 oranında artırılacaktır.	• Programları yürüten birimler, öğrencilerine çift ana dal imkânı sunmaları için teşvik edilecektir. • Bilgilendirme ve yaygınlaştırma çalışmaları yapılacaktır. • Program benzerliklerinin analizi için destek sağlanacaktır. • Başarılı öğrenciler çift ana dal programlarını tercih etmeleri için özendirilecektir.
	2.3. 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılacaktır.	• Uluslararası sürdürülebilir ikili anlaşmaların geliştirilmesi sağlanacaktır. • Erasmus + çerçevesinde açılan yeni uluslararası değişim programlarına tam katılım sağlanacaktır. • Farklı hareketlilik programlarının tanıtımı ve yaygınlaştırılması çalışmaları yapılacaktır. • Yabancı dil eğitim verimliliği artırılacaktır.
	2.4. 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders, harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırılacaktır.	• Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için politika kararları alınacaktır (Senato/Eğitim komisyonu). • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için gerekli izin işlemleri kolaylaştırılacaktır. • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüşümleri için danışma hizmeti verilecektir (HUZEM). • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için mali destek sağlanacaktır (BAP: ODG Projesi). • Derslerin harmanlanmış veya uzaktan derse dönüştürülmesi için teknolojik destek sağlanacaktır (Bilgi İşlem Dairesi/HUZEM). • Pilot uygulama yapılacaktır (pilot tıp fakültesi).
	2.5. Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.	• Öğrenci derslikleri ve laboratuvarlarının iyileştirilmesine yönelik altyapı projeleri hazırlanacaktır. • Mevcut alet ve ekipmanın yenilenecektir. • Yeni sınıf ve laboratuvarlar inşa edilecektir.

Tablo 27. | Stratejiler (3/4)

	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Stratejiler
3	**Girişimciliği üniversite genelinde yaygınlaştırmak**	**3.1. Sağlık, teknik ve sosyal inovasyon alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar üç katına çıkarılacaktır.**	• HT-TTM Girişimcilik Ofisinin kapasite ve yetkinliği artırılacak ve üniversitemiz genelinde bilgilendirme toplantılarıyla girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları düzenlenecek, ödüllü etkinlikler yapılacak ve mentorluk hizmetleri verilecektir. • Yatırımcılar için çekim merkezi olabilecek nitelik ve nicelikte teknolojiler seçilecektir. • Girişimcilikle ilgili dış fonların, girişimciliği destekleyecek faaliyetlere ve girişimlere aktarılması sağlanacaktır. • Hacettepe Mezunları Melek Yatırımcı Ağı kurulacaktır.
		3.2. Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar en az üç katına çıkarılacaktır.	• Hacettepe Üniversitesi Fikri Haklar Yönergesi hazırlanacak ve uygulamaya geçirilecektir. • Üniversitemiz genelinde bilgilendirme toplantıları düzenlenecek, fikri haklar konusunda eğitimler verilecektir. • HT-TTM Patent Ofisinin kapasite ve yetkinliği geliştirilecektir.
		3.3. Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılacaktır.	• Üniversitemizin stratejik öneme sahip araştırma alanları belirlenecektir. • Üniversite-sanayi arasında iş geliştirmeye yönelik etkinlikler (proje pazarları, odak grup toplantıları vb.) gerçekleştirilecektir. • HT-TTM Üniversite Sanayi İşbirliği Ofisinin kapasite ve yetkinliği artırılacaktır.
4	**Sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak**	**4.1. Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir.**	• Kalite Koordinatörlüğü tarafından ulusal ve uluslararası kalite standartları performanslarının takip edilerek yapısal ve uygulamaya yönelik eksiklikler giderilecektir. • Kalite standartlarıyla ilgili hastane içi denetimler düzenli olarak yapılacaktır. • Tüm hastane personelinin oryantasyon eğitimi alması sağlanacaktır.
		4.2. Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.	• Robotik cerrahi cihazı alınacaktır. • 10 yaşını aşan ve güncellenmesi gereken tıbbi cihazlar tespit edilecektir. • Robotik cerrahi kullanılması teşvik edilecektir.
		4.3. Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.	• Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi yapılabilecek alanlar tespit edilerek projelendirilecektir. • Yapılan projeler gerçekleştirilecektir.
		4.4. Uluslararası hasta sayısının arttırılması sağlanacaktır.	• Hastanelerin uluslararası kalite standartları akreditasyonunun sürekliliği sağlanacaktır. • Acil yardım ambulansı temin edilecektir. • Üniversitenin sağlık turizmi kapsamında verdiği sağlık hizmetlerinin uluslararası tanıtımları yapılacaktır.
		4.5. Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılacaktır.	• İlaç yönetim sisteminin yenilenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır. • Cihaz, ekipman, bilgisayar donanım ve yazılım eksiklikleri giderilecektir. • Personelin bilgi, beceri ve farkındalığını arttıracak eğitim programları gerçekleştirilecektir.

Tablo 27. Stratejiler (4/4)

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Stratejiler
5 **Kurumsallaşmayı güçlendirmek**	5.1. Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/ olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi her yıl %5 artırılacaktır.	• Mevcut fiziki alan ve hizmetler (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) iyileştirilecek ve kapasiteleri artırılacaktır. • Akademik personele araştırma projeleri, kongre, yayın, eğitim hizmet alanlarında sağlanan olanaklar şeffaflık ve liyakat ilkeleri çerçevesinde yaygınlaştırılarak artırılacaktır. • Personelle ve öğrencilerle karşılıklı iletişim kanalları çeşitlendirilerek etkili kullanılması sağlanacaktır.
	5.2. Bilgi Yönetim Sistemi kurulacaktır.	• Mevcut bilişim altyapısı güçlendirilecektir. • Bilgi Yönetim Sistemi teknik ve yönetsel olarak tasarlanacak ve kurulacaktır. • Kullanıcı eğitimleri verilecektir.
	5.3. İnsan kaynakları yönetim süreçleri geliştirilecektir	• İş yüküne dayalı insan kaynakları uygulamasına geçilecektir. • Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve öncelikli alanlarda gerekli eğitimler verilecektir.
	5.4. Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir	• Mezunlarla ortak faaliyetler düzenlenecektir. • Mezunların iletişim bilgileri alınacaktır.
	5.5. Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.	• İzleme ve değerlendirme sistemi etkinleştirilecektir. • Birimlere bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. • Mali mevzuatla ilgili yayın yapılacaktır.
6 **Toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırmak**	6.1. 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.	• Önde gelen bir ulusal televizyon kanalında, güzel sanatlar alanında üniversite öğretim elemanlarınca hazırlanan bir süreli program gerçekleştirilecektir. • Anadolu Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik bir Sanat Eğiticileri Semineri düzenlenecektir. • Ülkemiz müzik kültürünün, dünyanın en seçkin sanat merkezlerinde tanıtılması amacıyla "Hacettepe Solistleri" topluluğu kurulacaktır.
	6.2. 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 6 proje desteklenecektir.	• Toplumsal şiddet konusunda projelerin yapılması desteklenecektir. • İş sağlığı ve güvenliği konusunda projelerin yapılması desteklenecektir.
	6.3. 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.	• Ülkemizdeki özellikle Suriyeli nüfusa ilişkin dinamikleri ölçecek araştırma projeleri yapılacaktır. • Suriyeli dışında kalan göçmen nüfus grupları da incelenecektir. • Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, AFAD, IOM ve diğer ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliği artırılacaktır.

Tablo 28. | Strateji – GZFT Matrisi (1/5)

ZT Stratejileri	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) nedeniyle bilişim altyapı eksikliklerinin (Z) yarattığı problemleri ortadan kaldırmak için hizmet içi eğitim programları düzenlenerek personelin niteliğinin arttırılması.
	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) nedeniyle örgütsel yapılanma ve insan kaynakları yönetimindeki eksiklikler, Norm kadro çalışmaları, örgütsel yapılanmanın revizyonu ve hizmet içi eğitimlerle personelin niteliğinin arttırılması ile en aza indirilmesi.
	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) nedeniyle (Z) sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği, personel ve öğrencilerle karşılıklı iletişim kanalları çeşitlendirilerek giderilmesi.
	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) nedeniyle (Z) kurumsal aidiyetin yeterli olmamasının, mevcut sosyal fiziki alan ve hizmetler (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) iyileştirilerek ve kapasiteleri artırılarak giderilmesi.
	Mevzuatın sık değişmesi (T) nedeniyle karşılaşılan bilişim altyapı eksikliklerin (Z) personele verilen hizmet içi eğitim programları ile en aza indirilmesi
	Mevzuatın sık değişmesi (T) nedeniyle karşılaşılan örgütsel yapılanma ve insan kaynakları yönetimindeki eksikliklerin (Z), hizmet içi eğitim programları ile en az indirilmesi.
	Mevzuatın sık değişmesi (T) nedeniyle AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılmamasına (Z) karşı proje hazırlık sürecinin desteklenmesine yönelik tedbirlerin alınması.
	Öğrenci sayısının artırılması (T) nedeniyle (Z) mekân ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimlerin sorunları fiziki mekânların ve teknik altyapının geliştirilmesi ile en aza indirilecektir.
	Öğrenci sayısının artırılması (T) nedeniyle yaşanan öğrenci danışmanlık sistemi ile ilgili sorunların Öğrenci İşleri Otomasyon Sistemi ile iyileştirilmesi.
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma (T) sonucunda oluşan tanıtım ve iletişim yetersizliğinin (Z) Uluslararası öğrenci sayısının arttırılmasına yönelik tanıtım faaliyetleri ile en aza indirilmesi.
	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenlikler (T) nedeni ile (Z) örgütsel yapılanma ve insan kaynaklarındaki eksikliklerin SGK ile ilişkileri sürdürecek ve güncel değişiklikleri takip edecek bir birim kurulması ile en aza indirilmesi.
	Temel bilimlere olan kadronun ve ilginin azalması (T) nedeniyle (Z) yerleşkeler ve disiplinlerarası bilimsel iş birliği eksikliğinin, disiplinlerarası iş birliğinin desteklenmesi ile giderilmesi

Tablo 28. | Strateji – GZFT Matrisi (2/5)

ZF Stratejileri	Ulusal/uluslararası iş birliği olanaklarından (F) yararlanılarak (Z) AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması sorununun fon kullanan projelerin artırılması ile iyileştirilmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanaklarından (F) yararlanılarak (Z) kurum aidiyetinin yeterli olmaması sorunu kurum personelinin değişim programlarına katılımının arttırılması ile iyileştirilmesi
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlardan (F) faydalanarak üniversitemiz (Z) AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması sorununu fon kullanan projelerin arttırılarak iyileştirilmesi
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlardan (F) yararlanılarak fon kullanmaya yönelik disiplinler arası projeler artırılarak (Z) yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliğinin iyileştirilmesi
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile altyapı projelerine yönelik fon kullanımı artırılarak (Z) mekân ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimlerin ihtiyaçlarının iyileştirilmesi
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile bilişim altyapısına yönelik projeler yazılarak (Z) bilişim altyapısı eksikliklerinin iyileştirilmesi
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile fon kullanan projeler artırılarak (Z) AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması sorunun iyileştirilmesi
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin fon kullanan projeler yazılarak (Z) sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersizliği sorunun iyileştirilmesi
	Sağlık turizmine verilen önemin artışı (F) ile tanıtım ve iletişim yetersizliğinin (Z) tanıtım faaliyetlerine hız verilerek iyileştirilmesi
	Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları (F) kapsamında disiplinler arası projelerin sayısı artırılarak (Z) yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliğinin giderilmesi
	Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikaları (F) sonucu fon kullanılan projeler artırılarak (Z) AB ve diğer uluslararası fonların yeterince kullanılamaması sorununun giderilmesi
	Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikalarından (F) yararlanılarak yerleşkeler ve disiplinler arası bilimsel iş birliği eksikliğinin (Z), fon kullanmaya yönelik disiplinler arası projeler artırılarak iyileştirilmesi

Tablo 28. | Strateji – GZFT Matrisi (3/5)

GT Stratejileri	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) güçlü akademik disiplin çeşitliliğinden faydalanılarak (G) mevcut teknik personelin niteliğinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi
	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) bilimsel yayın performansı kullanılarak proje asistanlığı/doktora sonrası eleman çalıştırılması için proje desteklerinden yararlanılması
	Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması, nitelikli idari ve teknik personel istihdamındaki sorunlar (T) üniversitenin teknoloji geliştirme bölgesine sahip olmasından (G) faydalanarak proje bazlı ortak çalışmalarda dışarıdan personel istihdamı sağlanması
	Mevzuatın sık değişmesi (T) ile ilgili karşılaşılan sorunlar (G) sağlık alanında öncü ve referans üniversite olmamızın getirdiği deneyimle mevzuat değişiklikleri düzenli olarak takip edilerek gerekli bilgilendirmenin yapılması ve eğitimlerin verilmesi
	Öğrenci sayısının arttırılması (T) sonucu doğacak sorunların (G) üniversitemiz akademik disiplin çeşitliliğinden faydalanılarak bazı derslerde harmanlanmış eğitim programlarına geçilmesi ile en aza indirilmesi
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma (T) üniversitenin uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personelin (G) tanıtım programlarına desteğinin sağlanması
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma (T) sağlık alanında öncü ve referans üniversite (G) vurgulu tanıtım stratejileri geliştirerek uluslararası öğrenci/hasta çekilmesi
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma (T) müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite (G) yapısı vurgulu tanıtım stratejileri geliştirerek uluslararası öğrenci çekilmesi
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalmanın (T), üniversitenin (G) değişim ve iş birliği programlarının etkinliğinin tanıtım stratejileri geliştirerek arttırılması
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalmanın (T) üniversitenin (G) ulusal ve uluslararası akreditasyona sahip birimleri vurgulanarak tanıtım stratejileri geliştirilmesi
	Bölgesel olaylar ve güvenlik kaygısı nedeni ile gelen uluslararası öğrenci/ hasta sayısındaki azalma (T) üniversitenin ülkemizde (G) en yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilmesi vurgulu tanıtım stratejileri geliştirerek en aza indirilmesi
	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenliklerin (T) üniversitemizin (G) uluslararası deneyimli nitelikli akademik personelinin politika önerileri geliştirmesi/sağlık politikalarına aktif katılımının sağlanması ile kontrol altınsa tutulması
	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenliklerin (T) üniversitemizin (G) sağlık alanında öncü ve referans üniversite olarak politika önerileri geliştirmesi/sağlık politikalarına aktif katılımının sağlanması ile kontrol altında tutulması
	Sağlık ve sağlıkta geri ödeme politikalarındaki değişkenliklerin (T) üniversitemizin (G) sağlık alanında öncü ve referans üniversite olarak sağlık hizmetinde kalite performansına yönelik geri ödeme sisteminin teşvik edilerek karşılanması
	Temel bilimlere olan kadronun ve ilginin azalması (T), sorunu (G) öz kaynaklardan araştırmaya ayrılan fonun büyüklüğü kullanılarak temel bilimlerle ilgili araştırma projelerinin desteklenmesi ile kontrol altında tutulması

Tablo 28. | Strateji – GZFT Matrisi (4/5)

GF Stratejileri	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek mevcut (G) akademik disiplin çeşitliliği içerisinde dünyadaki çok farklı ülkelerde işbirlikleri geliştirilmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek (G) uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personelle uluslararası iş birliğinin ileriye götürülmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek (G) sağlık alanında öncü ve referans üniversite olarak klinik araştırma sayısının artırılması
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek (G) müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite olarak program çeşitliliğinin geliştirilmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek ortak yayınların teşvik edilmesi etki faktörü yüksek dergilerdeki yayın sayısı artırılarak (G) bilimsel yayın performansının geliştirilmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) ile nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu(G) yardımıyla uluslararası iş birliği geliştirilmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek değişim ve iş birliği programlarının etkinliğinin (G) farklı ülkelerle iş birliğini geliştirmesi
	Ulusal/uluslararası iş birliği olanakları (F) değerlendirilerek en yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilen(G) üniversite olarak öğrencilerimizin yurtdışı deneyimlerinin artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek akademik disiplin çeşitliliği (G) yardımıyla çift ana dal programlarının yaygınlaştırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek (G) uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personelin disiplinler arası ortak yayın sayısının artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek (G) uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personelin disiplinler arası ortak düzenlenen eğitim sayısının artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek (G) sağlık alanında öncü ve referans üniversite olarak disiplinler arası organizasyonların (toplantıların) artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek (G) müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü ve referans üniversite olarak diplinler arası programların artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek bilimsel yayın performansı(G) ile disiplinler arası araştırmaların/yayınların artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) kapsamında (G) bilimsel yayın performansının geliştirilmesi amacıyla disiplinler arası ortak çalışma alanları ile ilgili toplantıların artırılması
	Bilim ve sanat alanlarında, dünya genelinde giderek artan disiplinler arası yaklaşımlar (F) değerlendirilerek (G) değişim ve iş birliği programlarının etkinliğini ile disiplinler arası değişim programlarının desteklenmesi
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F), üniversitemiz (G) akademik disiplin çeşitliliği sayesinde ulusal/uluslararası değişim fonlarından yararlanan program sayısının artırılması
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile (G) uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personele verilen desteklerin artması
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) değerlendirilerek sağlık alanında öncü ve referans üniversite (G) olarak sağlık araştırmaları sayısının artırılması

Tablo 28. | Strateji – GZFT Matrisi (5/5)

GF Stratejileri	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) değerlendirilerek bilimsel yayın performansımız (G) ile fonlarla desteklenen bilimsel araştırmaların sayısını artırılması
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) değerlendirilerek değişim ve iş birliği programlarının etkinliği (G) ile diğer ortak ülkelerle AB değişim fonlarının artırılması
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) ile ulusal ve uluslararası akreditasyona sahip birimlerin fon kullanımının artırılması
	Fonların artması ve çeşitlenmesi (F) değerlendirilmesi amacıyla (G) en yüksek yüzdelik dilime sahip öğrenciler tarafından tercih edilen üniversite olarak fonların kullanımına yönelik öğrencilere tanıtılması
	Sağlık turizmine verilen önemin artışı (F) değerlendirilerek uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel (G) ile Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinin uluslararası tanıtımı için personelin desteklenmesi
	Sağlık turizmine verilen önemin artışı (F) ile sağlık alanında öncü ve referans üniversite (G) olarak sağlık turizmi kapsamındaki hasta sayısının artırılması
	Sağlık turizmine verilen önemin artışı (F) değerlendirilerek (G) ulusal ve uluslararası akreditasyona sahip birimlerimizin uluslararası tanıtımlarının artırılması
	Sunulan hastane- tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması (F), sağlık alanında öncü ve referans üniversite (G) olarak sağlık politikalarına katkının artırılması
	Sunulan hastane-tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması (F) değerlendirilerek bilimsel yayın performansı (G) mevcut sağlık verileri ile yayın sayısının artırılması
	Sunulan hastane- tedavi/danışmanlık hizmetlerine talebin yüksek olması (F) değerlendirilerek ulusal ve uluslararası akreditasyona sahip birimlerin (G) tanıtımda akreditasyon kullanması
	Savunma sanayi ve enerji alanındaki Ülkenin ihtiyaçları (F) kapsamında üniversitemiz akademik disiplin çeşitliliğinden (G) faydalanılarak savunma sanayi ve enerji alanındaki projelerin arttırılması
	Savunma sanayi ve enerji alanındaki ülkenin ihtiyaçları (F) kapsamında üniversite bünyesinde yer alan teknoloji geliştirme bölgesinde(G) savunma sanayi ve enerji alanında projelerin geliştirilmesi
	Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikaları (F) değerlendirilerek üniversitemiz (G) akademik disiplin çeşitliliğinden faydalanılarak biyomedikal cihaz ve millî ilaçla ilgili alanındaki projelerin artırılması
	Biyomedikal cihazlar ve millî ilaç konusundaki ülke politikaları (F) kapsamında teknoloji geliştirme bölgesinde(G) biyomedikal cihazlar ve millî ilaç alanında projelerin geliştirilmesi

5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 29. | Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu (1/4)

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H1.1. Prestijli bilim/sanat dergilerinde Hacettepe Üniversitesi adresli yayın sayısı her yıl %5 oranında arttırılacaktır.		
• Araştırma görevlisi sayısının azalması • Lisansüstü öğrenci sayısının azalması • Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynakların azalması	• Lisansüstü öğrencileri ve araştırma görevlilerinin sayısındaki düşüşün yayın sayısına olumsuz etkisi	• Lisansüstü programların cazip hale getirilmesi • Araştırmaya yönelik kaynakların etkin kullanımına ilişkin önlemlerin alınması
H.1.2. Üniversitemizde gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin sayısı artırılacaktır.		
• Araştırma görevlisi sayısının azalması • Lisansüstü öğrenci sayısının azalması • Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynakların azalması	• Araştırma görevlisi ve lisansüstü öğrenci sayısının azalması • Araştırma projelerinin sayısının azalması	• Lisansüstü programların cazip hale getirilmesi • Araştırmaya yönelik kaynakların etkin kullanımına ilişkin önlemlerin alınması
H1.3. Üniversitemizin fiziki ve teknolojik araştırma altyapısı geliştirilecektir.		
• Üniversite döner sermaye gelirlerinin azalması • Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişikliklerinin ve döner sermaye gelirlerindeki düşüşün fiziki ve teknolojik araştırma altyapısının gelişmesini zorlaştırması	• Üniversite döner sermayesinin artırılmasına yönelik projeler üretilmesi
H1.4. Üniversitemizin araştırmacı altyapısının niteliği geliştirilecektir.		
• İlgili mevzuat değişiklikleri • Bölgemizdeki istikrarsızlık ve güvenlik sorunları	Mevzuat değişiklikleri ve bölgemizdeki istikrarsızlıklar sonucu araştırmacı altyapısının niteliğinin geliştirilmesinin zorlaşması	• Mevzuata yönelik eğitimlerin arttırılması • Tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi
H2.1. Akredite olan lisans ve lisansüstü programlarının sayısını 2022 yılına kadar %50 artırılacaktır.		
• Akreditasyon sürecinin maliyeti için alınabilecek kaynak yetersizliği • Akreditasyon sürecinin uzunluğu	Lisans ve lisansüstü programların akreditasyon sürecinin uzun bir zamanı kapsaması ve bu sürecin maliyetini karşılayacak kaynakların yeterli olmaması	• Yeni kaynaklar bulunması
H2.2. 2022 yılının sonuna kadar, çift ana dal eğitimi alma imkanı sunan program sayısını %50 oranında artırılacaktır.		
• Program uyuşmalarındaki zorluklar • Öğrenci tercihleri	Çift ana dal programlarını uyumlaştırma sürecinde yaşanan sıkıntılar ve derslerin ağırlıkları sebebiyle öğrencilerin tercihlerinde ilk sıralarda yer almasına olumsuz etkisi	• Bilgilendirme toplantılar ve eğitimlerin verilmesi
H2.3. 2022 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans ve lisansüstü öğrencilerinin sayısı %20 oranında artırılacaktır.		
• Ulusal Ajans'tan alınacak hibe oranlarındaki azalmalar • Bölgesel olumsuz gelişmeler • Ortak kurumların öğrencilerimizin yabancı dil seviyesi ile ilgili yükselen beklentisi (B1-B2)	Yaşanan terör olayları ve sosyo-politik istikrarsızlıklar sonucu uluslararası öğrenciler tarafından ülke bazında tercih edilebilirlik seviyemizin azalması Ulusal Ajans'tan alınacak hibe oranlarındaki azalışın değişim program sayısına olumsuz etkisi	• Tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi

Tablo 29. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu (2/4)

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H2.4. 2022 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü ders; harmanlanmış, uzaktan veya açık ders sayısı artırılacaktır.		
• Bilişim alt yapısında yaşanabilecek aksaklıklar. • Ders dönüşümünün maliyetlerinin yüksekliği. • Teknik destek ve nitelikli insan gücünün azlığı.	Bilişim tabanlı hizmeti sağlayacak teknik ve beşeri desteğin yeterli olmamasının ve ders dönüşüm maliyetlerinin yüksek olmasının söz konusu hizmeti olumsuz yönde etkilemesi.	• Yeni kaynaklar bulunması • Hizmet içi eğitimlerle personelin niteliğinin arttırılması
H2.5. Eğitim öğretim altyapısı iyileştirilecektir.		
• Üniversite dışındaki etkenler • Mali kaynakların kısıtlılığı • YÖK/ÖSYM'nin program kontenjanları ile ilgili politikaları	Üniversitemiz dışında belirlenen politikalar ve mali kaynaklarımızın yeterli olmaması, eğitim öğretim altyapısını iyileştirme sürecini olumsuz yönde etkilemesi	• Yeni kaynaklar bulunması
H3.1. Sağlık, teknik ve sosyal yenileşim (inovasyon) alanlarındaki girişimler 2022 yılı sonuna kadar artırılacaktır.		
• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Girişimciliğin akademik yükselme kriterlerinde yeterince yer almaması • Girişimciliği sürdürecek yeterli finansal desteğin bulunamaması	Girişimcilik faktörünün akademik yükselme kriterleri arasında yeterli öneme sahip olmaması ve girişimciliği devam ettirmek için gerekli olan finansal desteğin mevcut olmaması	• Akademisyenleri girişimciliğe teşvik etmeye yönelik politikalar geliştirilmesi
H3.2. Üniversite kaynaklı toplam patent başvuru/tescil sayısı ve ticarileşen patent sayısı 2022 sonuna kadar arttırılacaktır.		
• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Patent alınmasının akademik yükselme kriterlerinde önemini yitirmesi • Patent sürecini devam ettirecek yeterli finansal desteğin bulunamaması	Patent almanın eski önemini yitirmesi ve süreci destekleyecek mali desteğin mevcut olmaması	• Akademisyenleri girişimciliğe teşvik etmeye yönelik politikalar geliştirilmesi
H3.3. Üniversite-sanayi arasında gerçekleştirilen Ar-Ge proje/sözleşme kapasitesi 2022 yılı sonuna kadar %70 artırılacaktır.		
• Akademisyenler tarafından yeterli ilginin gösterilmemesi • Akademi ve sanayide ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması • Ülke ekonomisinde stabilitenin korunamaması	Ülkede mevcut olan ekonomik sıkıntıların AR-GE çalışmalarını olumsuz yönde etkilemesi Ülkemizde akademi ve sanayi iş birliğinin yeterince kurulamamış olması	• Akademisyenleri girişimciliğe teşvik etmeye yönelik politikalar geliştirilmesi
H4.1. Üniversiteye bağlı hastanelerde ulusal ve uluslararası kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenilenecektir.		
• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği	Yönetim ile ilgili mevzuatta yapılan değişikliklerin, kaynak aktarımı kısıtlarının ve yetersiz personel sayısının kalite akreditasyonunu güncel haliyle yenileme çalışmalarını güçleştirmesi	• Yeni kaynaklar bulunması • Mevzuata yönelik eğitimlerin arttırılması

Tablo 29. | Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu (3/4)

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H4.2. **Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen yerlerde biyomedikal tıbbi cihaz envanterinin güncellenmesi ve ileri teknoloji tıbbi cihaz kullanılması sağlanacaktır.**		
• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları	Yönetim ile ilgili mevzuatta yapılan değişikliklerin ve kaynak aktarımı kısıtlarının önceliklerin farklı alanlara kaymasına sebebiyet vermesi	• Yeni kaynaklar bulunması • Mevzuata yönelik eğitimlerin artırılması
H4.3. **Sağlıkla ilgili tanı, teşhis ve tedavi hizmeti verilen fiziksel alanların genişletilmesi sağlanacaktır.**		
• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri · Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları	Yönetim ile ilgili mevzuatta yapılan değişikliklerin ve kaynak aktarımı kısıtlarının önceliklerin farklı alanlara kaymasına sebebiyet vermesi	• Yeni kaynaklar bulunması • Mevzuata yönelik eğitimlerin artırılması
H4.4. **Uluslararası hasta sayısının artırılması sağlanacaktır.**		
• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat yetersizliği • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği	Yönetim ile ilgili mevzuatta yapılan değişikliklerin, kaynak aktarımı kısıtlarının ve yetersiz personel sayısının uluslararası hasta sayısının artırılması çalışmalarını olumsuz yönde etkilemesi	• Tanıtım faaliyetlerinin artırılması
H4.4. **Hasta tanı, tedavi ve bakım süreçlerini iyileştirerek hasta güvenliği ve memnuniyeti artırılacaktır.**		
• Hastane yönetimini ilgilendiren mevzuat değişiklikleri • Mevzuattan kaynaklanan kaynak aktarımı kısıtlamaları • Personel yetersizliği	Yönetim ile ilgili mevzuatta yapılan değişikliklerin, kaynak aktarımı kısıtlarının ve yetersiz personel sayısının hasta memnuniyetine olumsuz etkisi	• Yeni kaynaklar bulunması • Mevzuata yönelik eğitimlerin arttırılması
H5.1. **Personel memnuniyet düzeyi ile öğrencilere sunulan hizmet/olanaklara yönelik (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) memnuniyet düzeyi %70'in altına düşürülmeyecektir.**		
• Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması • İlgili mevzuatın sık değişmesi	Mevzuatta yapılan sık değişimlerin ve hedefin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların sağlanmasında karşılaşılan olumsuzlukların memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkisi	• Sağlanan hizmetlerin personel ve öğrencilerin üzerinde yarattığı memnuniyet düzeyi yapılan anketlerle belirli aralıklarla ölçülerek, hedeflenen düzeyin altında kalınması durumunda nedenleri üzerinde yoğunlaşması
H5.2. **Yönetim Bilgi Sistemi kurulacaktır.**		
• Mevcut bilişim altyapısı ile yeni kurulacak sistemin uyum sorunları • Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması	Kurulması planlanan bilgi sisteminin mevcut olan bilişim altyapısı ile uyumsuzluk yaşaması ve sistemin kurulma aşamasında ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasında sıkıntılar yaşanması	• Teknik altyapı güçlendirilerek yeni sistemle uyumlu hale getirilmesi

Tablo 29. | Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu (4/4)

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H5.3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri geliştirilecektir.		
• Gerekli kaynakların sağlanmasında olumsuzlukların ortaya çıkması • İlgili mevzuatın sık değişmesi • Personelin direnç göstermesi	Alışkanlıklardan kolay vazgeçememe vb. nedenlerle personelin direnç göstermesi ve mevzuatta yaşanan sık değişimlerin etkisi	• Hizmet içi eğitimlerle ve bilgilendirme toplantılarıyla direncin giderilmesi
H5.4. Mezunlarla ilişkiler güçlendirilecektir.		
• Mezunların Üniversiteyle ilişkisini kesmesi • Yurtdışına uzun süreli çıkan mezunlar • Mezunlarla iletişim kopukluğu	Öğrencilerimizin mezuniyet sonrası içine girdiği iş arama sürecinde Üniversite ile olan ilişkisinin kopması	• Mezunlar Derneği'nin iletişimi güçlendirmesi
H5.5. Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.		
• Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Değişime karşı gösterilen direnç	Stratejik yönetim ile ilgili önyargı ve değişimden yana olmayan personelin tutumu	• Stratejik yönetim hakkında seminerler düzenlenmesi
H6.1. 2019 yılı sonuna kadar, ülkemiz kültür ve sanat yaşamının zenginleştirilmesine yönelik 3 proje uygulamaya konacaktır.		
• Televizyon programı teklifinin kanallar tarafından uygulamaya konul(a)maması • Seminerin Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimlerince onaylanmaması • Mali kaynak yetersizliği	Mali kaynak yetersizliği, seminerin Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimlerince onaylanmaması veya televizyon programı teklifinin kanallar tarafından uygulamaya konul(a)mamasının olumsuz etkisi	• Farklı mali kaynaklar bulunması • Bakanlıkla iş birliği yapılması
H6.2. 2022 yılı sonuna kadar, güncel toplum sorunlarına ilişkin, transdisipliner nitelikte en az 6 proje desteklenecektir.		
• Yeterli mali desteklerin sağlanamaması	Mali kaynak yetersizliğinden projelerin desteklenememesi	• Yeni mali kaynaklar bulunması
H6.3. 2022 yılı sonuna kadar, ülkemizde barınan sığınmacılara ilişkin, ülke çapında en az 2 proje desteklenecektir.		
• Kontrol edilemeyen sığınmacı hareketliliği • Göçmenlere ilişkin ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler • Yeterli mali desteklerin sağlanamaması	Göçmenlere ilişkin ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler ve yeterli mali desteklerin sağlanamaması ve kontrol edilemeyen sığınmacı hareketliliğine sebep olması	• Yeni mali kaynaklar bulunması

5.6. Maliyetlendirme

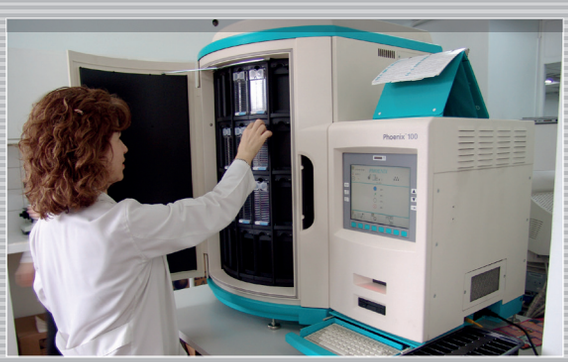
Tablo 14. Tahmini Maliyet Tablosu

	2018	2019	2020	2021	2022	Toplam Maliyet
Amaç 1	**141.648.876**	**150.424.009**	**158.322.833**	**170.446.948**	**183.279.053**	**804.121.718**
Hedef 1.1	6.221.000	7.401.000	7.863.563	8.411.653	9.059.350	38.956.565
Hedef 1.2	5.480.282	6.950.061	5.881.763	7.380.736	7.656.743	33.49.584
Hedef 1.3	112.257.594	117.332.948	124.666.257	133.355.495	143.623.869	631.236.163
Hedef 1.4	17.690.000	18.740.000	19.911.250	21.299.064	22.939.092	100.579.406
Amaç 2	**35.846.492**	**36.672.943**	**38.952.503**	**41.653.552**	**44.845.475**	**197.970.965**
Hedef 2.1	968.000	1.026.000	1.090.125	1.166.107	1.255.897	5.506.129
Hedef 2.2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 2.3	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 2.4	228.492	244.943	260.253	278.392	299.828	1.311.908
Hedef 2.5	34.450.000	35.202.000	37.402.125	40.009.053	43.089.750	190.152.928
Amaç 3	**1.135.000**	**4.085.000**	**8.610.000**	**16.585.000**	**25.585.000**	**56.000.000**
Hedef 3.1	500.000	3.000.000	7.500.000	15.000.000	24.000.000	50.000. 000
Hedef 3.2	300.000	550.000	550.000	800.000	800.000	3.000.000
Hedef 3.3	335.000	535.000	560.000	785.000	785.000	3.000.000
Amaç 4	**523.000.000**	**560.000.000**	**629.812.500**	**671.061.831**	**719.807.593**	**3.103.681.924**
Hedef 4.1	20.000.000	21.000.000	22.312.500	23.867.681	25.705.493	112.885.674
Hedef 4.2	3.000.000	3.000.000	38.000.000	38.000.000	38.000.000	120.000.000
Hedef 4.3	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	12.000.000
Hedef 4.4	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	100.000.000
Hedef 4.5	477.600.000	513.600.000	547.100.000	586.794.150	633.702.100	2.758.796.250
Amaç 5	**731.574.944**	**774.071.200**	**789.421.732**	**847.193.776**	**916.224.025**	**4.058.485.678**
Hedef 5.1	726.174.944	768.371.200	783.377.982	840.742.717	909.291.635	4.027.958.478
Hedef 5.2	5.200.000	5.500.000	5.843.750	6.251.059	6.732.391	29.527.200
Hedef 5.3	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
Hedef 5.4	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 5.5	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
Amaç 6	**804.000**	**1.641.500**	**891.500**	**1.491.500**	**1.041.500**	**5.870.000**
Hedef 6.1	204.000	291.500	291.500	291.500	291.500	1.370.000
Hedef 6.2	600.000	600.000	600.000	1.200.000	–	3.000.000
Hedef 6.3	–	750.000	–	–	750.000	1.500.000
TOPLAM	**1.434.009.312**	**1.526.894.652**	**1.626.011.068**	**1.748.432.607**	**1.890.782.646**	**8.226.130.285**

6

İzleme ve Değerlendirme







İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Üniversitemiz Stratejik Planının izlenmesi birimler bazında yapılacaktır. Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinden sorumlu birimler, Dönemsel İzleme Raporlarını (hedef gerçekleşme raporları) üçer aylık sürelerde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına sunacaklardır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından birimlerin sunduğu raporlar 6 aylık dönemlerde Strateji İzleme Kuruluna sunulur ve Kurul gerekli gördüğü birimlerle toplantı düzenleyerek gelişmeler hakkında detaylı bilgi alır. Dönemsel İzleme Raporları ertesi yılın başında hazırlanan Faaliyet Raporunun temelini oluştururlar.

Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi, söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususlar performans programlarında yer almaktadır.

Üçer aylık süreler içinde hazırlanacak olan Dönemsel İzleme Raporları yıl sonunda konsolide edilerek, Maliye Bakanlığının otomasyon sistemi olan e-Bütçe sistemine girişleri yapılacak ve sonuçlar değerlendirilecektir. e-Bütçe sisteminden alınan raporlar Faaliyet Raporlarının ekine konularak hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ulaşılmadıysa söz konusu eksikliğin sebepleri açık bir şekilde belirtilecektir. Böylece hedeflere ulaşılmadaki başarı üst yönetim tarafından değerlendirilecektir.

Üniversitemiz ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alan, dünyadaki gelişmeleri yakalayan; katılımcı, şeffaf ve esnek bir yaklaşımla hazırlanan üniversitemiz Stratejik Planı üst yönetimin ve üniversitemiz bileşenlerinin irade ve desteğiyle hayata geçirilecektir.

Notlar

Notlar

Notlar

Notlar

Notlar

Notlar