



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

2022-2026 STRATEJİK PLANI





T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

2022-2026 STRATEJİK PLANI

2021
HATAY



Dünyada her şey için, medeniyet için, hayat için, başarı için,
en hakiki mürşit bilimdir.

K. Atatürk



ÖNSÖZ

İsmi Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ten alan Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi kurulduğu 1992'den bu yana önemli gelişmeler göstermiştir. Bugün 3 enstitü, 13 fakülte, 3 yüksekokul, 9 meslek yüksekokulu ve 1 konservatuvarda 1219 akademik ve 773 idari personeli ile hizmet vermektedir. Üniversitemiz, kuruluşundan itibaren sürdürdüğü bilimsel, kültürel ve sanatsal alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetler ve topluma katkı sağlayan uygulamaları ile ülkemizin önemli üniversiteleri arasında yerini almıştır.

Üniversitemizi ulusal ve uluslararası rekabette tercih edilen akademik kurumlardan biri haline getirmek; ülkemizin ve dünyanın gerçeklerine uygun olarak hazırlanmış, bilimsel temele dayalı bir yol haritası ile mümkün olabilecektir. Söz konusu yol haritasının en önemli aşamalarından biri stratejik plan oluşturulmasıdır. Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçesinin hazırlanmasını, uygulanmasını, raporlanmasını ve mali kontrolünü düzenleyen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik planlama ve performans esaslı program bütçelemeyi öngörmüş ve kamu kuruluşları için stratejik planlamayı zorunlu kılmıştır. Kanunun 9. ve 41. maddesi uyarınca Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"te yer alan hususlara göre Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 2022-2026 dönemini kapsayan Stratejik Planı titizlikle ve katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmıştır.

2022-2026 yıllarını kapsayan Stratejik Planı kamu ve özel sektörle paylaşırken planın hazırlanma sürecinde emeği geçen akademik ve idari personelimize özverili çalışmalarından dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Hasan KAYA
Rektör



İÇİNDEKİLER

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	11
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	12
1.2. Amaç ve Hedefler	13
1.3. Temel Performans Göstergeleri	15
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	17
3. DURUM ANALİZİ	21
3.1. Kurumsal Tarihçe	22
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planının Değerlendirilmesi	26
3.3. Mevzuat Analizi	28
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	30
3.5. Faaliyet Alanları ve Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	35
3.6. Paydaş Analizi	36
3.6.1. Paydaşların Tespiti	36
3.6.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	37
3.6.3. Paydaşların Değerlendirilmesi	38
3.6.4. Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	40
3.7. Kuruluş İçi Analiz	42
3.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	42
3.7.2. Kurum Kültürü Analizi	46
3.7.3. Fiziki Kaynak Analizi	53
3.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı	58
3.7.5. Mali Kaynak Analizi	63
3.7.6. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Organizasyon Şeması	65
3.8. Akademik Faaliyetler Analizi	66
3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi	69
3.9.1. Sektörel Eğilim Analizi	69
3.9.2. Sektörel Yapı Analizi	75
3.10- GZFT Analizi	78
4. GELECEĞE BAKIŞ (MİSYON, VİZYON, TEMEL DEĞERLER)	81
5. FARKLIŞMA STRATEJİSİ	85
5.1. Konum Tercihi	86
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi	87
5.3. Değer Sunumu Tercihi	88
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	89
6. STRATEJİ GELİŞTİRME	91
6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	92
6.2. Hedef Kartları	93
6.3. Maliyetlendirme	108
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo-1:	Temel Performans Göstergeleri	15
Tablo-2:	Mevzuat Analizi	28
Tablo-3:	Üst Politika Belgeleri Analizi	30
Tablo-4:	Faaliyet Alanları ve Ürün / Hizmetler	35
Tablo-5:	Paydaşların Önceliklendirilmesi	37
Tablo-6:	Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi	39
Tablo-7:	Yıl Bazında Kadro Unvanına Göre Öğretim Elemanı Sayısı	42
Tablo-8:	Unvan Bazında Akademik Personel Yaş Aralığı	42
Tablo-9:	Cinsiyet Bazında Akademik Personel	43
Tablo-10:	Yıl Bazında Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı	43
Tablo-11:	Yıl Bazında Yabancı Uyruklu Akademik Personel Sayısı	44
Tablo-12:	Yıl Bazında Hizmet Sınıfına Göre İdari Personel Sayısı	44
Tablo-13:	Hizmet Sınıfı Bazında İdari Personel Yaş Aralığı	44
Tablo-14:	Cinsiyet Bazında İdari Personel	45
Tablo-15:	Hizmet Sınıfı Bazında İdari Personel Eğitim Düzeyi	45
Tablo-16:	Yıl Bazında Sözleşmeli Personel ve Sürekli İşçi Sayıları	45
Tablo-17:	HMKÜ Yerleşke / Akademik Birim Listesi	53
Tablo-18:	Toplantı ve Konferans Salonları	54
Tablo-19:	Spor Tesisleri	55
Tablo-20:	Yemekhane Kapasite ve Alanları	56
Tablo-21:	Misafirhane ve Restoranlar	56
Tablo-22:	HMKÜ Lojmanları	56
Tablo-23:	Bütçe Gelirlerinin Gelişimi	63
Tablo-24:	Bütçe Giderlerinin Gelişimi	63
Tablo-25:	Program ve Ekonomik Sınıflandırma Düzeyinde HMKÜ 2021 Yılı Bütçesi	64
Tablo-26:	2022-2026 Plan Dönemi Tahmini Kaynaklar	64
Tablo-27:	Akademik Faaliyetler Analizi	66
Tablo-28:	Sektörel Eğilim Analizi	69
Tablo-29:	Sektörel Yapı Analizi	75
Tablo-30:	GZFT Analizi	78
Tablo-31:	Değer Sunumu Belirleme Ölçütleri	88
Tablo-32:	Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	92
Tablo-33:	Tahmini Maliyetler	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1:	Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Oranı Yüzde Dağılımları	40
Şekil-2:	Öğrenci Memnuniyet Oranı Yüzde Dağılımları	41
Şekil-3:	Dış Paydaş Anketi Sonuçları Yüzde Dağılımları	41
Şekil-4:	Kurum Kültürü Anketine Katılanların Kadro Durumlarına Göre Yüzde Dağılımları	46
Şekil-5:	Kurum Kültürü Boyutlarında Likert Ölçeğine Göre Elde Edilen Ortalama Mevcut Durum ve Beklenen Değerler	46
Şekil-6:	HMKÜ Organizasyon Şeması	65
Şekil-7:	Konum Tercih Yüzde Dağılımları	86

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
BAUM	: Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
BGYS	: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
DOĞAKA	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
DP	: Dış Paydaş
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
GZFT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HMKÜ	: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
İP	: İç Paydaş
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
MARGEM	: Teknoloji ve Ar-Ge Uygulama ve Araştırma Merkezi
MEK-SİS	: Yükseköğretim Mekânları Yatırım Karar Destek Sistemi
MYO	: Meslek Yüksekokulu
OBS	: Öğrenci Bilgi Sistemi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
ÖSYM	: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
SEM	: Sürekli Eğitim Merkezi
SKS	: Sağlık, Kültür ve Spor
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TKDK	: Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TUS	: Tıpta Uzmanlık Sınavı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UAM	: Uygulama ve Araştırma Merkezi
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
YLSY	: Yurt Dışına Lisansüstü Öğrenim Amacıyla Gönderilecek Öğrencileri Seçme ve Yerleştirme
YO	: Yüksekokul
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığı
YÖKSİS	: Yükseköğretim Bilgi Sistemi



1

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler



■ Misyon

Araştırmayı öncelikli olarak benimseyen ve bu çerçevede yetiştirdiği öğrenciler ile birlikte ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi sürdürülebilir kalkınma için toplum yararına sunmak

■ Vizyon

Araştırmacı öncü konumuyla, nitelikli eğitim- öğretim faaliyeti yürüterek topluma katkı sağlayan bir üniversite olmak

■ Temel Değerler

- Cumhuriyetin temel ilkelerine uygunluk
- Nitelikli Ar-Ge faaliyetleri
- Her alanda kaliteli hizmet
- Bilimsel özerklik
- Tarafsızlık ve şeffaflık
- Yenilikçilik
- Sosyal sorumluluk
- Paydaşlarla işbirliği
- Etik ilkelere bağlılık

1.2. Amaç ve Hedefler

Amaç 1

Eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi

- Hedef 1.1:** Paydaş ihtiyaçlarını gözeterak müfredatların diploma programı bilgi, beceri ve yetkinliklerine uygun olarak ulusal ve uluslararası standartlara göre düzenli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi
- Hedef 1.2:** Eğitim-öğretim alanında uluslararasılaşma niteliğini arttırmak
- Hedef 1.3:** Uzaktan / karma eğitim faaliyetlerinin niteliğinin ve niceliğinin arttırılması

Amaç 2

Araştırma faaliyetlerinde niceliğın, niteliğın ve çeşitliliğın arttırılması

- Hedef 2.1:** Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak
- Hedef 2.2:** Dış kaynaklı projelerin sayısının arttırılması
- Hedef 2.3:** Araştırma altyapısının geliştirilmesi
- Hedef 2.4:** Üniversite sanayi işbirliğine dayalı araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak

Amaç 3

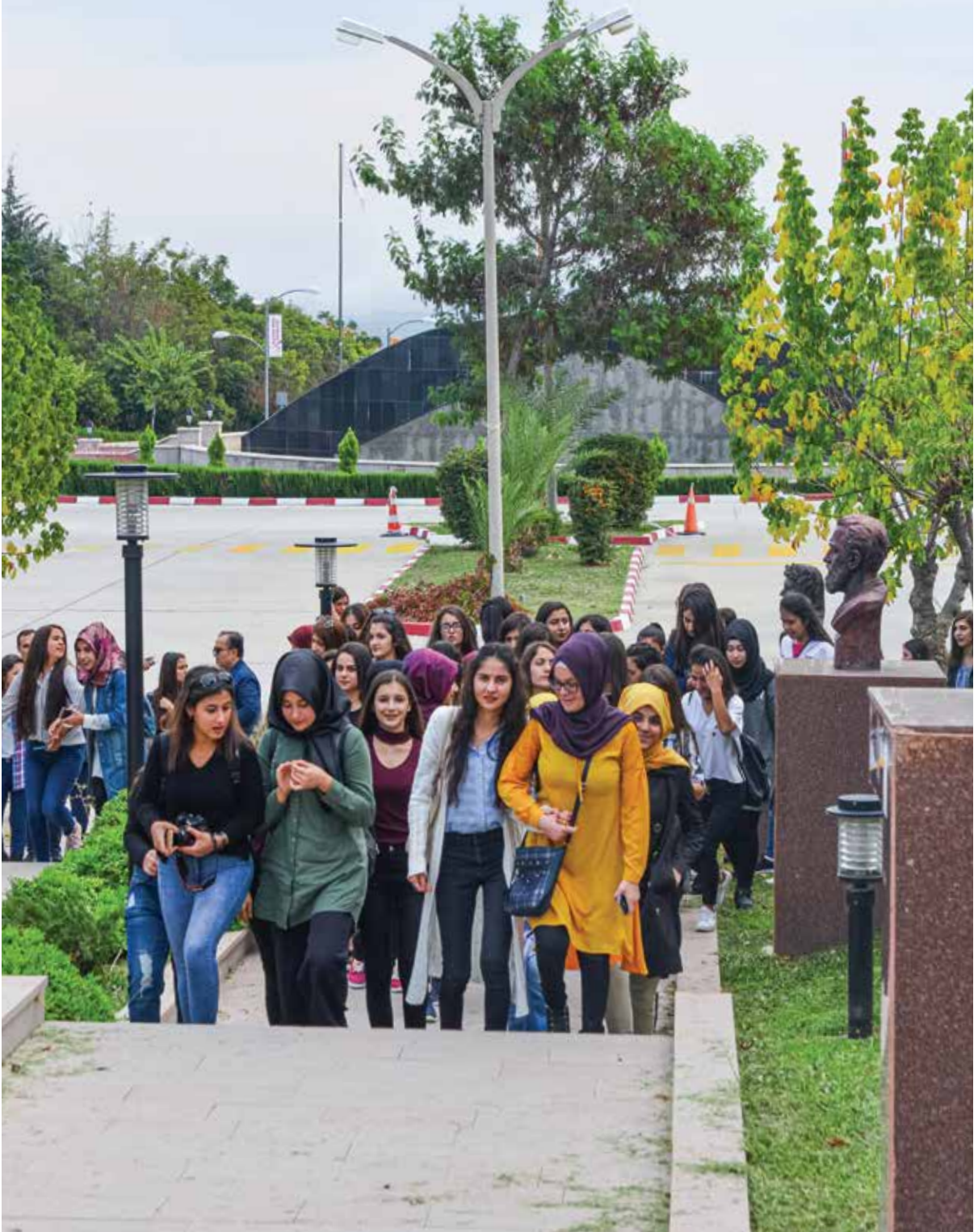
Ekonomik ve sosyal değere dönüşen girişimcilik, yenilikçilik ve toplumsal katkı faaliyet ve projelerinin arttırılması

- Hedef 3.1:** Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru ve tescilleme sayısının arttırılması
- Hedef 3.2:** Üniversite genelinde girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi
- Hedef 3.3:** İlimizin, bölgemizin ve ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunacak faaliyetleri arttırmak

Amaç 4

Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek

- Hedef 4.1:** Kurum içi memnuniyet, iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi
- Hedef 4.2:** Kurum tanınırlığını geliştirmek ve kurumsallaşmayı güçlendirmek
- Hedef 4.3:** Hizmet kalitesini geliştirmek üzere; beşeri, teknolojik ve fiziksel altyapının güçlendirilmesi
- Hedef 4.4:** Mezunlarla iletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesi
- Hedef 4.5:** Kurumun tüm süreçlerinde kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması



1.3. Temel Performans Göstergeleri

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2026)
1	Ulusal ve uluslararası alanda akredite olan program sayısı	18
-	Dış paydaşlarla yapılan faaliyet (toplantı, seminer, çalıştay vs.) sayısı	220
941	Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	1400
3422 (pandemi nedeniyle)	Uzaktan / karma eğitimle yürütülen lisans ders sayısı	650
388	SCI, SCI-EXpanded, SSCI ve AHCI indeksli dergilerde yayımlanan makale ve derleme sayısı	500
7720 (2020 yılı sayısı)	Üniversite adresli yayınlara SCI, SCI-EXpanded, SSCI ve AHCI, indeksli dergilerde yapılan atıf sayısı	8000
1	Kabul edilen dış kaynaklı proje sayısı	25
19	Araştırma laboratuvarında yapılan akredite yöntem / analiz sayısı	28
20	Sektöre yapılan danışmanlık sayısı	75
9	Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında kabul edilen proje sayısı	30
6	Patent başvuru sayısı	18
63	Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi derslerinin sayısı	100
7	Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	13
600.000	Kurumsal erişim sayfası ziyaretçi sayısı	850.000
-	Kariyer Merkezi çalışmaları kapsamında mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı (kümülatif)	180



2

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 2022-2026 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, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi esas alınarak hazırlanmaya başlanmıştır.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına başlanıldığı 04.03.2021 tarih ve 19306 sayılı resmi yazı ile tüm birimlerimize duyurulmuştur. İlgili yazıda Rektörümüz tarafından çalışmaların sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, hazırlanacak olan stratejik plana başta yönetim kademelerinde yer alan personel olmak üzere tüm akademik ve idari personelin destek vermesi ve katkıda bulunması açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının üst düzeyde yönlendirilmesini sağlamak, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek ve planlama sürecine aktif katılım sağlamak üzere Rektör başkanlığında Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri ve üniversitemiz birimleri harcama yetkililerinden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulunca harcama birimlerimizin de görüşü alınarak stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Fatih SAKİN başkanlığında harcama birimi temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur.

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

Stratejik Planlama Ekibi tarafından stratejik plan hazırlık çalışmalarına yön verecek hazırlık programı ve çalışma takvimi oluşturulmuştur. Çalışmalar takvim çerçevesinde yoğun çalışma planlarıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak, Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin etkileri nedeniyle hazırlık çalışmalarında aksaklıklar meydana gelmiştir. Stratejik planın sağlıklı hazırlanabilmesi adına Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'ndan bir aylık ek süre talep edilmiş, Başkanlıkça bu talep uygun görülmüştür.

Yürütülen çalışmalar kapsamında Stratejik Planlama Ekibi, 12.03.2021 tarihli toplantısında üyeleri arasında görev dağılımı ile alt çalışma grupları oluşturmuştur. Stratejik Planlama Ekibi bünyesinde oluşturulan alt çalışma grupları tarafından analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Durum analizinden elde edilen veriler ışığında çalışma gruplarının hazırladığı taslaklar üzerinden Strateji Geliştirme Kurulunca yapılan çalışmalarda Üniversitemizin taslak vizyonu çerçevesinde amaç ve hedefleri belirlenmiştir. Tüm aşamalar tamamlandığında stratejik plan taslağı oluşturulmuş ve birimlerimizin görüşüne sunulmuştur. Birimlerden gelen öneri ve görüşler değerlendirilerek taslak plan Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu tarafından plan taslağına nihai hali verilerek 2022-2026 yıllarını kapsayan taslak stratejik plan hazırlanmış ve 2021 Mayıs ayında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmiştir. Başkanlıkça hazırlanan değerlendirme raporu doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak Üniversitemiz 2022-2026 Stratejik Planı nihai hale getirilmiştir.



3

DURUM ANALİZİ

3.1. Kurumsal Tarihçe



Üniversitemiz 11.07.1992 tarih ve 21281 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 3837 Sayılı Kanunun 25'inci ve 28.03.1983 tarihli ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanununa eklenen Ek-17 maddesiyle Rektörlüğe bağlı kurulan Fen-Edebiyat Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Su Ürünleri Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Çukurova Üniversitesine bağlı Antakya Eğitim Yüksekokulunun adı ve bağlantısı değiştirilerek oluşturulan Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Antakya Meslek Yüksekokulu, İskenderun Meslek Yüksekokulu ile Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü çerçevesinde 3 Enstitü, 7 Fakülte, 2 Yüksekokul ve 2 Meslek Yüksekokulu olmak üzere 14 birim ile kurulmuştur.

1992 yılında Sağlık Bakanlığından Çukurova Üniversitesine devredilen İskenderun Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, 1993 yılında da Dört Yol Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Üniversitemize aktarılmıştır. 1993 yılında Çukurova Üniversitesine bağlı olan Dört Yol Meslek Yüksekokulu Üniversitemize devredilmiştir.

1994 yılında Kırıkhan, Reyhanlı ve Samandağ Meslek Yüksekokulları kurulmuştur.

1995 yılında Tıp Fakültesi, İskenderun Sivil Havacılık Yüksekokulu ile Güzel Sanatlar Fakültesi ve Yayladağı Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. 2001 yılında Tıp Fakültesinin adı "Tayfur Ata Sökmen Tıp Fakültesi" olarak değiştirilmiştir.

2005 yılında İskenderun Mustafa Yazıcı Devlet Konservatuarı kurulmuştur.

2008 yılında mevcut bulunan Mühendislik-Mimarlık Fakültesi kapatılarak Mühendislik Fakültesi ve Mimarlık Fakültesi isimleriyle iki ayrı fakülte haline dönüştürülmüştür. Aynı yıl Altınözü, Belen, Harbiye, Hassa ve Hatay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları kurulmuştur.

2009 yılında Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu ile Erzin Meslek Yüksekokulu kurulmuştur.

2010 yılında Diş Hekimliği ve İletişim Fakülteleri kurulmuştur.

2011 yılında Bilişim Teknolojisi Yüksekokulu ve Payas Meslek Yüksekokulu kurulmuştur.

2012 yılında Teknoloji Fakültesi ile Barbaros Hayrettin Denizcilik Fakülteleri kurulmuştur. Aynı yıl Su Ürünleri

Fakültesinin adı Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Fakültesi olarak, Harbiye Meslek Yüksekokulunun adı Sanat ve Tasarım Meslek Yüksekokulu olarak değiştirilmiştir.

2013 yılında İlahiyat Fakültesi kurulmuştur.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 20.02.2014 tarihinde, Üniversitemiz bünyesindeki Meslek Yüksekokulların yapılandırılmasına ilişkin aldığı kararlar neticesinde; Altınözü Meslek Yüksekokulunun adı Altınözü Tarım Bilimleri Meslek Yüksekokulu, Erzin Meslek Yüksekokulunun adı Erzin Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Reyhanlı Meslek Yüksekokulunun adı Reyhanlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yayladağı Meslek Yüksekokulu'nun adı Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu olarak değiştirilmiştir. Bunlara ilaveten Turizm ve Otelcilik, Payas ve Belen Meslek Yüksekokullarının fiziki altyapılarının uygun olmaması nedeniyle kapatılmıştır.

23.04.2015 tarihinde üniversitemizin kurum yapısı değişmiş ve bazı birimlerin ayrılmasıyla İskenderun Teknik Üniversitesi kurulmuştur. Bu kapsamda; Mühendislik Fakültesi, Barbaros Hayrettin Denizcilik Fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Deniz Bilimleri ve Teknoloji Fakültesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Mustafa Yazıcı

Devlet Konservatuvarı, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Dörtöy Meslek Yüksekokulu, Erzin Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, İskenderun Meslek Yüksekokulu Üniversitemizden ayrılarak İskenderun Teknik Üniversitesine bağlanmıştır.

2016 yılında Antakya Devlet Konservatuvarı, Yabancı Diller Yüksekokulu ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu kurulmuştur.

Mustafa Kemal Üniversitesi adıyla kurulan Üniversitemizin adı 18.05.2018 tarihinde "Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir.

2019 yılında Üniversitemiz bünyesinde bulunan Hatay Sağlık Yüksekokulu ile Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu kapatılarak Sağlık Bilimleri Fakültesi kurulmuştur. 10.10.2019 tarihinde Yükseköğretim Genel Kurulu toplantısında alınan karar uyarınca İskenderun Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kapatılmış ve Kırıkhan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. 19.12.2019 tarihli Yükseköğretim Genel Kurulu toplantısında Kırıkhan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ile Dörtöy Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu kapatılmıştır.

2020 yılında Bilişim Teknolojisi Yüksekokulu kapatılmıştır.





3 Enstitü

- Fen Bilimleri Enstitüsü,
- Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü

13 Fakülte

- Diş Hekimliği Fakültesi
- Eğitim Fakültesi
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- Güzel Sanatlar Fakültesi
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- İlahiyat Fakültesi
- İletişim Fakültesi
- Mimarlık Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Sağlık Bilimleri Fakültesi
- Tayfur Ata Sökmen Tıp Fakültesi
- Veteriner Fakültesi
- Ziraat Fakültesi

3 Yüksekokul

- Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
- Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
- Yabancı Diller Yüksekokulu

9 Meslek Yüksekokulu

- Altınözü Tarım Bilimleri MYO
- Antakya MYO
- Hassa MYO
- Hatay Sağlık Hizmetleri MYO
- Kırıkhan MYO
- Reyhanlı Sosyal Bilimler MYO
- Samandağ MYO
- Sanat ve Tasarım MYO
- Yayladağı Sosyal Bilimler MYO



1 Devlet Konservatuvarı

- Antakya Devlet Konservatuvarı

24 Araştırma ve Uygulama Merkezi

- Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği
- Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi
- Veteriner Sağlık UAM
- Alternatif Enerji Kaynakları ve Teknoloji UAM
- Arkeoloji ve Sanat Tarihi AUM
- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi AUM
- Bitki Sağlığı Kliniği UAM
- Cemil Meriç Düşünce ve Kültürel Çalışmalar UAM,
- Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama UAM
- Deniz Kaplumbağaları İlk Yardım, Tedavi ve Kurtarma UAM
- El Sanatları UAM
- Deneysel Araştırmalar UAM
- Kadın ve Aile Çalışmaları AUM
- Kariyer Planlama UAM
- Ortadoğu UAM
- Stratejik Araştırmalar Merkezi
- Sürekli Eğitim UAM
- Tarımsal AUM
- Teknoloji ve Araştırma Geliştirme UAM
- Tekstil Sanatları UAM
- Türkçe Öğretimi UAM
- Uzaktan Eğitim UAM
- Üniversite Sanayi İş Birliği ve Teknoloji Transfer Ofisi UAM
- Yabancı Diller AUM

3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Üniversitemiz 2017-2021 dönemine ait stratejik planda 5 amaç, 19 hedef ve 81 faaliyet yer almaktadır.

Üniversitemiz akademik personelin ders yükünün ve görevlendirmelerin fazla olması nedeniyle eğitim ve öğretimde kalitenin düştüğü gözlemlendiğinden **"Üniversitemizin Eğitim ve Öğretim Kalitesinin Geliştirilmesi"** birinci amaç olarak benimsenmiştir. Bu amaca ilişkin *"2021 yılı sonuna kadar Üniversitemiz Senatosunun önerdiği 15 programın akreditasyon süreçlerinin başlatılması", "2021 yılı sonuna kadar tüm akademik birimlerde program değerlendirme sisteminin kurulması", "Kütüphane hizmetlerinin kalitesini artırılması", "Eğitim faaliyetlerinde uygulama çalışmalarının artırılması" ve "Öğretim elemanı – öğrenci ilişkilerinin geliştirilmesi"* olmak üzere 5 hedef belirlenmiştir.



Bu amaç kapsamında belirlenen hedeflere yönelik performans ölçütlerinin %50'sinin gerçekleştiği, %11'inin makul düzeyde gerçekleştiği, %39'unun ise iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Üniversitemizin önemli faaliyet alanlarından biri de bilimsel araştırma ile analiz çalışmalarıdır. Bu çalışmaların daha etkin olması için **"Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğinin Arttırılması"** ikinci amaç olarak benimsenmiştir. Bu amaç doğrultusunda *"2017 yılında TS EN ISO/IEC 17025 Standardı kapsamında 10 adet 2018 yılında da 10 adet gıda deneyinden Teknoloji ve Araştırma Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin akreditasyona başvurması", "2018 yılı sonuna kadar Sanayide yürütülecek Ar-Ge faaliyetleri kapsamında analiz sayısını %50 artırılması", "BAP tarafından desteklenen projelerin niteliğinin arttırılması", "Üniversitemiz akademik personeli tarafından yapılan dış kaynaklı projelerin 2021 yılı sonuna kadar %40 arttırılması" ve "Ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlenen toplantı sayılarının arttırılması"* hedefleri belirlenmiştir.

Belirlenen hedeflere yönelik performans ölçütlerinin %86'sının gerçekleştiği, %7'sinin makul düzeyde gerçekleştiği, %7'sinin ise iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Paydaş analizi sonuçları ile değerlendirmeye alınan öneri ve şikâyetler doğrultusunda sunulan hizmetlerin kalitesinin arttırılması adına **"Hizmet Kalitesi ve Etkinliğinin Arttırılması"** amacı konulmuştur. Bu amaca yönelik *"Sağlık hizmetlerinde Sağlık Bakanlığının belirlemiş olduğu standartlar çerçevesinde performans göstergemizi 2017 yılı sonuna kadar 0,8'den 0,9'a çıkarılması", "Birimlerdeki tüm iş ve işlemlerde kalite yönetim sisteminde tanımlanmış süreç ve standartlara %100 uyulmasının sağlanması", "Üçüncü basamak sağlık hizmetlerinden üniversitemiz hastanesinde"*



bulunmayan üç hizmeti daha yapabilir hale gelmesi" ve "2018 yılı sonuna kadar Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu bünyesinde Ayaktan Hasta Alma Merkezinin oluşturulması" hedefleri belirlenmiştir.

Hedeflere ilişkin performans ölçütlerinin %17'sinin gerçekleştiği, %83'ünün iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Ortadoğu'daki olayların Hatay iline yansımaları ve Suriyeli göçmenlerin ilimizde yoğun bir biçimde bulunması sonucu ortaya çıkan olumsuz algının giderilmesi adına **"Üniversitemizin Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Tanınırlığının Arttırılması"** amaç olarak benimsenmiştir. Bu amaç altında *"Suriye iç savaşı nedeniyle üniversitemize yönelik bozulan algının reklam, tanıtım organizasyonları, ziyaretler gibi etkinliklerle iyileştirilmesi", "Hatay ilinde yaşanan ekonomik, politik ve sosyal sorunlarla ilgili yerel STK'lar ortaklığında üniversite akademik personelinin çalışma alanları kapsamında panel ve çalıştaylar düzenlemek" ve "Üniversitelerin eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini destekleyerek, üniversitelerin vereceği hizmetleri zenginleştirip etkinleştirmek"* hedefleri yer almıştır.

Bu hedefler için belirlenen performans ölçütlerinden %78'i gerçekleştirilmiş, %11'i makul düzeyde gerçekleştirilmiş, %11'inin de iyileştirilmesi gerekmektedir.

Hatay ilimizin 1. derece deprem bölgesinde yer alması ve bunun yanında üniversitemiz uygulama ve eğitim alanlarının dağınık biçimde yerleşmesinden dolayı **"Üniversitemizin Fiziki Durumunun ve Altyapı Kapasitesinin Geliştirilmesi"** beşinci amaç olarak konulmuştur. Bu amaç altında *"Üniversitemiz fiziki durumunun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi adına ihtiyaç duyulan hizmet binalarının yapılması" ve "Kampüs altyapı ve üstyapı kapasitesinin geliştirilmesi"* hedefleri belirlenmiştir.

Belirlenen hedeflere ilişkin performans ölçütlerinden %29'unun gerçekleştiği, %14'ünün makul düzeyde gerçekleştiği, %57'sinin iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Üniversitemiz 2017-2021 Stratejik Planı genel olarak değerlendirildiğinde 4 yıllık uygulama dönemi sürecinde performans ölçütlerinin %52'sinin gerçekleştiği, %10'unun makul düzeyde gerçekleştiği, %38'inin iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir. Planda yer alan bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çok sayıda birimin sorumlu olarak belirlenmesi gösterge gerçekleşme sonuçlarının elde edilmesinde aksamalara ve veriler arasında tutarsızlıklara neden olmuştur. Bazı performans göstergelerinin somut olarak anlaşılabilir olmadığı görülmektedir. Yeni stratejik plan hazırlanırken yukarıda belirtilen hususlara dikkat edilecektir.

3.3. Mevzuat Analizi

Yükseköğretim kurumlarının kuruluş görev ve sorumlulukları, 7.11.1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130. ve 131. maddeleri çerçevesinde, milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek üzere 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda belirlenmiştir. Anayasa'nın 130. maddesine göre üniversitenin temel görevleri; eğitim-öğretim faaliyetleri yapmak, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyeti yapmak ve toplumsal katkı faaliyeti olarak belirlenmiştir. Mevzuat analizi sonucu veriler, üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır.

Bu kapsamda Üniversitemizin mevzuattan doğan yasal yükümlülükleri, bu yükümlülüklerle ilişkin tespit ve ihtiyaçlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek	Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 130. Maddesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi b. bendi	• Üniversitemiz imkânları doğrultusunda bağlı olduğu mevzuatlar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir.	• Üniversite olanakları ve jeopolitik durumu planlamada göz önüne alınmalıdır.
Çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak	Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 130. Maddesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi a. bendi	• Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim yönetmeliği gözden geçirilmelidir. • Bilimsel araştırma projeleri için destek ve teşvik miktarının sınırlı olması • Yayın kalitesini belirleyen atıf sayılarının artırılması gerekmektedir.	• Yönetmelikler değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre güncellenmelidir. • Bütçe hazırlık ve onay aşamalarında Ar-Ge desteğine öncelik verilmesi • Etki faktörü yüksek dergilerde yayınlar için bütçe ayrılması ve teşviklerin sağlanması
Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi d. bendi	• Üniversitenin yurtdışındaki yükseköğretim kurumları ve diğerleri ile lisans ve lisansüstü işbirliği yeterli değildir. • Öğrencilerin uygulamalı eğitim ve staj imkânlarının kısıtlı olması	• Yurtdışında eğitim işbirliği yapılan üniversitelerin sayısı artırılmalıdır. • Eğitim ve staj imkânı için işbirliği yapılan kamu ve özel sektör sayısı artırılmalıdır.
Yörelere tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak,	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi g. bendi	• Eğitim-öğretim faaliyetlerinde uygulama derslerinin yetersizliği ve dış paydaş beklentilerinin göz ardı edilmesi	• Tarım ve sanayinin istihdam talebi doğrultusunda ve işbirliği halinde öğretim elemanlarının uygulamalı ve yerinde eğitimler için teşvik edilmesi ve izlenmesi gereklidir.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi h. bendi	Modern eğitim-öğretim teknolojilerine uyumlu altyapı ve teknik imkânların kısıtlı olması	Eğitim-öğretim teknik altyapıyı güçlendirmek için bütçe ayrılmalıdır.
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi ı. bendi	Öğretim elemanlarının verdiği derslerin uygulamalarının öncelikli olarak ücretlendirilmemesi ve uygulama ders saati ödemelerinin haftalık 10 saat ile sınırlandırılmış olması.	Bütçe olanakları çerçevesinde verilen derslerin ücretlendirilmesinde uygulama saatleri öncelikle dikkate alınmalı ve uygulama ders saati ödemeleri haftalık 10 saat ile sınırlandırılmamalı
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlamak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi e. bendi	- Ulusal ve uluslararası düzeyde sosyal ve kültürel ilişkilerin sınırlı olması, - Ar-Ge ve girişimcilik desteğinin yeterli düzeyde olmaması.	- Üniversitenin sosyal ve kültürel işbirliklerine destek sunulmalıdır. - Üniversitenin Ar-Ge ve girişimciliği önceleyerek destek ve teşvik miktarlarını arttırması zorunludur.
Yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla işbirliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dahil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 43. maddesinin d. bendi	Üniversitenin yurtdışındaki bazı yükseköğretim kurumu ve sanayi kuruluşları ile işbirliği yeterli düzeyde değildir.	Üniversitenin yurtdışındaki üniversite ve sanayi-tarım kuruluşları ile her alanda işbirliğini arttırması zorunludur.
Öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 47. maddesi a. bendi	HMKÜ sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine ilişkin öğrenci kulüpleri ve yönetmelikleri yeterli durumdadır.	Üniversite kampüs yaşamında aktif bilgilendirmeler ve öğrencilerin bu etkinliklere katılımı destek ve teşvik edilmelidir.
Özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği yaparak mezunlarına iş bulmakta yardımcı olmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 47. maddesi b. bendi	Kariyer merkezinin yeni kurulmuş olması ve mezunların geri bildirim yapmaması	Üniversite kariyer merkezi ve mezun geri bildirim kanallarının oluşturulması zorunludur.
İç kontrol sisteminin kurulmasını ve işleyişini sağlamak	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55., 56., 57. maddesi	İç kontrol sisteminin tam olarak benimsenmemesi	Kamu İç Kontrol Rehberinin güncellenmesi ve sadeleştirilmesi, iç kontrol sistemi hakkında farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim, seminer vb. düzenlenmelidir.
Stratejik plan hazırlamak	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi	Üniversitemizin 2022-2026 stratejik planı hazırlık aşaması kapsamında kurul ve komisyonlar oluşturulmuştur.	Stratejik planının hedefine ulaşabilmesi için akademik ve idari personel ile yöneticilerin gereken hassasiyeti göstermesi beklenmektedir.
İç ve dış kalite güvence sisteminin oluşturulması ve işletilmesi	Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinin 18. maddesi	Üniversitemizde kalite güvence çalışmaları yürütülmektedir. Ancak kalite kültürü istenilen seviyede gelişmemiştir.	Üniversitemizde kalite kültürünün geliştirilmesi için Kalite Komisyonu tarafından yapılacak faaliyetler (eğitim, seminer vb.) arttırılacaktır.

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Bu bölümde 11. Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, orta vadeli program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eden üst politika belgeleri analizine yer verilmiştir.

Tablo 3. Üst Politika Belgeleri Analizi

11. KALKINMA PLANI	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
251.1. numaralı politika paragrafı	İlk, orta ve yükseköğretim kurumlarında finansal okuryazarlık eğitimi yaygınlaştırılacak, söz konusu eğitimin, yaygın eğitim kapsamında yetişkinlere de verilmesi sağlanacaktır.
331. numaralı politika paragrafı	Mesleki eğitim, iş gücünün niteliğini yükseltmeye yönelik geliştirilecektir.
331.1. numaralı politika paragrafı	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır.
331.6. numaralı politika paragrafı	Sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü profili belirlenecek, bu ihtiyaca dönük mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim, fen liseleri ve yükseköğretim kurumlarının öğretim programları güncellenecektir.
332.4. numaralı politika paragrafı	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi işbirliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
332.5. numaralı politika paragrafı	Öncelikli sektörlerle yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
349.1. numaralı politika paragrafı	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
349.3. numaralı politika paragrafı	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
350.5. numaralı politika paragrafı	Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) etkinliği analiz edilecek, yurt içi ve yurt dışı iyi uygulamalar tespit edilerek yaygınlaştırılacaktır.
350.7. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO'lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO'ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
356.2. numaralı politika paragrafı	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış disiplinler arası lisans ve lisansüstü programlar açılacaktır.
416. numaralı politika paragrafı	Tarımsal araştırma faaliyetlerinde kamu, üniversite, özel sektör ve sanayi kesimi arasındaki koordinasyon ve işbirliği geliştirilerek tarımsal Ar-Ge çalışmalarının etkinliği ve niteliği artırılacaktır.
418. numaralı politika paragrafı	Tarımsal eğitim ve yayım faaliyetlerinin etkinliği artırılacak ve yaygınlaştırılacaktır.
418.2. numaralı politika paragrafı	Akademisyen ve araştırma personelinin eğitim ve yayım programlarına katılımı artırılarak Ar-Ge ve yayım ilişkisi güçlendirilecektir.

11. KALKINMA PLANI	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
440.1. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılabacaktır.
452.3. numaralı politika paragrafı	TGB'lerdeki firmalarda ve özel sektör Ar-Ge Merkezlerinde Ar-Ge projelerinde yer alacak lisans öğrencilerine yönelik staj desteği verilecektir.
454.2. numaralı politika paragrafı	Fikri mülkiyet hakları, temel bilimler, ekonomi, işletme, mimarlık, mühendislik, iletişim, güzel sanatlar fakültelerinde lisans ve lisansüstü düzeyde ders programına alınacak, hukuk fakültelerinde anabilim dalı oluşturulması yaygınlaştırılacaktır.
458.3. numaralı politika paragrafı	Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklere öncelik verilecektir.
476.3. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
548. numaralı politika paragrafı	Fırsat eşitliği temelinde, tüm kademelerde eğitime erişim sağlanacaktır.
549.1. numaralı politika paragrafı	Eğitim yapıları teknolojiye ve çevreye uyumlu, güvenli, ekonomik, estetik, erişilebilir, standartları ve kalitesi yüksek bir mimaride tasarlanacaktır.
550.3. numaralı politika paragrafı	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
551.8. numaralı politika paragrafı	Ortaöğretim kademesindeki öğrencilerin üniversitelerdeki bilimsel etkinliklere katılımları, üniversitelerin araştırma ve laboratuvar imkânlarından faydalanabilmeleri sağlanacaktır.
552. numaralı politika paragrafı	Özel eğitime gereksinim duyan bireylerin eğitim hizmetlerinden istifade edebilmeleri için beşeri ve fiziki imkânlar güçlendirilecektir.
553.8. numaralı politika paragrafı	Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık ve gelişim programları açılacaktır.
555.1. numaralı politika paragrafı	Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği ve niteliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi sağlanacaktır.
559.7. numaralı politika paragrafı	Mesleki ve teknik eğitimde kariyer rehberliği etkinleştirilecek; mesleki ve teknik eğitim liseleri ile meslek yüksekokullarının toplumdaki algısını güçlendirecek tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.
559.8. numaralı politika paragrafı	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
561.1. numaralı politika paragrafı	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.
561.2. numaralı politika paragrafı	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
561.3. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
561.7. numaralı politika paragrafı	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
571.1. numaralı politika paragrafı	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
620.3. numaralı politika paragrafı	Hareketlilik programları özellikle dezavantajlı gençlerin ihtiyaç ve taleplerine uygun biçimde genişletilip çeşitlendirilecektir.

ORTA VADELİ PROGRAM	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
7. Bölüm Eğitim	Uzaktan eğitim sürecinin Harmanlanmış Eğitim Sistemini destekleyecek şekilde etkin hâle getirilmesi için içerik, altyapı, tasarım ve yönetim ile ilgili geliştirmeleri kapsayan bütünsel bir sistem hayata geçirilecek; dezavantajlı öğrencilerin uzaktan eğitimden daha fazla faydalanmaları sağlanacaktır.
	Tüm eğitim süreçlerinde öğrencilerin akademik, kariyer ve sosyal duygusal gelişim alanlarında desteklenmesi amacıyla rehberlik hizmetlerinin niteliği arttırılacak, öğrenciler gelecekte ihtiyaç duyulacak mesleklere kendi beceri ve yeteneklerine uygun yönlendirilecektir.
	Mesleki eğitim kurumlarındaki öğrencilerin edindikleri bilginin beceri ve üretime dönüştürülmesi sağlanacak, bu sayede sektörün iş gücü ihtiyacına cevap verebilecek niteliğe sahip bireyler sektöre işbirliği içinde yetiştirilecektir.
	Sanayinin ihtiyaçları ve dijital dönüşüm hedefleri çerçevesinde yenilikçi okul-sektör iş birliği modelleri kurulacak, mesleki ve teknik eğitim kurumlarının kapasiteleri sektörün iş gücü ihtiyacına cevap verebilecek şekilde geliştirilecektir.
7. Bölüm Finansal Sistem	Ülkemizde fikri mülkiyet varlıklarının değerlendirme kapasitesi geliştirilerek ülke ekonomisine katkısı arttırılacak ve üniversitelerde, araştırma kurumlarında ve teknoloji geliştirme bölgelerinde geliştirilen patentli teknolojilerin sanayiye etkin bir şekilde aktarılması sağlanacaktır.
7. Bölüm Turizm	Üniversitelerle düzenlenecek protokoller çerçevesinde başta gastronomi ve kültür olmak üzere ilgili alanlarda öğrenim gören öğrencilerin turizm işletmelerinde staj yapmaları ve üniversitelerle işletmeler arası işbirliğinin artırılması sağlanacaktır.

BÖLGESEL GELİŞME ULUSAL STRATEJİSİ (2014-2023)	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
360 numaralı paragraf	Yükseköğretim kurumlarında, Ar-Ge ve yenilik alanında mükemmellik hedeflenecektir. Metropollerin gelişme politikalarıyla uyumlu alanlarda araştırma ve eğitim kurumlarında en yüksek kaliteyi sağlama yönünde üniversitelerin araştırma ve öğretim yapısındaki eksiklikler, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum ortaklıklarına öncelik verilerek giderilecektir. Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının özel sektör işbirliği artırılarak etkin kullanımı sağlanacaktır.
390 numaralı paragraf	Üniversite – sanayi işbirliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın işbirliği içinde, dönemsel teknik beceri programları ile işbaşında mesleki eğitim yaygınlaştırılacaktır.
427 numaralı paragraf	Üniversite bünyesinde firmalara yönelik olarak ihracatı destekleyici eğitim ve hizmetler sağlanacaktır.
449 numaralı paragraf	Yükseköğretim ve mesleki eğitim programları girişimci ve yenilikçi işgücü piyasalarının gerekliliklerine göre tasarlanacaktır. Yeni üniversite programları yerel kalkınmayı destekleyecek şekilde geliştirilecektir.
451 numaralı paragraf	Meslek eğitim merkezleri, meslek liseleri ve meslek yüksekokullarında verilen eğitimin kalitesi arttırılacak; hayat boyu öğrenme programları ile desteklenecektir.
615 numaralı paragraf	Üniversitelerin bulundukları şehirler ve bölgeler ile bütünleşmesi sağlanacak, iktisadi, sosyal ve beşeri sermayeyi geliştirme yönündeki çabaları kuvvetlendirilecektir.
619 numaralı paragraf	Bölgede yer alan üniversiteler arasında bölgesel ve yerel kalkınma amaçlı işbirliklerinin ve ortak projelerin uygulanması desteklenecektir. Üniversitelerdeki bölgesel kalkınmaya yönelik merkezler arasında ağ oluşumu teşvik edilecektir.

2021 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI YILLIK PROGRAMI	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Tedbir 331.1.	Eğitim-istihdam üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır.
Tedbir 349.1.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
Tedbir 350.9.	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji transfer faaliyetlerini dikkate alan kriterler ilave edilerek yapılandırılacaktır.
Tedbir 427.6.	Üniversitelerin turizm ile ilgili bölümlerinde okuyan öğrencilerin sektörle ilişkisinin kurulması sağlanacaktır.
Tedbir 551.2.	Tüm eğitim kademelerinde öğrencilerin matematik ve Türkçe yeterlilikleri artırılabilecektir.
Tedbir 561.3.	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
Tedbir 563.2.	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılabilecektir.
Tedbir 563.3.	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılabilecektir.
Tedbir 563.4.	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.
Tedbir 779.4.	Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.
Tedbir 779.5.	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.

YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİ BELGESİ	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Hedef 1.4.	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında işbirliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması
Hedef 1.6.	Üniversitelerimizin uluslararası işbirliği potansiyelinin artırılması
Hedef 1.9.	Akademisyenlerin yabancı dilde eğitim verme kapasitelerinin artırılması
Hedef 2.2.	Uluslararası ilişkiler alanında nitelikli ve yeterli insan kaynağı temini

DOĞAKA TR63 BÖLGE PLANI (2014–2023)	
İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Enerji Üretim Kapasitesinin Artırılması / Öncelik 2 / Tedbir 2.3	Yenilenebilir enerji sistemlerine yönelik olarak üniversite ve özel sektör işbirliğine dayalı Ar-Ge merkezinin kurulması
Enerji Üretim Kapasitesinin Artırılması / Öncelik 2 / Tedbir 2.4	TR63 Bölgesi'nde yer alan üniversiteler ve ilgili özel sektör kuruluşları ile işbirliği içerisinde, yenilenebilir enerji kaynakları alanı başta olmak üzere enerji sektörüne yönelik nitelikli işgücü yetiştirilmesi amacıyla eğitim ve uygulama programları geliştirilmesi
Sanayide Rekabet Gücünün Geliştirilmesi / Öncelik 1 / Tedbir 1.6	Üniversiteler bünyesinde bölgesel sanayi kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusunda tematik araştırma merkezlerinin kurulması ve etkin kullanımının desteklenmesi
Sanayide Rekabet Gücünün Geliştirilmesi / Öncelik 3 / Tedbir 3.2	Sektörel ortak kullanım alanlarında ve / veya üniversiteler bünyesinde, yeni ve yenilikçi ürün geliştirilmesi amacıyla özel sektör-üniversite işbirliğine yönelik modellerin geliştirilmesi
Tarımda Yapısal Dönüşümün Sağlanması ve Kırsal Kalkınma / Öncelik 1 / Tedbir 1.3	Kamu-üniversiteler-özel sektör işbirliği ile bitkisel üretimde verimi ve kaliteyi artıracak ve tarımsal marka değerler oluşturacak tohum, fide ve fidan çalışmalarına yönelik Ar-Ge altyapısının kurulması
Tarımda Yapısal Dönüşümün Sağlanması ve Kırsal Kalkınma / Öncelik 5 / Tedbir 5.4	Gıda güvenliğine yönelik Ar-Ge proje ve yatırımları ile altyapı yatırımlarının teknik ve mali destek programları ile desteklenmesi.
Lojistik Sektörünün Geliştirilmesi / Öncelik 4 / Tedbir 4.1	Plan dönemi içerisinde lojistik programlarının münferit lisans programı haline getirilmesi
Lojistik Sektörünün Geliştirilmesi / Öncelik 4 / Tedbir 4.2	Kalkınma ajansları, Gümrük Müdürlükleri, İş Kurumu İl Müdürlükleri, Üniversiteler ve ilgili özel sektör kuruluşları ile işbirliği içerisinde lojistik sektörüne işgücü yetiştirme programlarının düzenlenmesi.
Sosyal Altyapının İyileştirilmesi / Öncelik 2 / Tedbir 2.2	OSB yönetimleri, özel sektör kuruluşları ve ilgili kamu kurumları işbirliği ve il istihdam kurulları marifeti ile bölgede kurulu sanayi yapısına uygun aktif işgücü eğitimi ve staj programları geliştirilmesi
Sosyal Altyapının İyileştirilmesi / Öncelik 3 / Tedbir 3.1	TR63 Bölgesi sağlık hizmetlerinde fiziksel mekân ve insan kaynaklarının kapasitesinin artırılması



3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemiz faaliyet alanları ile bu faaliyet alanları altında sunulan temel ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Faaliyet Alanları ve Ürün / Hizmetler

FAALİYET ALANI	ÜRÜN / HİZMET
EĞİTİM – ÖĞRETİM	Uzaktan / Örgün Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim Programları
	Çevrim İçi Eğitim Programları
	Sertifika Programları ve Kurslar (Yüz Yüze / Çevrim İçi)
	Ulusal / Uluslararası Değişim Programları
	Formasyon Eğitimleri
	Kütüphane Hizmetleri
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE BİLİMSEL YAYIN	Araştırma Projeleri
	Bilimsel Yayınlar ve Faaliyetler
	Laboratuvar Faaliyetleri
	Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri
	Üniversite Sanayi İşbirliği
	Teknopark ve TTO Faaliyetleri
	Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
GİRİŞİMCİLİK	Patent ve Faydalı Model Çalışmaları
	Teknoloji Transfer Ofisi
	Üniversite Sanayi İşbirlikleri
	Patent/Faydalı Model/Marka Tescil/Tasarım
	Teknopark
	Kariyer Merkezi
TOPLUMSAL KATKI	Kuluçka Merkezi
	Sağlık Hizmetleri
	Sportif, Sanatsal ve Kültürel Faaliyetler
	Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin Teknik Hizmetleri
	Danışmanlık Hizmetleri
	Topluma Yönelik Eğitim ve Sertifika Hizmetleri
	Öğrencilere / Mezunlara Yönelik Hizmetler
	Sosyal Sorumluluk Projeleri
	Kamuya Açık Barınma ve Beslenme Hizmetleri
	Kütüphane Hizmetleri

3.6. Paydaş Analizi

Stratejik planın tüm paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla iç ve dış paydaşların görüş, öneri ve beklentileri dikkate alınarak stratejik planlama sürecine dâhil edilmiştir. Üniversitemizin sunduğu hizmetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla, bu hizmetlere engel oluşturabilecek unsurlar saptanmış ve bunların giderilmesi amacıyla önlemler alınması kararlaştırılmıştır. Ayrıca, Üniversitemiz güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında görüşler toplanmıştır.

3.6.1. Paydaşların Tespiti

Üniversitemizin paydaşları, faaliyetleri / hizmetleri ile ilgisi olanlar, yönlendirenler, kullananlar, etkilenenler ve etkileyenler olarak belirlenmiştir. Sözü edilen hususlara karşılık gelen paydaşların etkileşim düzeyi, ürün ve hizmetten faydalanan kitle, etkileşim durumu ve şekli dikkate alınmış, Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Bu doğrultuda Üniversitemiz paydaşları temel olarak iç paydaş, dış paydaş, yararlanıcı ve düzenleyici olarak sınıflandırılmıştır.



3.6.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi, paydaş analizi grubu tarafından yapılan etki-önem derecesi çalışmasından elde edilen verilerin analizi ile belirlenmiştir.

Tablo 5. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşlar	İç / Dış Paydaş		Önem Derecesi		Etki Derecesi		Önceliği	
	İP	DP	Düşük	Yüksek	Zayıf	Güçlü	Düşük	Yüksek
Akademik Personel	•			•		•		•
İdari Personel	•			•		•		•
Öğrenciler		•		•		•		•
Cumhurbaşkanlığı		•		•		•		•
Bakanlıklar		•		•		•		•
Sayıştay		•		•		•		•
Yükseköğretim Kurulu		•		•		•		•
Yükseköğretim Kalite Kurulu		•		•		•		•
Üniversitelerarası Kurul		•		•		•		•
TÜBİTAK		•		•		•		•
ÖSYM		•		•		•		•
Valilikler		•		•		•		•
Yerel Yönetimler		•						•
Meslek Odaları ve Meslek Birlikleri		•		•	•		•	
Sivil Toplum Kuruluşları		•		•	•		•	
Yurt İçi / Yurt Dışı Üniversiteler		•		•	•		•	
KOSGEB		•		•	•		•	
Ulusal Ajans		•		•	•		•	
Mezunlar		•		•	•		•	
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları		•	•		•		•	
Öğrenci Aileleri		•	•		•		•	
Basın Yayın Kuruluşları		•	•		•		•	
DOĞAKA		•		•		•		•
TKDK		•		•		•		•
Özel Sektör Kuruluşları		•		•		•		•
Hasta ve Yakınları		•	•		•		•	
Teknoparklar		•		•	•		•	
Akreditasyon Kuruluşları		•		•	•			•
Enstitüler ve Araştırma Merkezleri		•		•		•		•
Kamu İhale Kurumu		•		•		•	•	
Kamuoyu Bölge Halkı		•	•		•		•	
TTO'lar, BAP'lar ve Türk Patent ve Marka Kurumu		•		•	•		•	

3.6.3. Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün / hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiş ve böylece hangi ürün / hizmetten kimin yararlandığı ortaya konulmuştur. Tablo 6'da paydaşların ilgili olduğu ürün / hizmetler bir arada görülmekte ve her ürün / hizmetin hangi paydaşı ilgilendirdiği gösterilmektedir.

Üniversitemizde sunulan hizmet Paydaş Ürün / Hizmet Matrisinde kullanılmak için aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

EĞİTİM ÖĞRETİM	1. Uzaktan / Örgün Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim Programları
	2. Çevrim İçi Eğitim Programları
	3. Sertifika Programları ve Kurslar (Yüz Yüze / Çevrim İçi)
	4. Ulusal / Uluslararası Değişim Programları
	5. Formasyon Eğitimleri
	6. Kütüphane Hizmetleri
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE BİLİMSEL YAYIN	1. Araştırma Projeleri
	2. Bilimsel Yayınlar ve Faaliyetler
	3. Laboratuvar Faaliyetleri
	4. Uygulama ve Araştırma Merkezleri Faaliyetleri
	5. Üniversite Sanayi İşbirliği
	6. Teknopark ve TTO Faaliyetleri
	7. Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
	8. Patent ve Faydalı Model Çalışmaları
GİRİŞİMCİLİK	1. Teknoloji Transfer Ofisi
	2. Üniversite Sanayi İşbirlikleri
	3. Patent / Faydalı Model / Marka Tescil / Tasarım
	4. Teknopark
	5. Kariyer Merkezi
	6. Kuluçka Merkezi
TOPLUMSAL KATKI	1. Sağlık Hizmetleri
	2. Sportif, Sanatsal ve Kültürel Faaliyetler
	3. Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin Teknik Hizmetleri
	4. Danışmanlık Hizmetleri
	5. Topluma Yönelik Eğitim ve Sertifika Hizmetleri
	6. Öğrencilere / Mezunlara Yönelik Hizmetler
	7. Sosyal Sorumluluk Projeleri
	8. Kamuya Açık Barınma ve Beslenme Hizmetleri
	9. Kütüphane Hizmetleri

Tablo 6. Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

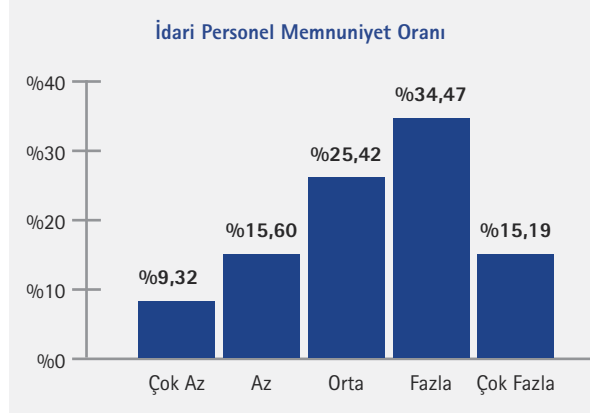
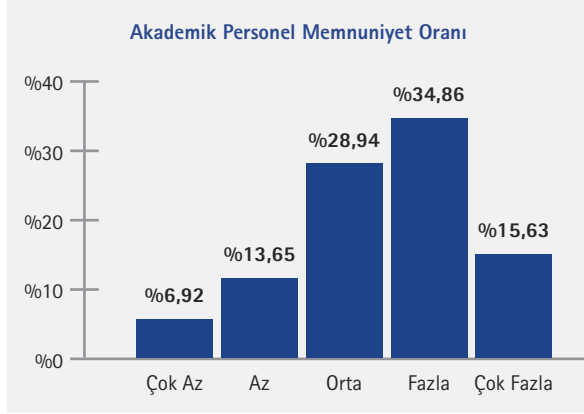
Paydaşlar	Eğitim/Öğretim						Araştırma Geliştirme ve Bilimsel Yayın								Girişimcilik						Toplumsal Katkı								
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Akademik Personel	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
İdari Personel	•	•	•	•	•	•				•		•		•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•
Öğrenciler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Cumhurbaşkanlığı							•	•		•	•			•			•				•				•				
Bakanlıklar	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•	•	•		
Sayıştay Başkanlığı																					•								
Yükseköğretim Kurulu	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•	•	•		
Yükseköğretim Kalite Kurulu	•	•	•	•	•	•				•											•	•	•		•	•	•		
Üniversitelerarası Kurul	•		•				•																						
TÜBİTAK		•	•				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
ÖSYM	•																									•			
Valilikler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•									•	•	•	•	•	•	•		
Yerel Yönetimler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•								•	•	•	•	•	•	•		
Meslek Odaları ve Meslek Birlikleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•								•	•	•	•	•	•	•		
Sivil Toplum Kuruluşları	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•								•	•	•	•	•	•	•		
Yurt İçi/Yurt Dışı Üniversiteler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•									•	•	•		•	•	•	•	•
KOSGEB		•	•				•				•	•			•	•		•	•						•	•			
Ulusal Ajans		•	•				•				•	•			•	•		•	•						•	•			
Mezunlar	•	•	•	•	•	•																							
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları		•	•				•	•	•	•	•	•	•								•	•	•	•	•	•	•		
Öğrenci Aileleri																					•	•	•		•	•	•	•	
Basın Yayın Kuruluşları																					•	•			•		•	•	
DOĞAKA		•	•				•				•	•			•	•		•	•						•	•			
TKDK		•	•				•				•	•			•	•		•	•						•	•			
Özel Sektör Kuruluşları	•	•					•	•	•	•	•	•	•								•	•	•	•	•	•	•		
Hasta ve Yakınları																					•		•					•	
Teknoparklar							•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•						
Akreditasyon Kuruluşları																													
Enstitüler ve Araştırma Merkezleri	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•						•
Kamu İhale Kurumu										•											•	•	•					•	
Kamuoyu Bölge Halkı			•		•	•															•	•	•		•	•	•	•	
TTO'lar, BAP'lar ve Türk Patent ve Marka Kurumu		•	•				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•						

3.6.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Üniversitemiz paydaşlarının görüş ve önerilerini belirlemek amacıyla iç ve dış paydaşlara anket çalışması uygulanmıştır. İç paydaş anket uygulaması; akademik personel ve idari personele yönelik olarak düzenlenmiştir. Dış paydaş anketi ise; Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığı, Üniversitelerarası Kurul, ÖSYM, Üniversiteler, Hatay Valiliği, Hatay ili yerel yönetimleri, TÜBİTAK, DOĞAKA, Hatay ili kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve meslek birlikleri, Hatay İli özel sektör kuruluşları vb. düzenlenmiştir. Ayrıca en önemli paydaşımız olan öğrencilere öğrenci memnuniyet anketi yapılmıştır.

arttırılması ve merkez kampüs dışı yerleşkelerin teknik ve fiziksel eksikliklerinin giderilmesi iyileştirmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir.

Öğrenci memnuniyet anketi, akademik ortam ve öğrenmeyi destekleyici olanaklar, öğrencilere sağlanan hizmetler, eğitim ve öğretim, ölçme ve değerlendirme ile öğrenci yaşam doyumu başlıkları altında uygulanmıştır. Genel olarak öğrencilerin üniversite yönetim ve hizmetlerinden memnun olduğu saptanmıştır. Yapılan ankete göre öğrencilerin kültür ve sanat hizmetlerinin yeterliliğinden, dinlenme ve spor tesislerinin yeterliliğinden ve bilimsel projelere katılma düzeyinden memnun olmadığı görülmüştür.

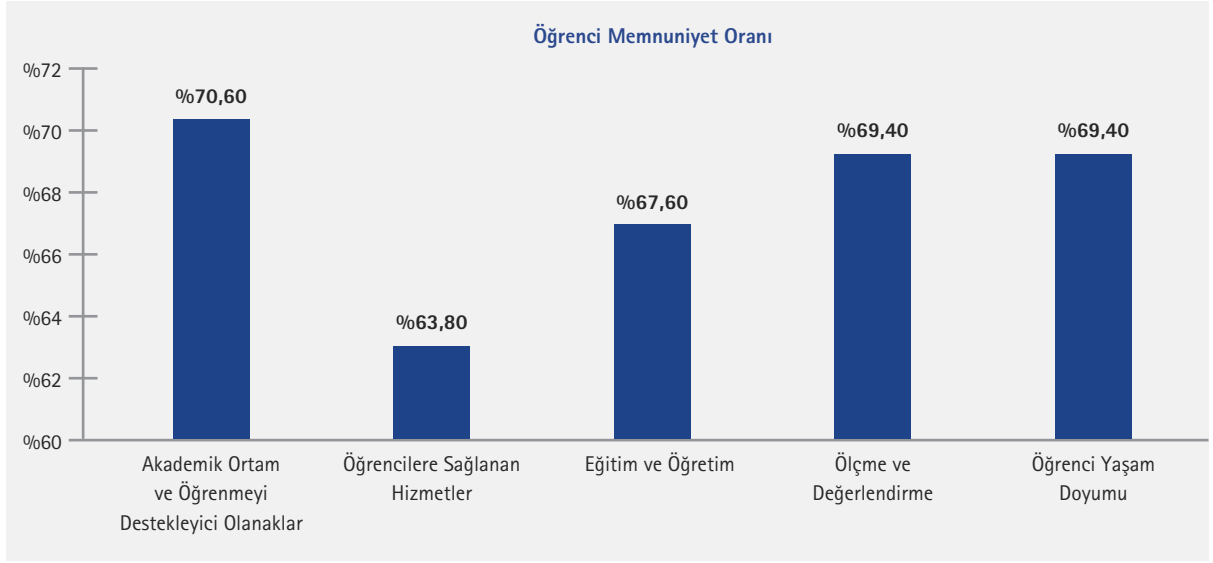


Şekil 1. Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Oranı Yüzde Dağılımları

İç paydaş anketi ile Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin fiziksel koşullar, sosyal alanlar ve faaliyetler, eğitim öğretim metot ve değerlendirme yöntemleri, üniversite yönetiminin ve birim yönetimlerinin akademik / idari personele karşı tutum ve yaklaşımları açısından değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Personel anketlerinden çıkan sonuçlara göre kurum personeli üniversite yönetiminin ve birim yönetimlerinin akademik / idari personele karşı tutum ve yaklaşımlarından, eğitim-öğretim metot ve değerlendirme yöntemlerinden memnundur. Fiziksel koşullar ise personel tarafından yeterli görülmektedir. Buna karşın Üniversitemizde yapılan akademik faaliyetlere daha fazla destek verilmesi, sosyal, kültürel, spor faaliyetleri ile kültür ve sanat hizmetlerinin

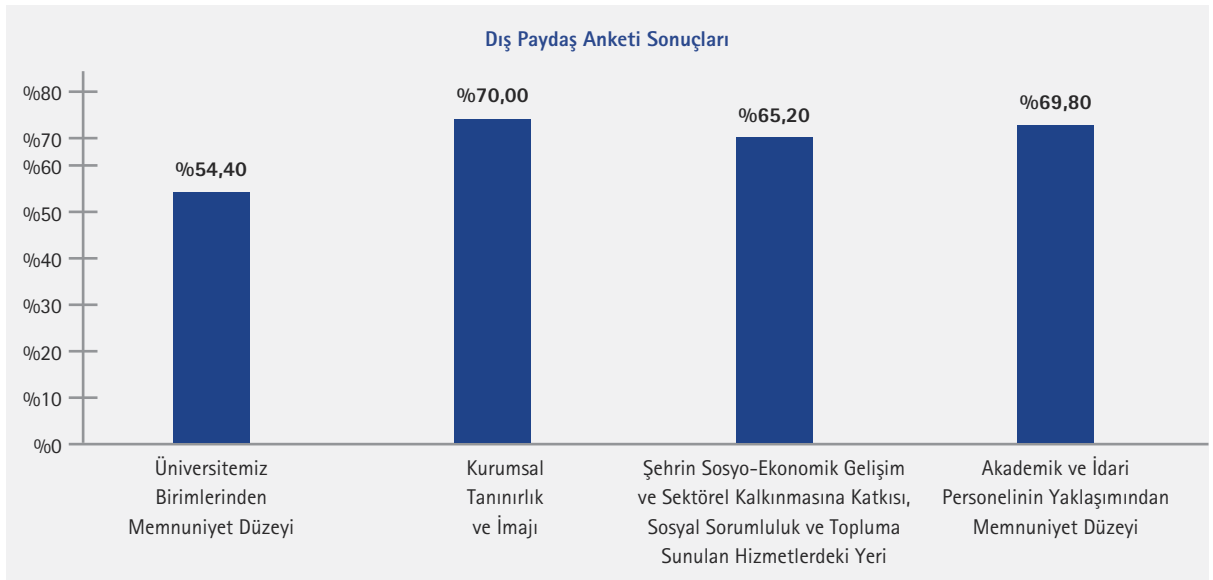
Dış paydaş anketinde; paydaşlarımızın Üniversitemiz birimleri ile ilişki düzeyi ve bu birimlerden memnuniyet düzeyi, Üniversitemizin kurumsal tanınırlık ve imajı, şehrin sosyo-ekonomik gelişim ve sektörel kalkınmasına katkısı, sosyal sorumluluk ve topluma sunulan hizmetlerdeki yeri, paydaşların akademik ve idari personelin yaklaşımından memnuniyet düzeyi ve Üniversitemizden beklentileri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Ankette topluma hizmet uygulamalarının, bilimsel ve yetenek alanındaki alt paydaşları ile ilişkilerin, farklı sektörlerle işbirliğinin, mesleki alandaki faaliyetlerin, çalıştay, kurs, seminerler ile bilimsel ve kültürel alanda yapılan faaliyetlerin yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan saha çalışmalarına daha fazla yer verilmesi, akreditasyon konularına ağırlık verilmesi, sivil toplum kuruluşları ile daha fazla sosyal sorumluluk projeleri yapılması, yenilenebilir enerji



Şekil 2. Öğrenci Memnuniyet Oranı Yüzde Dağılımları

kullanımının artırılması, şehrin tanıtımına ve şehir yaşamına daha çok katkı sağlaması yönünde öneriler yer almaktadır. Ayrıca paydaşlarımızın Hukuk ve İnşaat Fakültelerinin açılması, Çevre Mühendisliği Bölümünün kurulması, çevreyi yakından ilgilendiren çalışmalara ışık tutması ve bu konuda büyükşehir ve ilçe belediyelerine katkı sağlaması, eğitim yönetimi ile ilgili yüksek lisans bölümünün açılması yönünde beklentileri vardır. Bunun yanında paydaşlarımızca; toplumun farklı kesimleriyle

işbirliği içinde toplumsal sorunlara çözüm üretmek, bilgiyi üreten ve yayan bir üniversite olmak, eğitimin niteliğini artırarak nitelikli mezunlar vermek, daha tanınır ve öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmak, eğitim kalitesini arttırıp gerek öğrenciler gerek akademisyenler tarafından saygı ile anılan daha kalifiye bireyler yetiştirmeyi hedefleyen bir üniversite olmak, vizyonel ve profesyonel projeler gerçekleştirerek Hatay'ın değerleri konusunda öncü olmak gibi hedefler önerilmiştir.



Şekil 3. Dış Paydaş Anketi Sonuçları Yüzde Dağılımları

3.7. Kuruluş İçi Analiz

Bu bölümde insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesi değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilmiştir.

3.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kurumların insan kaynağı, stratejik hedeflere ulaşmada en önemli unsurların başında gelmektedir. Üniversitemizde; 1219 akademik personel, 773 idari personel, 230 sözleşmeli personel, 949 sürekli işçi ve 5 yabancı uyruklu sözleşmeli (akademik) personel olmak üzere toplam 3176 personel istihdam edilmektedir.

Tablo 7. Yıl Bazında Kadro Unvanına Göre Öğretim Elemanı Sayısı

UNVAN	YILLAR					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Profesör	105	115	133	157	167	174
Doçent	104	90	79	97	101	100
Dr. Öğr. Üyesi	230	265	298	280	277	281
Öğr. Gör.	136	159	189	204	208	226
Arş. Gör.	347	396	412	442	433	438
Okutman	15	14	-	-	-	-
Uzman	15	15	-	-	-	-
TOPLAM	952	1.054	1.111	1.180	1.186	1.219

Üniversitemiz birimlerimizdeki hizmet genişlemelerine paralel olarak yıllar itibarıyla istihdam edilen akademik personel sayısında yükselme gözlenmektedir. Öğretim üyesi sayılarındaki artışın hizmet kalitesinin yükselmesinde çarpan etkisi olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 8. Unvan Bazında Akademik Personel Yaş Aralığı

UNVAN	YAŞ ARALIĞI (Mart 2021)									GENEL TOPLAM
	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	
Profesör	-	-	-	-	27	59	55	25	8	174
Doçent	-	-	7	19	39	23	8	4	-	100
Dr. Öğr. Üyesi	-	4	57	86	77	28	21	7	1	281
Öğr. Gör.	4	48	46	51	15	28	16	13	5	226
Arş. Gör.	23	252	131	22	8	2	-	-	-	438
TOPLAM	27	304	241	178	166	140	100	49	14	1.219

Akademik personelin yaş aralığı incelendiğinde unvan bazında farklılık göstermekle birlikte 30 ila 55 yaş aralığında yığılma olduğu gözlenmektedir. Bu durum tecrübeli bir akademik kadroya sahip olduğumuz şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9. Cinsiyet Bazında Akademik Personel

UNVANI	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K
Profesör	76	29	82	33	95	38	115	42	122	45	126	48
Doçent	75	29	63	27	55	24	60	37	62	39	64	36
Doktor Öğretim Üyesi	134	96	158	107	177	121	170	110	168	109	166	115
Öğretim Görevlisi	84	52	102	57	118	71	118	86	118	90	126	100
Araştırma Görevlisi	182	165	223	173	239	173	257	185	252	181	259	179
Uzman	8	7	8	7	-	-	-	-	-	-	-	-
Okutman	6	9	4	10	-	-	-	-	-	-	-	-
CİNSİYET TOPLAMI	565	387	640	414	684	427	720	460	722	464	741	478
GENEL TOPLAM	952		1.054		1.111		1.180		1.186		1.219	
Kadın (%)	40,65		39,28		38,43		38,98		39,12		39,21	
Erkek (%)	59,35		60,72		61,57		61,02		60,88		60,79	

Akademik personelin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; ortalama olarak %40 Kadın, %60 Erkek personel olmak üzere yıllar itibariyle fazla bir değişim olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 10. Yıl Bazında Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı

BİRİMLER	EĞİTİM ÖĞRETİM YILI				
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Fakülteler	10.674	11.051	11.151	11.533	13.421
Yüksekokullar	2.037	1.970	2.010	2.088	927
Meslek Yüksekokulları	10.167	10.085	10.969	9.452	9.577
Enstitüler	1.933	2.153	2.130	1.438	1.410
Toplam Öğrenci	24.811	25.259	26.260	24.511	25.335
Öğretim Elemanı Sayısı	575	629	699	738	753
Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı	43,15	40,16	37,57	33,21	33,65

Not: Öğretim elemanı sayılarında Öğretim üyeleri ve Öğretim görevlileri esas alınmıştır. Araştırma Görevlileri dahil edilmemiştir. 31/12/2016-2017-2018-2019 ve 31/12/2020 tarihleri arasında öğretim üyeleri ve öğretim elemanları sayıları dikkate alınmıştır.

Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayıları incelendiğinde son beş yılda 43,15'ten 33,65'e düşüş olduğu görülmektedir. Görülen bu iyileşmede, akademik personel sayısının artışıyla birlikte, son iki yılda azami eğitim süresini doldurarak kaydı silinen öğrencilerin etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca fakülteler bazında 2020-2021 yılında öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayılarının yüksek olmasının en önemli nedenlerinden biri de; öğrenci sayılarının fazla, öğretim elemanı sayısının ise nispeten az olduğu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu ile Hatay Sağlık Yüksekokulunun kapanarak Sağlık Bilimleri Fakültesine dönüşmesidir.

Tablo 11. Yıl Bazında Yabancı Uyruklu Akademik Personel Sayısı

UNVANI	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Profesör	-	-	-	-	-	-
Doçent	-	-	-	-	-	-
Dr. Öğretim Üyesi	6	7	4	4	3	3
Öğretim Görevlisi	-	-	3	3	2	2
TOPLAM	6	7	7	7	5	5

Yabancı uyruklu sözleşmeli akademik personel genellikle yurt içinde öğretim elemanı temininde güçlük çekilen alanlarda istihdam edildiğinden Üniversitemizde sınırlı sayıda personel görev yapmaktadır.

Tablo 12. Yıl Bazında Hizmet Sınıfına Göre İdari Personel Sayısı

HİZMET SINIFI	YILLAR					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Avukatlık Hizmetleri	2	3	2	2	2	2
Genel İdare Hizmetleri	404	396	389	383	380	383
Sağlık Hizmetleri	263	256	252	251	248	247
Teknik Hizmetler	72	73	78	75	73	73
Yardımcı Hizmetler	64	70	72	69	70	68
TOPLAM	805	798	793	780	773	773

Kamu Kurumlarına Cumhurbaşkanlığı kararıyla yıl içerisinde kullanılmak kaydıyla her yıl atama kontenjanı verilmektedir. Üniversitemizden istifa, emeklilik, nakil gibi sebeplerden ayrılan personel sayısı, yıllık olarak verilen atama sayılarından fazla olması nedeniyle idari personel sayılarında düşüş meydana gelmektedir. Sağlık hizmetlerinde ve yardımcı hizmetlerdeki personel ihtiyacı yeni ihdas edilen sözleşmeli personel ve sürekli işçi kadrolarıyla giderilmektedir.

Tablo 13. Hizmet Sınıfı Bazında İdari Personel Yaş Aralığı

HİZMET SINIFI	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	Toplam
Avukatlık Hizmetleri	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2
Genel İdare Hizmetleri	4	21	50	53	78	86	60	22	9	383
Sağlık Hizmetleri	3	31	103	44	46	15	4	1	-	247
Teknik Hizmetler	1	11	18	18	8	6	6	4	1	73
Yardımcı Hizmetler	9	4	4	16	10	7	13	3	2	68
GENEL TOPLAM	17	67	176	132	142	114	83	30	12	773

İdari personelin yaş aralığı incelendiğinde hizmet sınıfı bazında farklılık göstermekle birlikte 30 ila 55 yaş aralığında yığılma olduğu gözlenmektedir. Bu durum tecrübeli bir idari kadroya sahip olduğumuz şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 14. Cinsiyet Bazında İdari Personel

CİNSİYET	YILLAR					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Erkek	447	444	445	433	426	426
Kadın	358	354	348	347	347	347
Genel Toplam	805	798	793	780	773	773
Kadın (%)	44,47	44,36	43,88	44,49	44,89	44,89
Erkek (%)	55,53	55,64	56,12	55,51	55,11	55,11

İdari personelin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; ortalama olarak %44,50 Kadın, %55,50 Erkek personel olmak üzere yıllar itibarıyla fazla bir değişim olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 15. Hizmet Sınıfı Bazında İdari Personel Eğitim Düzeyi

HİZMET SINIFI	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Avukatlık Hizmetleri	-	-	-	-	1	1	-	2
Genel İdare Hizmetleri	-	3	51	43	255	30	1	383
Sağlık Hizmetleri	-	-	3	43	184	17	-	247
Teknik Hizmetler	-	-	3	15	49	6	-	73
Yardımcı Hizmetler	15	31	16	5	1	-	-	68
GENEL TOPLAM	15	34	73	106	490	54	1	773
Eğitim Düzeyi (%)	1,94	4,40	9,44	13,71	63,39	6,99	0,13	

İdari personelin eğitim düzeyi tablosu incelendiğinde %84,22 oranında personelin yükseköğrenim mezunu olduğu gözlenmektedir.

Tablo 16. Yıl Bazında Sözleşmeli Personel ve Sürekli İşçi Sayıları

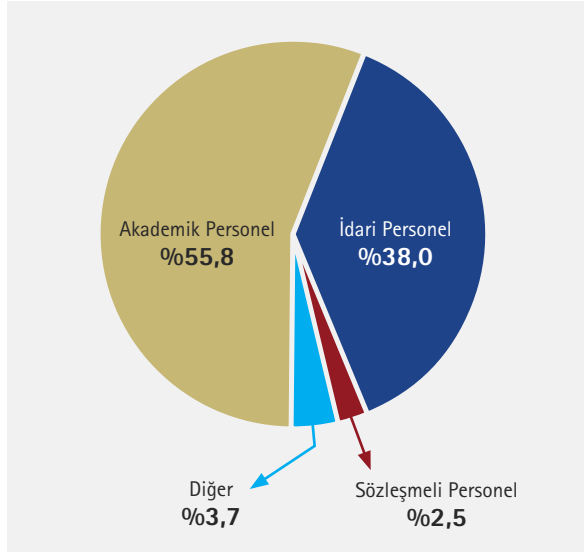
UNVANI	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sürekli İşçi	19	18	897	884	951	948
Sözleşmeli Personel	25	66	124	205	210	229

2018 yılında 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle yapılan düzenlemeyle hizmet alımı yöntemiyle çalıştırılan temizlik ve güvenlik personeli sürekli işçi kadrolarına geçirilmişlerdir. Aynı düzenlemeyle hastanede hizmet alımıyla çalıştırılan yardımcı sağlık personeli de sürekli işçi kadrolarına geçirilmiştir. İdari Personel kadrolarındaki yetersizlik sözleşmeli personel ve sürekli işçilerin istihdamıyla azaltılmaya çalışılmıştır. Sözleşmeli personelin yıllık sözleşmelerle çalıştırılması yıl sonunda sözleşme yenilemeyen personelin görevden ayrılması hizmette aksamalara yol açmaktadır.

3.7.2. Kurum Kültürü Analizi

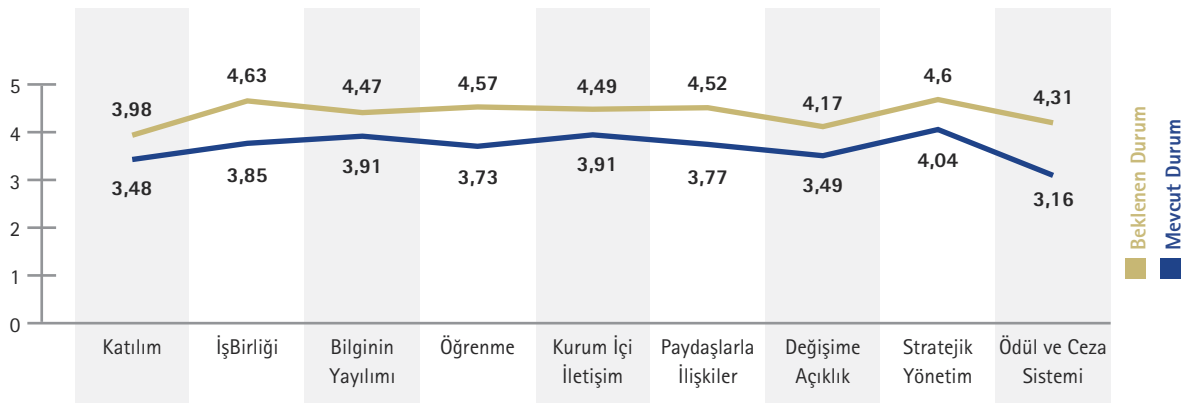
Kurum kültürü; kurumun yönetimi, çalışanları ve iç paydaşları tarafından içselleştirilen kendisine özgün değerler bütünüdür. Üniversitemizin 2022-2026 dönemi stratejik planında kurum kültürü, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında hazırlanan "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" esaslarına göre değerlendirilmiştir. Üniversitemiz çalışanlarının kurum kültürü algısındaki mevcut durumu ve beklentileri; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi boyutlarında düzenlenen

anket çalışması ile analiz edildi. Anket, üniversite bünyesinde yer alan 13 Fakülte, 3 Enstitü, 3 Yüksekokul, 1 Konservatuar, 9 Meslek Yüksekokulu, 1 Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, 8 Daire Başkanlığı ve 7 çeşitli idari birimde görev yapan 425 akademik ve 289 idari, 19 sözleşmeli ve 28 diğer olmak üzere toplam 761 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara 2 genel bilgi, 49 beşli likert tipi, 3 tane önem sırası değerlendirmesi (1-9) ve 2 tane açık uçlu olmak üzere toplam 56 soru yönetilmiştir. Üniversite çalışanlarının kurum kültürü analizi anketine genel katılımı %24.0, akademik, idari, sözleşmeli ve diğer (sürekli işçi) personel yönünden incelendiğinde ise katılım oranı sırasıyla %34,9, 37,4, 8,3 ve 3.0 oranlarında gerçekleşmiştir. Ankete katılanların kadro durumlarına göre dağılım oranları ise Şekil 4'de görülmektedir.



Şekil 4. Kurum Kültürü Anketine Katılanların Kadro Durumlarına Göre Yüzde Dağılımları

Verilerin analiz sonuçları; katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi boyutları ve alt başlıkları altında yorumlanarak sunulmuştur. Üniversite çalışanlarının mevcut kurum kültürü algısının tüm boyutlarda ortalamanın üzerinde, stratejik yönetimde en yüksek, ödül ve ceza sisteminde ise en düşük olduğu gözlenmiştir (Şekil 5). Ayrıca, anabilim dalı, bölüm, program, konservatuar, yüksekokul, enstitü, fakülte ve üniversite açılarından düşünüldüğünde, kurum kültürü algısının önem sıralaması tüm boyutlarda ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. Üniversitenin kurum kültürü algısındaki mevcut durum ve beklenen düzeyin daha özgün ortaya konulması amacıyla kurum kültürü boyutlarının her biri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.



Şekil 5. Kurum Kültürü Boyutlarında Likert Ölçeğine Göre Elde Edilen Ortalama Mevcut Durum ve Beklenen Değerler

KATILIM**Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi**

Mevcut durumun değerlendirilmesinde, katılımcıların %57,82'nin karar alma süreçlerine katılımının yüksek (4) ve çok yüksek (5), %20,1'inin ise düşük (2) ve çok düşük (1) yönünde algıya sahip oldukları görülmüştür. Bu soruya verilen yanıtlardan çalışanların karar alma süreçlerine katılımının orta düzeyin üzerinde ($\bar{x}=3,58$) olduğu ve süreçte katılım düzeylerinin yükseltilmesi ($\bar{x}=4,40$) gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların karar alma süreçlerinde fikirlerini açıkça ortaya koyabilmelerinin iyi düzeyde olması, önemsenmesi gereken bir kazanım olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik sürekli mekanizmaların varlığı

Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik sürekli mekanizmaların varlığının değerlendirilmesinde, katılımcıların %59,27'si yeterli ve çok yeterli, %18'i ise yetersiz ve çok yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Verilerin analizinde, çalışanların katılımını sağlamaya yönelik sürekli mekanizmaların mevcut durumda ortanın üzerinde yeterli ($\bar{x}=3,63$) görüldüğü ve iyileştirilmesi yönünde bir kanaat olduğu ($\bar{x}=4,41$) tespit edilmiştir.

Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyinin analizinde, katılımcıların %58.08 yüksek ve çok yüksek, %19.45'i ise düşük ve çok düşük olduğu kanaatlerini bildirmişlerdir. Mevcut durumda, üst yönetimin katılımcılığı ortalamasının üzerinde ($\bar{x}=3.63$) desteklediği görülmektedir.

**İŞBİRLİĞİ****Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi**

Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi incelendiğinde ankete katılanların %72,54'ü yüksek ve çok yüksek, %10,5'i ise düşük ve çok düşük şeklinde cevap vermiştir. Mevcut durum ortalaması 4,03 olarak gerçekleşmiştir. Aynı ankete katılanların beklenti düzeylerinin ortalamasının ise 4,64 olarak gerçekleşmesi, durumun daha da iyileştirilebilir olduğunu göstermektedir. Kurumdaki yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeylerinin ($\bar{x}=4,03$) oldukça iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi

Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeylerinin değerlendirilmesinde ankete katılanların %64,52'si yüksek ve çok yüksek, %16,95'i düşük ve çok düşük şeklinde cevap vermişlerdir. Mevcut durum ortalaması 3,78 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılar, takım çalışmasının önemini iyi düzeyde algıladıklarını ve daha da yükseltilebileceği beklentilerini ($\bar{x}=4,61$) ortaya koymuşlardır.

İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi

Kurumdaki akademik birimlerde işbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyinin değerlendirilmesinde katılımcıların %57,82'si yüksek ve çok yüksek, %16,95'i düşük ve çok düşük şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ankette mevcut durum ortalaması 3,66, beklenen durum ortalamasının ise 4,56 olarak çıkması, işbirliği mekanizmalarının yeterliliği ve etkinliğinin geliştirilmesi yönünde bir kanaat oluşturmuştur. İdari birimlerle ilgili değerlendirmede de akademik birimlerdeki benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Kurumda birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyinin yorumlanmasına, katılımcıların %63,47'si yüksek ve çok yüksek, %16,17'si düşük ve çok düşük şeklinde cevap vermişlerdir. Mevcut durum ortalamasının 3,75 ve beklenen durum ortalamasının ise 4,64 olarak tespit edilmesi bu durumun geliştirilmeye açık olduğunu göstermektedir.

BİLGİNİN YAYILIMI**Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi**

Mevcut durumda kurum içerisinde idari ve akademik bilgi paylaşılmasına ilişkin algının yüksek düzeyde ($\bar{x}=4,05$) olduğu ve bu düzeyin daha da artırılması yönünde beklentinin ($\bar{x}=4,59$) bulunduğu anlaşılmaktadır.

Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi

Mevcut durum içerisinde bilginin çalışanlara ($\bar{x}=4,14$) ve birimlere ($\bar{x}=4,13$) zamanında iletilme düzeyinin oldukça yüksek olduğu, bilginin çalışanlara ($\bar{x}=4,70$) ve birimlere ($\bar{x}=4,72$) zamanında iletilme düzeyinin yükseltilmesi yönü bir beklentinin varlığı tespit edilmiştir.

Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

Mevcut durumda karar alma süreçleri içerisinde ihtiyaç duyulan ön bilgilerin paylaşılma düzeyinin her ne kadar personel tarafından ($\bar{x}=3,63$) yeterli düzeyde olduğu değerlendirilse de beklenen duruma bakıldığında ($\bar{x}=4,54$) personelin karar alma süreçleri öncesinde bilgilendirme ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır.

**ÖĞRENME****Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı**

Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığını, katılımcıların %62,55'i yüksek ve çok yüksek, %14,19'u düşük ve çok düşük şeklinde değerlendirmişlerdir. Mevcut durum ortalaması 3,75, beklenen durum ortalaması ise 4,54 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, katılımcılar, kurum ve üst yönetimdeki uygulamaların sürekli öğrenmeyi iyi düzeyde teşvik ettiği görüşündedirler.

Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı

Çalışanlar arasında bilgi, beceri ve tecrübelerin paylaşımı konusunda; katılımcıların %72,41'i yüksek ve çok yüksek, %10,38'i düşük ve çok düşük şeklinde olmuştur. Mevcut durum ortalaması 4,02 olarak gerçekleşmiştir. Beklenen durum ortalaması 4,65'dir. Çıkan sonuçlar yüksek olsa da bilgi, beceri ve tecrübelerin paylaşımına imkân veren mekanizmaların geliştirilmesi yönünde eğilim gözlenmektedir.

Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

"Kurumumuzda kendimi geliştirmeme imkân veren uygulamalar yapılmaktadır" sorusuna ankete katılanların %56,77'si yüksek ve çok yüksek, %20,24'ü düşük ve çok düşük şeklinde cevap vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,56 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte beklenen durum ortalamasının 4,57 olarak çıkması bu durumun geliştirilmeye açık olduğunu ve uygulamaların artırılmasının göstermektedir.

"Kurumumuzda kendimi geliştirmeme imkân veren öğrenme olanakları sağlanmaktadır" sorusuna ankete katılanların %58,21'i yüksek ve çok yüksek, %19,84'ü düşük ve çok düşük şeklinde cevap vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,61 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte beklenen durum ortalamasının 4,57 olarak çıkması öğrenme olanaklarının artırılması gerektiğini göstermektedir.



KURUM İÇİ İLETİŞİM

Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu

Kurumdaki iletişim kanallarının yatay olarak (eşitler arasında) işlemesine dair, katılımcılardan %62,94'ü yüksek ve çok yüksek, %12,35'i düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,75 iken beklenen durum ortalaması ise 4,33'tür.

Kurumdaki iletişim kanallarının dikey (ast üst arasında) olarak işlemesine yönelik, ankete katılanlardan % 65,57'si yüksek ve çok yüksek, %12,09'u düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,82, beklenen durum ortalaması ise 4,28 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumunda iyileştirilmesi yönünde bir kanaat olduğu söylenebilir.

Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi

Kurumdaki çalışanlar arasındaki iletişimin, kişilerin görev tanımları çerçevesinde işlemesine dair, katılımcılardan %68,72'si yüksek ve çok yüksek, %10,64'ü düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,88, beklenen durum ortalaması 4,42 olarak belirlenmiştir. Buna göre, çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyinin artırılması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı

Kurumda yöneticilerle rahatlıkla iletişim kurabilmesine yönelik, katılımcılardan %77,79'u yüksek ve çok yüksek, %9,98'i düşük ve çok düşük bulduklarını ifade etmiştir. Mevcut durum ortalaması 4,17, beklenen durum ortalaması 4,71'dir. Bu doğrultuda çalışanların yöneticilerine ulaşmadaki açık kanalların varlığı daha da yükseltilebilir.

İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

Kurumdaki iletişimin, uygulamalara katılma ve işbirliği içinde çalışmayı desteklemesine dair, ankete katılanların %69,12'si yüksek ve çok yüksek, %13,27'si düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,92, beklenen durum ortalaması ise 4,60 olarak tespit edilmiştir.

Kurum içi iletişimin kuruma bağlılığı desteklemesine yönelik, katılımcılardan %68,73'ü yüksek ve çok yüksek, %12,49'u düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,93, beklenen durum ortalaması ise 4,61'dir. Bu sonuçlardan hareketle, iletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini daha çok desteklemesi için çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER

Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi

Kurumda hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dahil edilmesine yönelik, ankete katılanlardan %61,37'si yüksek ve çok yüksek, %13,14'ü düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,76, beklenen durum ortalaması ise 4,52 olarak belirlenmiştir. Kurumda paydaşların kurumsal süreçlere katılımının sağlanmasına dair, katılımcılardan %61,50'si yüksek ve çok yüksek, %12,49'u düşük ve çok düşük olduğunu belirtmiştir. Mevcut durum ortalaması 3,77, beklenen durum ortalaması 4,51'dir. Kurumun, çalışmalarını ilgili paydaşlarla etkili bir şekilde yürütmesine dair, mevcut durum parametresinde ankete katılanlardan %62,94'ü yüksek ve çok yüksek, %11,69'u düşük ve çok düşük cevabını sunmuştur. Mevcut durum ortalaması 3,79, beklenen durum ortalaması 4,52 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde paydaşların sürece dâhil edilmesine dair çalışmalara gereksinim duyulduğu görülmektedir.

Paydaş yönetim stratejisinin varlığı

Kurumun, paydaşlara çalışmalar ve stratejik hedeflere ilişkin bilgilendirme yapmasına dair, katılımcılardan %64,39'u yüksek ve çok yüksek, %11,83'ü düşük ve çok düşük cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,81, beklenen durum ortalaması 4,53'tür. Buna göre, paydaş yönetim stratejisinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

Kurumun, paydaşların görüşlerini dikkate alarak çalışmalarını yürütmesine dair, katılımcılardan %60,71'i yüksek ve çok yüksek, %13,93'ü düşük ve çok düşük buldukları ifade edilmiştir. Mevcut durum ortalaması 3,73, beklenen durum ortalaması 4,52 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların daha çok bilgilendirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

DEĞİŞİME AÇIKLIK

Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi

Mevcut durum içerisinde yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenmesi algısının ($\bar{x}=3,69$) iyi düzeyde olduğu, ancak bu konuda daha fazla beklenti olduğu ($\bar{x}=4,59$) görülmüştür.

Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi

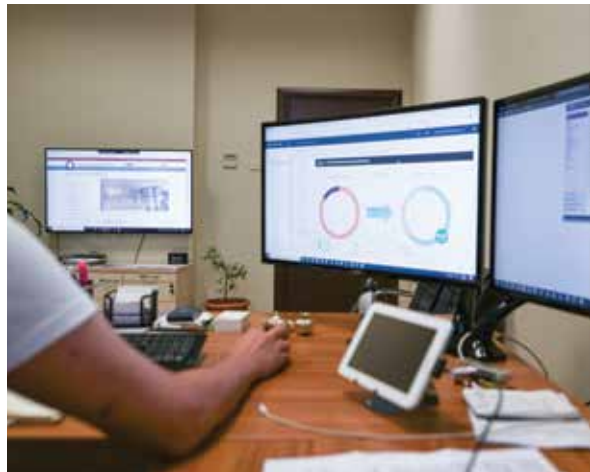
Katılımcılar, kurumun farklı fikir ve yeni görüşleri yeterince ($\bar{x}=3,79$) dikkate aldığını belirtmekle birlikte, değişim esnekliği ve kapasitesinin daha da yükseltilmesi beklentisi ($\bar{x}=4,61$) içerisinde oldukları görülmektedir.

Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyi

Kurumda var olan kuralların değişim yönünde genel olarak engel oluşturmadığı ($\bar{x}=2,78$), beklentinin de benzer şekilde algılandığı ($\bar{x}=2,86$) görülmektedir.

Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Çalışanların kanun ve yönetmelik çerçevesinde, kurum yararı gözetilerek karar ve inisiyatif almaları kurum yöneticileri tarafından desteklenmektedir.





STRATEJİK YÖNETİM

Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi sürecinin sahiplenmesi

Mevcut durum değerlendirmesinde üniversite üst yönetiminin stratejik planın hazırlanma, uygulanma ve değerlendirme süreçlerinde etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut durum parametresinde ankete katılanlardan %72,28'i iyi ve çok iyi %10,25'i düşük ve çok düşük cevabını sunmuştur. Mevcut durum ortalaması ($\bar{x}=4.0$) iyi düzeyde olmakla birlikte farkındalığın daha da artırılması yönünde bir beklenti ($\bar{x}=4,61$) tespit edilmiştir.

Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi

Üniversitenin belirlenen hedeflere ulaşmasında rutin işleyişlerde stratejik plan hedeflerinin göz önünde bulundurulup bulundurmadığı sorgulandığında mevcut durum parametresinde ankete katılanlardan %37,06'sı çok iyi düzeyde, %31,01'i iyi düzeyde, %20,89'u yeterli düzeyde, %11,04'ü düşük düzeyde dikkate alındığı cevabını vermiştir. Mevcut durum ortalaması 3,90 olup iyi düzeydedir. Beklenen durum ortalaması 4,58'dir.

Çalışanlarının stratejik plana yönelik sorumluluklarının farkındalığı

Ulaşılan sonuçlar kurum, çalışanlarının stratejik plan çerçevesinde kendilerine tanımlanan sorumlulukların farkında olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut durum parametresinde ankete katılanlardan %48,23'ü çok iyi, %31,80'i iyi, %14,06'sı orta düzeye farkındalıklarının olduğu cevabını sunarken katılanların %5,91'i farkındalıklarının zayıf olduğu cevabını vermişlerdir. Katılımcılar, yüksek düzeyde ($\bar{x}=4,21$) stratejik plana yönelik sorumlulukların farkında olduklarını belirtmişlerdir.

ÖDÜL VE CEZA SİSTEMİ

Ödül ve ceza sisteminin varlığı ve uygulanma düzeyi

Katılımcıların %63,9'u ödül sisteminin orta ve yetersiz düzeyde olduğu değerlendirmesini yapmışlardır. Mevcut durum ortalaması 2,91 ile ortalamının altındadır. Üniversite çalışanlarının ödül sisteminin etkin bir şekilde kullanılması konusunda güçlü bir beklentisi ($\bar{x}=4.37$) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların üniversitemizin mevcut ödül sisteminde ödüllerin adil dağıtıldığına olan inanç ortalaması 3,33 olup, ödüllendirilecek çalışanların seçiminde adil davranılması yönünde güçlü bir beklentileri ($\bar{x}=4,44$) olduğu görülmektedir. Üniversitemizin ceza sisteminin etkinliği ile ilgili olarak, ankette katılanların %46,1'i ceza sistemini iyi ve çok iyi, %25,89'u ise ceza sisteminin zayıf olduğunu ifade etmişlerdir. Mevcut ceza sisteminin değerlendirilmesine yönelik sorulan sorular ile ulaşılan mevcut durum parametresinde ceza sisteminin başarı ortalamasının ($\bar{x}=3,33$) orta düzeyde ve geliştirilmesi yönünde beklentinin ($\bar{x}=3,96$) olduğu gözlenmektedir.

Çalışanların motivasyonu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi

Kurumda motivasyonu artırmaya yönelik etkinliklerle ilgili olarak, ankete katılanlardan %38,89'u iyi ve çok iyi cevabı verirken %33,78'i zayıf ve çok zayıf cevabını vermiştir. Kurum motivasyonuna ilişkin mevcut durum ortalaması ($\bar{x}=3,09$) orta düzeyde olup, motivasyonun iyileştirilmesi gerektiği yönünde güçlü beklenti ($\bar{x}=4,45$) bulunmaktadır.

Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi

Üniversitemizin hem akademik hem de idari işleyişte önemli deneyim ve birikimi mevcuttur. Dolayısıyla işleyiş ve uygulamalarda kasti yapılan ya da maksadını aşan fiillerden doğan hatalar hariç olmak kaydıyla hataları tolere etme olgunluğuna sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Veri analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, üniversite kurum kültürü boyutlarına ilişkin algının orta düzey ve üzerinde olduğu görülmüştür. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ten ismini alan ve 2022 yılında 30. yılını kutlayacak olan Üniversitemizin kurum kültürü algısının belirli bir olgunluğa ulaştığını, daha da güçlendirilmesi yönünde beklentilerin olduğu tespit edilmiştir (Şekil 5). Çalışanlar ile gerçekleştirilen anket, mülakat ve gözlemlere dayalı verilere göre; mevcut kurum kültürü algısının güçlendirilmesine, iyileştirilmesine, geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına yönelik olarak aşağıda belirtilen konuların dikkate alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Üniversite çalışanların % 24'nün iştirak ettiği anket verilerinden elde edilen sonuçların kurum kültürünün incelenmesinde önemli bir oran olmakla birlikte, personeli direkt ilgilendiren, duyurusu ve uygulanma süresi yeterli olan bir anket çalışmasına katılımın daha yüksek olması beklenmelidir. Bunun nedenlerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu tür anketlerde soru sayısının fazla olmaması, soruların anlaşımının kolay, kısa ve kadro pozisyonlarına göre farklı oluşturulması katılımın artırılması ve verilerin daha sağlıklı olmasında etkili olacaktır.

Kurum kültürü katılım boyutunun genel ortalamasının ikinci en düşük değer olması ve beklentinin ise en düşük boyut olarak elde edilmesi dikkatle ele alınması gerekir. Diğer taraftan katılımcıların karar alma süreçlerinde fikirlerini açıkça ortaya koyabilmelerinin iyi düzeyde olması, önemsenmesi gereken bir kazanım olarak değerlendirilmelidir. Üniversite üst yönetimi çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, katılımı sağlamaya yönelik sürekli mekanizmaları ve katılımcılığı destekleme konularına öncelik vererek, katılımcılığı arttıracak önlemleri alacaktır.

Kurum kültürü işbirliği boyutunun, çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık, işbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkinliği, takım çalışmasına yatkınlık ve birimler arası koordinasyon temelindeki değerlendirmelerde, iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. İşbirliği boyutundaki bu düzey, kurum kültürünün katılım bileşenlerinin gelişimi açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite çalışanlarının bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler ve stratejik yönetim boyutlarında iyi düzeyde bir algıya sahip oldukları, değişime açıklık boyutunda ise algının biraz daha düştüğü tespit edilmiştir.

Kurum kültürü ödül ve ceza sistemi boyutu, diğer boyutlarla karşılaştırıldığında algının en düşük olduğu bileşen olarak görülmüştür. Çalışanların ceza sisteminin etkili uygulanmasındaki algısının orta düzeyde olduğu ve beklentilerinin de düşük olduğu ortaya konulmuştur. Ödül sisteminin etkili uygulanmasında ise mevcut durum orta düzeyin altında ancak beklentinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurumlarda, çalışma ortamının güvenli ve huzurlu olması, iç disiplinin sağlıklı sürdürülmesine bağlıdır. Kurum üst yönetimi ve birim yöneticileri disiplin ve ödül yönetmeliklerini uygulamada keyfiyetten uzak, kararlılık ve görüş birliği içerisinde olmalıdır.

Kurumlarda katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi boyutlarında kültür oluşumu, gelişimi ve tabana yayılmasında, yöneticiler ve kurum çalışanlarının beklentilerinin örtüşmesi son derece önemlidir. Üniversitemizdeki farklı yönetim pozisyonları ve çalışanları ile yapılan görüşme, mülakat ve değerlendirmelerde; genel olarak yöneticiler personelinin çalışkan, dürüst, kurumunu sahiplenen, üretici ve özverili olmalarını, çalışanlar ise yöneticilerinin adil, çözüm odaklı, pratik, yeniliklere açık, söz ve uygulamalarında tutarlı, kaliteli ve yeterli iş üretenden yana tavır alabilme özelliklerine sahip olmalarını istemektedirler.

Üniversitenin 2022-2026 Stratejik Plan döneminde kurum kültürü boyutlarında tespit edilen zayıf yönlerin güçlendirilmesi, tüm birimler ve çalışanlar düzeyinde yaygınlaştırılması için kurum kültürü eylem planı hazırlanıp uygulamaya konulacaktır. Kurum kültürü eylem planının etkileri nicel ve nitel yöntemlerle ölçülüp analiz edilerek, üniversitemizin temel değerleri, misyon ve vizyonuna uygun hedeflere ulaştıracak önlemleri alınacaktır.

3.7.3. Fiziki Kaynak Analizi

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya şehir merkezine 15 km mesafede İskenderun-Antakya yolu üzerinde Serinyol mevkiinde bulunan Tayfur Sökmen Kampüsünde faaliyetlerini sürdürmekte olup, Hatay ilinin hemen hemen tüm ilçelerinde üniversitemize bağlı Meslek Yüksekokulları bulunmaktadır. Üniversitemiz 9.183.746,09 m²'si kendi mülkiyetinde olmak üzere toplam 128.230.455,11 m² alana sahiptir. Toplam alan içerisinde bina / tesis alanı 288.947,20 m² olup, fiziki alan yoğunluğu ana kampüs olan Tayfur Sökmen Yerleşkesindedir. Toplam eğitim alanımız ise 36.023,90 m²'dir.

Tablo 17. HMKÜ Yerleşke / Akademik Birim Listesi

YERLEŞKE ADI	BİRİM ADI
Tayfur Sökmen Yerleşkesi	Fen Bilimleri Enstitüsü
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
	Sosyal Bilimler Enstitüsü
	Dış Hekimliği Fakültesi
	Eğitim Fakültesi
	Fen-Edebiyat Fakültesi
	Güzel Sanatlar Fakültesi
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
	İlahiyat Fakültesi
	İletişim Fakültesi
	Mühendislik Fakültesi
	Sağlık Bilimleri Fakültesi
	Tayfur Ata Sökmen Tıp Fakültesi
	Veteriner Fakültesi
	Ziraat Fakültesi
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
	Yabancı Diller Yüksekokulu
	Antakya Devlet Konservatuvarı
	Altınözü Tarım Bilimleri Meslek Yüksekokulu
	Hatay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Antakya Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	Antakya Meslek Yüksekokulu
Antakya Yerleşkesi	Mimarlık Fakültesi
Kırıkhan Yerleşkesi	Kırıkhan Meslek Yüksekokulu
Antakya Eski Hastane Yerleşkesi	Samandağ Meslek Yüksekokulu
	Sanat ve Tasarım Meslek Yüksekokulu
Reyhanlı Yerleşkesi	Reyhanlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Yayladağı Yerleşkesi	Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Hassa Yerleşkesi	Hassa Meslek Yüksekokulu

Üniversitemizde yüksek teknolojik alet ve ekipmanların yer aldığı Teknoloji ve Araştırma Geliştirme Uygulama Merkezi, Türkiye’de ilk kez üniversitemizde kurulan Bitki Sağlığı Araştırma Kliniği yer almaktadır. Bunların yanı sıra fakültelerimiz bünyesinde Arkeoloji Öğrenci Laboratuvarı, Genel Biyoloji Laboratuvarı, Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Laboratuvarı, Sedimentoloji ve Araştırma Laboratuvarı, Fizik Laboratuvarları, Entomoloji-Fitopatoloji-Herboloji Laboratuvarları, Tohum Merkezi, Hasat Sonu Teknolojileri Laboratuvarları, Kimya Laboratuvarları, Sanat Tarihi Araştırma ve Uygulama Laboratuvarı, Cam ve Plastik

Bitki Seraları vb. olmak üzere 181 adet araştırma-geliştirme laboratuvarı bulunmaktadır.

Öğrencilerimizin ilgi alanlarına göre boş zamanları değerlendirmeleri, yeni ilgi alanları ile birlikte dinlenme ve eğlence alışkanlığı kazanmaları amacıyla konser, konferans, tiyatro vb. sanat ve kültür alanlarında faaliyetlere katılımları sağlanmaktadır. Bu tür etkinlikler ile bilimsel, kültürel ve sosyal etkinliklerin yapılabilmesi için ihtiyaca uygun toplantı salonlarımız mevcut olup, salonlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



Tablo 18. Toplantı ve Konferans Salonları

Salon Adı	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)	Kişi Kapasitesi
Atatürk Konferans Salonu	1	500	400
Amfi I	1	250	186
Amfi II	1	250	186
Mehmet Akif Ersoy Salonu	1	185	176
Senato Salonu I	1	206	55
Senato Salonu II	1	190	102
Rektörlük Toplantı Salonu	1	92	30
Konferans Salonu	1	190	192
Genel Sekreterlik Toplantı Salonu	1	65	10
Ziraat Fakültesi Konferans Salonu	1	315	300
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İhale Salonu	1	60	20
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı İhale Salonu	1	60	20
TOPLAM	12	2.363	1.677



Spor alanlarımız; kapalı spor salonları, açık spor tesisleri, futbol halı sahası, fitness salonu, aerobik, sauna, yüzme havuzu, çocuk yüzme havuzu, plaj voleybolu sahası ve basketbol sahasından oluşmaktadır. Geniş katılımlı sportif ve sosyal etkinliklere ortam sağlayan spor alanlarımızdan öğrenci ve personelimizin yanı sıra Hatay halkı da faydalanabilmektedir.

Tablo 19. Spor Tesisleri



2018 yılında tamamlanan ve faaliyete giren yeni merkez kütüphane binamız 1000 kişilik oturma kapasitesine sahiptir. Yeni kütüphane binasında 100.000 kitap kapasiteli kitap salonu, 50.000 kaynağa sahip referans kaynakları ve süreli yayınlar salonu, haftanın yedi günü, yirmi dört saat hizmet veren okuma salonu, 50 bilgisayar kapasiteli internet salonu, görsel-işitsel koleksiyon salonu, tez salonu, seminer odası, grup çalışma odaları ve tek kişilik çalışma odaları mevcuttur.

Tesis Türü	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)
Kapalı Spor Salonu	2	7.286
Tenis Kortu	3	1.987,44
Futbol Halı Sahası (Kapalı)	1	1.250
Futbol Halı Sahası (Açık)	1	1.250
Fitness Salonu	1 (2 Bölüm)	268
Aerobik-Jimnastik	1	47
Sauna	2	12,57
Yüzme Havuzu	1	1.250
Yüzme Havuzu (Çocuk)	1	49
Plaj Voleybol Sahası	1	720
Basketbol Sahası	2	1.600
Tartan Pistli Stadyum	1	17.355
Çok Amaçlı Salon	2	34,56
TOPLAM	19	33.420,57



Tablo 20. Yemekhane Kapasite ve Alanları

Yemekhane	m ²	Kişi Kapasitesi
Merkez Yemekhane	1323	2015
Mimarlık Fakültesi Yemekhanesi	35	50
Sanat ve Tasarım Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	35	50
Antakya Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	125	180
Reyhanlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	45	70
Kırıkhan Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	30	65
Hassa Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	50	40
Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yemekhanesi	52	100
TOPLAM	1.695	2.570

Üniversitemiz öğrencilerinin ve personelinin beslenme ihtiyaçları öğle ve akşam yemeği olarak toplam 1695 kişi kapasiteli 2570 m² alana sahip bir tanesi merkez kampüste bulunmak üzere toplam 8 adet yemekhane ile karşılanmaktadır. Yemekhane kapasite ve alanlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi misafirhanesi, 30 oda (3 süit oda, 3 adet çift kişilik tek yataklı oda, 2 adet 3 yataklı oda, 17 adet 2 yataklı oda) 62 yatak kapasiteli olup, odalarda 24 saat sıcak su, televizyon, klima ve mini bar bulunmaktadır. Ayrıca üniversitemiz kampüsünde bulunan lokalimiz, personelimize nezih ortamda yemek imkânı sunmaktadır.



Tayfur Sökmen Kampüsünde 700 m²'lik alanda bulunan Kreş ve Gündüz Bakımevi; öğrencilere uygulama alanı yaratmakta olup, 3-6 yaş çocuklara eğitim vermektedir. Kreş ve Gündüz Bakımevinde 4 derslik, 2 yatakhane, 1 mutfak, 1 oyun salonu ve 1 dans odası bulunmaktadır. Üniversitemizde 50 adet lojman bulunmakta olup, lojmanlara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21. Misafirhane ve Restoranlar

	Sayısı (Adet)	Kapalı Alanı (m ²)	Kişi Kapasitesi
Misafirhane	1	1000	62
Restoran	2	290	175

Tablo 22. HMKÜ Lojmanları

Mevkii	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)
Antakya Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi	32	62
Antakya Yerleşkesi	7	113
Antakya Yerleşkesi	7	96
Antakya Yerleşkesi	2	89
Antakya Yerleşkesi	2	22



Üniversitemizde faaliyet gösteren Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi; 89.000 m² alana kurulmuş, 44 anabilim dalı ve yan dal poliklinik kapasitesi ile 435 nitelikli servis yatağı ve 68 yoğun bakım yatağına sahiptir.

Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi binası tamamlanana kadar Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi binasında faaliyetlerini yürütmektedir.

Üniversitemiz Veteriner Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastanesi) Müdürlüğü ise Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Veteriner Fakültesi Binasında hizmet vermektedir. Hastanemizde 1 adet Cerrahi Anabilim Dalı Başkanlığı ile 1 adet Doğum ve Jinekoloji Anabilim Dalı Başkanlığının kullanımına tahsis edilen 2 adet ameliyathane mevcuttur. Ayrıca Hastanemizde; 1 hasta kayıt, 2 adet muayene odası, 1 adet eczane ve 1 adet büyükbaş hayvanlar için muayene odası mevcuttur.

Üniversitemizin tarım alanındaki faaliyetleri için Reyhanlı ilçesinde Telkış ve Selam hayvancılık işletmesi, Hatay merkezde Tarla 49 ve Dörtöl'de Tarla 70 ve Tarla 400 adı verilen arazileri bulunmaktadır.

Üniversitemiz 2021 yılı yatırım bütçesinde yer alan 2 yapım inşaatı, İlahiyat Fakültesi (7.835 m²) ve Diş Hekimliği Fakültesi (22.000 m²) binalarından, İlahiyat Fakültesinin 2021 yılı içinde hizmete açılması, Diş Hekimliği Fakültesinin ise projesi revize aşamasında olup, 2021 yılı içinde yapım ihalesine çıkılması ve fakülte binasının 5 yılda tamamlanması planlanmaktadır.

Üniversitemizin yapım sıralaması önceliği;

- Deprem vb. gibi durumlara karşı yapılan test sonucu hasarlı ya da sağlam çıkmayan binaların boşaltılarak güçlendirme ya da yıkılıp yenisinin yapılması,
- Binası olmayan birimler,
- Açılacak yeni birimlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.

Önümüzdeki 5 yıllık süreçte mevcut bina yaşları 50 ve üstü olan, deprem tahkiki olumlu çıkmayan;

- Mimarlık Fakültesine (15.280 m²),
- Sanat ve Tasarım MYO'na (5.000 m²) yeni bina yapılması gündemimizdedir.

Altınözü Tarım Bilimleri Meslek Yüksekokulu binası deprem analizine göre sağlam çıkmadığından yıkılmıştır. Diş Hekimliği Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Mühendislik Fakültesinin, Antakya Devlet Konservatuvarının, Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Samandağ Meslek Yüksekokulu ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunun kendilerine ait binası olmadığından bu birimlere ait eğitim binasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Üniversitemiz bünyesinde çeşitli birimlere tahsis edilen 18 adet otomobil, 2 adet pick-up, 5 adet minibüs, 4 adet otobüs, 1 adet kamyon, 1 adet itfaiye aracı, 1 adet yol süpürme aracı ve 6 adet iş makinesi olmak üzere toplamda 38 adet taşıt mevcuttur.



3.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

Üniversitemizin bilgisayar ağı altyapısı 2018 yılına kadar tüm merkez ve kenar anahtarlar 1 Gbps hızında olması nedeniyle ihtiyaçları karşılamaması ve cihazlar ekonomik ömrünü tamamlamış olması nedeniyle yenilenerek günümüz teknolojilerinin gerektirdiği özelliklere sahip donanımsal düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda; son kullanıcıya hizmet veren kenar anahtarlar (switch) 10 Gbps, toplama merkezleri (bina ile iki ayrı sistem odası arasına ayrı ayrı) 40 Gbps, iki sistem odası arası 160 Gbps'ye çıkarılmış ve tüm network yapısı yedekli olarak iki sistem odasına bağlanmıştır. İnternet kullanım kapasitemiz (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi ile ULAKBİM arası) 200 Mbps ten 1024 Mbps'ye ulaşmıştır (Altyapı bu iki kurum arasında 10 Gbps olarak hazır haldedir).

2016 yılında tüm personelimiz ve öğrencilerimizin kullandığı Kablosuz Bilgisayar Ağı Sistemi (wi-fi) kurularak hizmet vermeye başlanmış olup, şifreleme yöntemi ile güvenliği sağlanmıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeli tarafından son kullanıcılara gerekli teknik destek verilerek donanımsal ve yazılımsal dışa bağımlılık minimum düzeye indirilmiştir.

Üniversitemizde önceki dönemde firmalardan satın alınan Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS), Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) ve Personel Bilgi Sistemi ile kurum tarafından geliştirilen Ekders, BAP, Bilim İnsanı Portalı ve Anket Yazılımı kullanılmaktaydı. Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM) tarafından hazırlanmış bu yazılımların güvenlik zafiyetleri olduğu ve bu zafiyetlerin kapatılamadığı tespit edilmiştir. Yeni dönem itibarıyla başta Uzaktan Eğitim Sistemi olmak üzere 70 adet otomasyon yazılımı kullanıma sunulmuştur. Bu otomasyonlarda yılda en az bir kez olmak üzere güvenlik ve saldırı testleri yapılmakta, bilgiler yedeklenmekte ve LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) yapısı kurularak tüm otomasyonlar arası veri alışverişi sağlanmaktadır. Otonom olmayan eski yapıdan tümleşik olarak çalışan yapıya geçiş sağlanması için çalışmalar devam etmekte olup, web servisler kullanılarak sistem otonom hale getirilmeye çalışılmaktadır. Mevcutta satın alınarak kullanılan yazılımlara Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca geliştirilen web servisler aracılığı ile veri paylaşımı yapılmaktadır. İlerleyen dönemde tam entegrasyon sağlanması ve kurumumuzun ihtiyaçları doğrultusunda dışa bağımlılığı en aza indirmek için gerekli yazılımların yazılması hedeflenmektedir. Üniversitemizde kullanılan yazılımlar ve yazılımlara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Üniversitemizce Geliştirilen ve Güncellenen Yazılımlar

Web Sitesi ve Web Sitesi Destek Sistemi

Üniversitemiz hakkında her türlü haberi, duyuruyu ve etkinliği bildiren; personel ve öğrenciye yönelik birçok etkileşimli yapı barındıran, üniversite içindeki her bir birimin kendine has bilgi ve haberleri sunmasına olanak sağlayan kurum internet sayfasıdır.

Aday Öğrenci Web Sayfaları

Aday öğrenciler için hazırlanan Üniversite tanıtım bilgilerini birim bazında gösteren sayfalardır. Her yıl aday öğrencilerimiz için güncellenen verilerle Üniversitemizin tercih edilmesini arttırmak için kullanılan bir yazılım sistemidir. Üniversitemizde okumak isteyen öğrencilere yönelik hazırlanmış olup, şehrimizin ve Üniversitemizin imkânlarını, bünyesindeki okullar ve eğitimleri hakkında fotoğraflar ve tanıtım videoları eşliğinde bilgiler sunan tanıtım sayfalarından oluşmaktadır.

Bilgi Edinme Sistemi

Bilgi edinme kanunu kapsamında kişilerin kurumumuza web sayfası üzerinden müracaat edebilmelerini sağlayan sistemdir.

Evrak Ödeme Takip Sistemi

Birimlerimizin evrak ödemelerinin takip edebildiği sistemdir. Evrakın durumu hakkında bilgiler alınabilmektedir.

ÖSYM Sınav Sorgulama Sistemi

ÖSYM sınav sonuçlarının sorgulandığı, Personel Otomasyonu Sistemi yöneticilerinin kullanımı için yapılan bir sistemdir.

Strateji İç Kontrol Sistemi

İç kontrol çalışmalarının ve stratejik plan hedefleri gerçekleşme sonuçlarının takip edildiği ve raporlandığı sistemdir.

Telefon Rehberi Sistemi

Üniversitemiz web sayfası üzerinden personellerimizin dâhili telefon numaralarına ulaşılmasını sağlayan sistemdir.

Windows Ürünleri Aktivasyon Yazılımı

Kurumdaki tüm cihazlarda kullanılan Microsoft işletim sistemi ve Office yazılımlarının aktivasyonu için kullanılmaktadır.

Görüş Öneri Sistemi

Üniversitemiz personeli ve öğrencilerimiz ile paydaşlarımızın görüş ve önerilerinin Rektörlük Makamı ve ilgili birimlere bildirilmesi amacıyla görüş ve önerilerini sunduğu yazılım sistemidir.

İstek / Dilek / Şikâyet Sistemi

Üniversitemiz personeli ve öğrencilerimiz ile paydaşlarımızın istek, dilek ve şikâyetlerinin Rektörlük Makamı ve ilgili birimlere bildirilmesi amacıyla kullanılan yazılım sistemidir.

İş Başvuru Sistemi

Üniversitemize iş başvurusu yapmak isteyenlerin web sayfası üzerinden özgeçmişlerini ve taleplerini iletmek amacıyla kullandığı yazılım sistemidir.

SMS Gönderim Sistemi

Üniversitemiz akademik ve idari personeline önemli konular hakkında bilgilendirme ve hatırlatma yapmak, personelin kurumda hatırlandığını belirtmek ve aidiyet duygusunu artırmak amacıyla doğum günlerinde mesaj gönderilmesini sağlayan yazılım sistemidir.

E-Devlet Belge Doğrulama Sistemi

E-Devlet üzerinden alınan belgelerin doğrulamasını karekod üzerinden gerçekleştiren birimlerimizin kullanımına sunulan yazılımdır.

Genel Tanımlar Sistemi

Üniversitemiz kullanmakta olduğu tüm yazılımlarının tanımlandığı ve yönetim kolaylığı sağladığı sistemdir.

Kurumdan İlişği Kesilen Personel ve Öğrencilerin Kablolu ve Kablosuz Ağlar İçin Şifrelerinin Sıfırlanması Yazılımı

Kurumumuzla ilişği kesilen personel ve öğrencilerimizin internet bağlantısı için (kablolu ya da kablosuz her iki tür bağlantıda) kullandıkları şifrelerini random olarak değiştiren sistemdir.

LDAP Entegrasyon Sistemi

LDAP sistemiyle kullanılan entegrasyon yapılan yazılımdır.

LDAP Personel Yazılımı Entegrasyonu Sistemi

LDAP sistemi ile kurumumuzda kullanılan diğer tüm yazılımların personel otomasyonu arasında yapılan ve personel otomasyonuna veri yazan yazılımdır.

SKS Halı Saha Yazılımı

İç ve dış paydaşların sistem üzerinden halı sahalara rezervasyon yaptıkları yazılımdır.

SKS Üyelik Sistemi

Üyelik sistemi dâhilinde kullanılan bu yazılım kapılarla, turnikelerle etkileşimli olarak çalışmakta ve geçiş yapan kişinin bilgilerini TV üzerinde görüntülemektedir.

TUS Sonuç Alımı Yazılımı

TUS sonuçlarının alımı ve analizini yapan yazılımdır.

Yabancı Uyruklu Öğrenci Atama Sistemi (Win Tabanlı)

Yabancı uyruklu öğrencilerin sınav sonuçlarına göre okullarımıza yerleştirmesini sağlayan yazılımdır.

Kongreler Otomasyonu

Üniversitemiz bünyesinde gerçekleştirilen kongrelere ilişkin web sayfaların hazırlandığı otomasyon sistemidir.

Kütüphane Öğrenci Rezervasyon Sistemi

Kütüphanedeki özel odalara öğrencilerin rezervasyon yapabildiği sistemdir. Öğrenci online olarak web sayfası üzerinden çalışmak istediği odaları gün ve zaman seçerek ayırtabilmektedir.

Teknopark Web Sayfası

Teknoparkın tanıtımı ile diğer iş ve işlemlerinin gerçekleştirildiği web sitesidir.

Meteoroloji Sistemi

Meteorolojik verileri toplayıp analiz eden yazılım sistemidir.

Akademik Ders Videoları ve Tanıtım Videoları Sistemi

Tanıtımlarını video ile yapmak isteyen birimler / bölümler / anabilim dalı ya da ders bazlı olan öğretmenlerin istedikleri videoları sisteme yükleyerek kendi dersini, anabilim dalı/bölüm/birim gibi tanıtımını sağlamak amacıyla oluşturulan yazılımdır.

Akademik Veri Yönetim Sistemi Yönetimi

Akademik verilerin analizlerinin yapıldığı sistemdir. Düzenli olarak her gün YÖKSİS üzerinden verileri almaktadır. Aldığı bu bilgileri işler ve otomatik olarak raporlayıp üreterek gösterimlerini gerçekleştirir. Bünyesinde 50'ye yakın rapor sorgulaması ve yönetim kısmında 100'den fazla kontrol raporu bulunmaktadır.

4B Sözleşmeli Personel Alım Sistemi

4B sözleşmeli personel alımı ile ilgili müracaat, raporlama ve analiz işlemlerin yapılmasını sağlayan yazılım sistemidir.

Etik Kurullar Başvuru Sistemi

Etik kurula yapılacak olan başvuruların, web tabanlı müracaatının takibini ve son durumunun izlendiği yazılım sistemidir.

Güzel Sanatlar ve Eğitim Fakülteleri için Online Sergi Sayfaları

Online sergi / galeri sistemidir. Birden çok galeride online olarak sergiler gerçekleştirilmektedir.

Online Toplantı Platformu

Üniversitemiz akademik ve idari personelin toplantılarının eş zamanlı ve görüntülü olarak gerçekleştirildiği platformdur.

Online Konferans Platformu

Online konferans sistemidir. Uzaktan konferansların gerçekleştirildiği platformdur.

Şifre Değiştirme Yazılımı

Kullanıcıların, kullanmış oldukları tüm yazılımların şifrelerini değiştirmesini sağlayan yazılımdır.

ZABBİX

Sistem takip yazılımıdır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından kullanılan tüm bilgisayar data center sistemin takiplerinin gerçekleştirildiği yazılımdır.

Bulut Yazılımı

Kullanıcıların büyük boyutlu dosyaları paylaşımlarını, saklamalarını ve internet üzerinden her yerden ulaşmalarını sağlamak için geliştirilen sistemdir.



Satın Alınarak Kullanılan ve Güncelleştirilen Yazılımlar

Öğrenci İşleri Otomasyonu

Öğrenci Bilgi Sistemi, Ek ders Yazılımı, Yabancı Uyruklu Öğrenci Modülü, Bologna Modülü, Özel Yetenek Sınav Modülü, Mobil Uygulama, Akademik Bilgi Sistemi Modülü gibi birçok farklı modülü barındıran bir bilgi sistemidir. Tüm birimlerin öğrencileri, dersleri, ders saatleri, sınıf bilgileri, transkript dökümü, ek ders ücret hesaplanması, bologna bilgi girişleri ve çıktılarının alınması vb. birçok farklı veriyi barındıran ve ilgililerinin takibini ve bilgi alımını sağlayan yazılımdır.

Personel Bilgi Sistemi

Tüm personel bilgileri bu sistem üzerinde bulunmaktadır. Personelin özlük işlemleri bu sistem üzerinden yürütülüp takip edilmektedir.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)

Üniversitemizin gelen-giden tüm evraklarının işlem gördüğü, kaydının tutulup arşivlendiği yazılımdır.

BAP Otomasyonu

Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğüne yapılacak olan Proje başvurularının alınarak gerekli değerlendirmelerin yapıldığı, takibi ve de yönetildiği yazılımdır.

Veteriner Sağlık Uygulama ve Araştırması Merkezi (Hastanesi) Yazılımı

Hastaneye gelen hastaların takibinde kullanılmakta ve her türlü bilgiyi barındırmaktadır.

Uzaktan Eğitim Sistemi

Üniversitemiz öğrencilerinin uzaktan eğitime devam edebilmesi için Online-Offline olarak uzaktan kullanılabilen eğitim yazılımıdır.

Yordam Kütüphane Yazılımı

Tüm kitapların ve diğer envanterlerin bilgileri, ödünç verme işlemi ve yeni kitapların girilerek arşivlenmesini sağlayan yazılımdır.

Personel Takip Sistemi

Personelin mesai saatleri takibi için kartlı geçiş sistemi yazılımıdır.

SPSS Sunucusu

Akademik personelin, akademik çalışmalarında kullandıkları SPSS (İstatistik) yazılımı sunucusudur.

Microsoft Kampüs Yazılımı

Üniversitemiz taşınırında kayıtlı tüm bilgisayarlarda kullanılan Microsoft ürünlerinin lisanslarına ilişkin yazılımdır.

Teknik Servis Başvuru Uygulaması

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan teknik servise arızalı bilişim cihazlarının arızası için başvuru yazılımıdır.

Abbyy Fine Reader

Taranmış belgelerin, PDF belgelerinin ve dijital fotoğraflar dâhil görüntü dosyalarının düzenlenebilir biçimlere dönüştürülmesi için kullanılan yazılımdır.

Cisco ISE

Network kablosuz ağına giriş yazılımıdır.

Cisco Prime

Network cihazlarının yönetim yazılımıdır.

Cathti

Network kablolu giriş yazılımıdır.

Comodo Antivirüs Sunucusu

Üniversitemiz taşınırına kayıtlı tüm bilgisayarlarda kullanılan lisanslı anti virüs yazılımıdır.

Veeam

Sistem yedek alma yönetim yazılımıdır.

Sophos

Sisteme içerden ve dışarıdan gelen tehditleri ve e-postaları engelleyen yazılımdır.

Erasmus Yazılım Sistemi

Uluslararası İlişkiler Birimi öğrenci başvuru, kayıt ve sınav yazılımıdır.

Sistem Odası Ortam İzleme Yazılımı

Sistem odalarının sıcaklık, nem, duman vb. durumlarını ölçüp SMS yoluyla ve e-mail olarak anında yetkililere bildiren yazılımdır.



Üniversitemizde 2018 yılı ve öncesinde sunucu içeriği (App ve Data) fiziksel olarak aynı ortamda sağlanmaktaydı. Sistem odasında yaşanacak olası bir felaket senaryosunda veri kayıpları yaşanma ihtimali doğabilecekti. 2019 yılı sonrasında, sistem sunucularında yenilikler yapılarak, farklı ortamlarda replike (yedekli) çalışabilen, yönetimi kolay sistem mimarisi oluşturuldu. Bu şekilde üniversitede sistem sunucularında çalışan uygulamaların %80'i, aktif-aktif yani hizmet kesintileri minimize edilerek, veri kaybı olmaksızın hizmete sunulmuştur.

Sistem üzerinde çalışmakta olan ve farklı yüklenici firmalardan alınan tüm otomasyonların kullanıcı adı / şifreleme mantığı bulunmamaktaydı. Bu durum personel ve öğrencilerde kullanıcı adı / şifre karmaşasına neden olmaktaydı. Yönetilemez hale gelen şifre ve kullanıcı adlarının önüne geçebilmek amacıyla güçlü bir Open LDAP Yapısı (Lightweight Directory Access Protocol) kurularak kullanıcı adları ve şifreler tekilleştirildi. Her bir otomasyon için LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) kullanıcı adı ve şifresini okuyabilmesi için web servisler geliştirilmiştir.

Kullanıcı şifreleri daha önceden kullanıcının istediği gibi (123456, asd, aaa vb.) verilmekte iken, herhangi bir politika oluşturulmamıştı. Bu şifreler uygulama yetkilisi personel tarafından manuel olarak değiştiriliyordu. 2019 yılından sonra şifre politikamıza uygun bir uygulama

geliştirilerek, bu uygulama üzerinden şifreleme mantığına geçilmiştir. Ayrıca kullanıcıların daha kolay ve güvenli şifre değiştirebilmeleri için otomasyonda kayıtlı güncel cep telefonlarına sms gönderilerek şifre değiştirebilmeleri sağlanmıştır. Bu şifreler kriptolu olarak Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemine (BGYS) uygun 2 farklı lokasyonda saklanmaktadır. Şifreleme ile ilgili tüm kullanıcılara bilinçlendirme eğitimi verilerek sistem güvenliğini tehdit edici durumlara karşın önlemler alınmıştır.

2019/12 sayılı genelgeye istinaden kullanıcıların kurum e-postalarını kullanabilmeleri için iyileştirmeler yapılmıştır. Daha önceden 5 MB olan e-posta gönderim boyutu, sunucu gereksinim ihtiyaçları karşılanarak 25 MB çıkartılmıştır. 05/02/2020 tarihinde kullanıcılarımızın 25 MB'dan daha büyük içerik paylaşımı yapabilmeleri için kurum sunucularında başkanlığımız bünyesinde kurulumları gerçekleşen açık kaynaklı yazılım olan HMKU BULUT (Dosya Paylaşım Hizmeti) sistemi hizmete sunulmuştur. Her kullanıcı bulut.mku.edu.tr adresine e-posta kullanıcı/şifreleri ile sisteme girmekte 1 GB'a kadar dosya paylaşımı yapabilmektedir.

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, 10012 Kişisel Bilgi Yönetim Sistemi Standardı, 22301 İş Sürekliliği ve KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu) gereğince Bilgi İşlem Daire Başkanlığının hizmet verdiği alanın güvenliğinin sağlanması amacıyla Kartlı Geçiş Sistemi ile güvenli hale getirilerek yetkisiz kişilerin giriş-çıkışlarının kontrol altına alınması planlanmaktadır.

Üniversitemiz Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca; Üniversitemize daha iyi hizmet verebilmek amacıyla günümüz pandemi koşullarının da gösterdiği üzere tüm hizmetlerin bilgi işlem üzerinden yürütülmesi nedeniyle, alanında yetkin ve yeterli sayıda personelin istihdam edilebilmesi için Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Daire Başkanlığı statüsüne geçilmesi, otomasyon programları arasında entegrasyon yapılarak sistemin otonom hale gelmesini sağlamak için çalışmalar yapılması, her iki ana sistem odasının ISO 27001 standartlarına uygun hale getirilmesi ve mobil sistem odası kurulumu çalışmalarına başlanması, Bilgi Güvenliği Yönetim Standartlarına uygun olarak, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve sistem odalarının, kartlı geçiş sistemi ile (yetkisiz kişilerin girmesinin engellenmesi amacıyla) güvenilir hale getirilmesi hedeflenmektedir.

3.7.5. Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği kamuya ait üniversiteler özel bütçeli kuruluşlar olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda özel bütçeli bir kamu kuruluşu olan Üniversitemizin temel gelir kaynakları hazine yardımı dışında öz gelirler, döner sermaye ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Bütçe gelirlerinin gelişimine bakıldığında hazine yardımları ve döner sermaye gelirleri üniversitemiz mali kaynağının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Öz gelirlere bakıldığında bu kalemden istenilen kaynak artışı sağlanamamıştır.

Bütçe giderlerinin gelişimine bakıldığında en büyük payın personel giderleri olduğu görülmektedir. Sosyal

güvenlik primi giderleri de sürekli artış göstermiştir. Buna karşın mal ve hizmet alımı giderleri ve sermaye giderlerinde büyük oranda azalış olmuştur.

Üniversitemiz gelirlerindeki en büyük unsur hazine yardımıdır. Başlangıç ödeneklerine bakıldığında hazine yardımının büyük kısmı personel giderleri ve sosyal güvenlik primi giderlerine verilmektedir. 2017 ile 2020 yılı karşılaştırıldığında Üniversitemiz faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan mal ve hizmet alımı giderleri ile sermaye giderlerinin bütçe içindeki payı azalmıştır. Özellikle sermaye giderlerinde önemli oranda azalış olduğu görülmektedir. 2021 yılında ise bir önceki yıla göre sermaye giderlerinde yaklaşık %89 oranında artış olmuştur.

Tablo 23. Bütçe Gelirlerinin Gelişimi

GELİR KALEMLERİ		Hazine Yardımı	Öz Gelirler	Döner Sermaye
2017	Tahmini Gelir	194.194.000,00 TL	14.048.000,00 TL	107.000.000,00 TL
	Gerçekleşen Gelir	209.066.410,82 TL	18.966.526,77 TL	105.407.844,96 TL
2018	Tahmini Gelir	194.466.000,00 TL	19.927.000,00 TL	127.000.000,00 TL
	Gerçekleşen Gelir	204.171.000,00 TL	17.738.579,42 TL	127.562.338,04 TL
2019	Tahmini Gelir	241.102.000,00 TL	13.441.000,00 TL	185.000.000,00 TL
	Gerçekleşen Gelir	258.442.000,00 TL	18.144.325,44 TL	174.023.823,81 TL
2020	Tahmini Gelir	259.221.000,00 TL	14.143.000,00 TL	198.230.000,00 TL
	Gerçekleşen Gelir	254.739.000,00 TL	23.117.855,81 TL	183.666.928,57 TL

Tablo 24. Bütçe Giderlerinin Gelişimi

GELİR KALEMLERİ		Personel Giderleri	Sosyal Güvenlik Primi Giderleri	Mal ve Hizmet Alımları	Cari Transferler	Sermaye Giderleri
2017	Başlangıç Ödeneği	105.626.000,00 TL	16.470.000,00 TL	24.303.000,00 TL	5.843.000,00 TL	56.000.000,00 TL
	Gerçekleşen Harcama	105.669.481,19 TL	16.157.815,24 TL	29.166.782,45 TL	6.359.958,61 TL	76.016.128,51 TL
2018	Başlangıç Ödeneği	116.157.000,00 TL	17.618.000,00 TL	24.599.000,00 TL	6.719.000,00 TL	43.300.000,00 TL
	Gerçekleşen Harcama	137.553.786,03 TL	21.329.167,77 TL	24.508.223,06 TL	6.253.545,26 TL	42.593.358,86 TL
2019	Başlangıç Ödeneği	172.347.000,00 TL	27.000.000,00 TL	15.460.000,00 TL	8.836.000,00 TL	30.900.000,00 TL
	Gerçekleşen Harcama	174.276.543,36 TL	28.244.119,43 TL	20.845.947,12 TL	8.458.332,73 TL	25.805.518,46 TL
2020	Başlangıç Ödeneği	192.237.000,00 TL	31.785.000,00 TL	17.003.000,00 TL	9.789.000,00 TL	22.850.000,00 TL
	Gerçekleşen Harcama	199.500.098,42 TL	32.417.011,38 TL	16.821.927,00 TL	8.454.849,53 TL	26.867.524,34 TL

Bilindiği üzere bütçe sisteminde yapılan değişiklikle ülkemizde Program Bütçe Sistemine geçilmiş, 2021-2023 yılı bütçeleri program bütçeye uygun olarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan Üniversitemiz 2021 yılı bütçesine ilişkin veriler Tablo 25' te gösterilmiştir.

Tablo 25. Program ve Ekonomik Sınıflandırma Düzeyinde HMKÜ 2021 Yılı Bütçesi

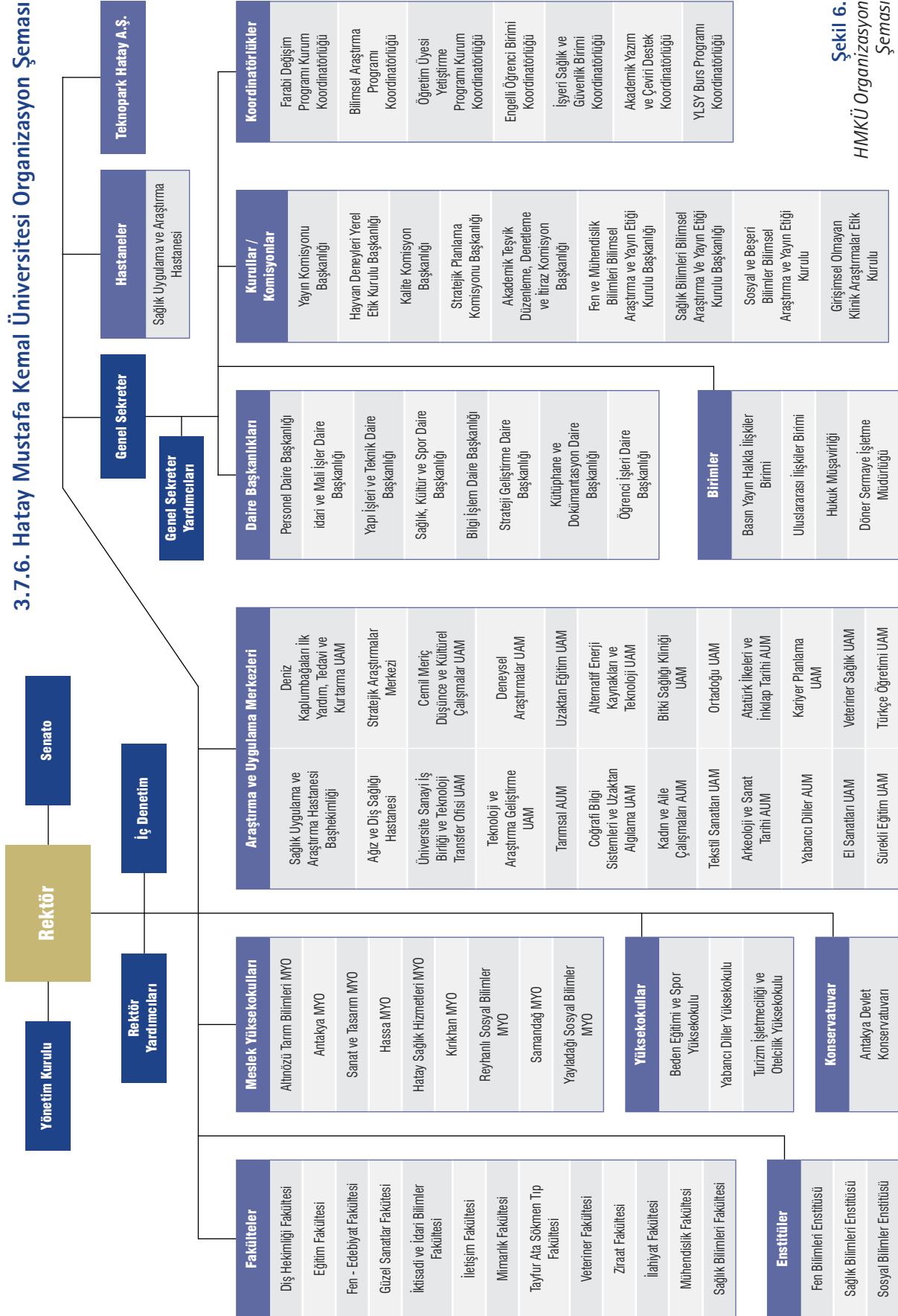
PROGRAM ADI	Araştırma Geliştirme ve Yenilik	Tedavi Edici Sağlık	Yükseköğretim	Yönetim ve Destek Programı	PROGRAMLAR TOPLAMI
Personel Giderleri	-	39.648.000,00 TL	175.031.000,00 TL	22.840.000,00 TL	237.519.000,00 TL
Sosyal Güvenlik Primi Giderleri	-	8.229.000,00 TL	27.519.000,00 TL	3.543.000,00 TL	39.291.000,00 TL
Mal ve Hizmet Alımları	3.379.000,00 TL	370.000,00 TL	15.441.000,00 TL	1.504.000,00 TL	20.694.000,00 TL
Cari Transferler	-	4.171.000,00 TL	-	7.599.000,00 TL	11.770.000,00 TL
Sermaye Giderleri	2.000,00 TL	15.000.000,00 TL	28.000.000,00 TL	-	43.002.000,00 TL
Toplam	3.381.000,00 TL	67.418.000,00 TL	245.991.000,00 TL	35.486.000,00 TL	352.276.000,00 TL

Üniversitemiz stratejik planında yer alan amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için yıllar itibarı ile mali kaynak ihtiyacı, orta vadeli mali plan kapsamında tahmini olarak Tablo 26'da belirtilmiştir. Üniversite bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına yer verilmemiştir.

Tablo 26. 2022-2026 Plan Dönemi Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	Hazine Yardımı	Döner Sermaye	Dış Kaynaklar	TOPLAM
2022 Yılı	259.745.000,00 TL	252.000.000,00 TL	500.000,00 TL	512.245.000,00 TL
2023 Yılı	388.324.000,00 TL	264.000.000,00 TL	575.000,00 TL	652.899.000,00 TL
2024 Yılı	419.389.000,00 TL	291.000.000,00 TL	650.000,00 TL	711.039.000,00 TL
2025 Yılı	452.940.000,00 TL	320.000.000,00 TL	725.000,00 TL	773.665.000,00 TL
2026 Yılı	489.175.000,00 TL	352.000.000,00 TL	800.000,00 TL	841.975.000,00 TL
TOPLAM KAYNAK	2.009.573.000,00 TL	1.479.000.000,00 TL	3.250.000,00 TL	3.491.823.000,00 TL

3.7.6. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Organizasyon Şeması



Şekil 6.
HMKÜ Organizasyon Şeması

3.8. Akademik Faaliyetler Analizi

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleri zengin bir çeşitliliğe sahiptir. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinde eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı faaliyetleri; hâlihazırda 3 Enstitü, 13 Fakülte, 3 Yüksekokul, 9 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuar ve 24 Araştırma Uygulama Merkezi ile sürdürülmektedir.

Araştırma / Geliştirme ve bilimsel yayın çalışmaları; ulusal / uluslararası fon sağlayıcılarından temin edilen desteğin

yanı sıra üniversitemizin kendi öz kaynaklarından sağlanan ve Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünde Teknoloji ve Ar-Ge Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARGEM), Bitki Sağlığı Kliniği Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi 24 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile çeşitli birimlerin bünyesinde yer alan laboratuvar ve merkezlerde öğretim elemanları ve öğrencilerin katkıları ile sürdürülmektedir. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Akademik Faaliyet Analizi Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Araştırma Geliştirme ve Bilimsel Yayın	
Güçlü Yönler	- Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi - BAP biriminin, bir çok bilim alanında yürütülen projelere fon desteğinin varlığı	- Akademik iş birliği imkânlarının olması - Bilimsel faaliyetlerin niteliği ve niceliği - ERASMUS hareketliliğinin fazla olması - Patent başvurularının HMKÜ TTO Birimi tarafından desteklenmesi
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	- Mevcut uygulama ve araştırma merkezlerinin bazılarının çok aktif olmasına rağmen, bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin ya hiç olmaması ya da yeterince aktif olmaması - Doktora programlarındaki yabancı uyruklu öğrencilerin sayısının düşük olması - Akademik personelin ders ve iş yüküyle araştırma yapabilme arasındaki dengenin yeterince sağlanamaması - Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması	- Üniversitenin yayın çıktılarını ve akademik başarıyı ödüllendiren bir politikası olmaması - HMKÜ Teknopark'ın fiziksel altyapısının (fiziksel mekan) yeterli düzeyde olmaması - Üniversite TTO hizmetlerinin yeterli düzeyde olmaması - Üniversitenin; paydaşların davet edildiği fuarlar, kariyer günleri, proje günlerinin yeterli sayıda nitelikte olmaması, ve bu tür faaliyetler için desteklerin yetersiz olması
Ne Yapılmalı?	- Uygulama ve Araştırma merkezlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak gerekli önlemlerin alınması - Doktora programlarında kayıtlı yabancı öğrenci sayılarının artırılmasına yönelik gerekli tedbirlerin alınması, araştırma faaliyetlerini arttırma ve çeşitlendirmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılması - Akademik personelin ders ve iş yüküyle araştırma yapabilme arasındaki dengenin yeterince sağlanmasına yönelik tedbirlerin hayata geçirilmesi - Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranı arttıracak çok yönlü tedbirlerin hayata geçirilmesi - Akademik yayınlarında arzulanan nicelik ve niteliğe ulaşılması konusunda Yayın Teşvik Sisteminin hayata geçirilmesi	- HMKÜ Teknopark'ın fiziki kapasite arttırımının bir an önce gerçekleştirilmesine yönelik her türlü tedbirin alınması - TTO hizmetlerinin nicelik ve nitelik bakımından artırılması ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması - Dış paydaşlarla etkileşimin arttırılmasına yönelik etkinlik ve faaliyetlerin sayısının arttırılması - Öğrencilerin araştırma bursları ile desteklenmesi - Akademisyenlerin araştırma başarılarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi - Öğretim elemanlarına ve öğrencilere araştırma yapmaları için ihtiyaç olan alanlarda gerekirse düzenlenecek eğitimler ile destek verilmesi - TTO, SEM gibi birimlerdeki destek personeli sayısının arttırılması

Temel Akademik Faaliyetler	Eğitim
Güçlü Yönler	- Akademik personelin nitelikli olması - Mevcut öğretim elemanı sayısı ve öğretim elemanı sayısında artan oranda bir eğilim olması - Bilişim teknolojileri donanımının eğitim ortamlarına uygun biçimde yansıtılması - Birimlerin altyapılarının akreditasyon şartlarını karşılayabilecek düzeyde olması - Öğrenci Bilgi Sistemi (ÖBS) ile öğrenci başarılarının sürekli izlenmesi - Üniversite bünyesinde aktif olarak kullanılan 146 laboratuvar bulunması - Öğretim elemanı-öğrenci arasındaki ilişkinin kalitesi - Fiziksel imkânların sürekli geliştirilmesi - Öğretim elemanlarının tamamına 'Eğiticilerin Eğitimi Programı' kapsamında eğitimler verilmiş olması - Üniversitemizin kaynak açısından zengin ve modern çalışma salonları ile donatılmış bir merkez kütüphanesine sahip olması - Araştırma laboratuvarları, müzik drama derslikleri, resim, heykel, grafik atölyeleri ve sergi salonlarının varlığı - Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde bulunabilecekleri alanlar ve tesislerin varlığı - Özel yaklaşım gerektiren öğrencilere yönelik eğitim öğretim desteği, binalarda asansör ve rampalar bulunması - Üniversitede Müfredat İnceleme ve Geliştirme Komisyonlarının var olması - Öğrenci Mezun portalının var olması - Uygulama dersleri ile ilgili formların varlığı ve sistem üzerinden erişilebilir olması - Diploma, derece ve diğer yeterliliklerin tanınması ve sertifikalandırılması konusunda sistemin var olması, - Tüm öğrencilerin faydalanabildiği Psikolojik Danışma Rehberlik Hizmetlerinin yürütüldüğü merkezin var olması
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	- Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk - Uluslararası alanda öğretim elemanlarının kuruma katkısının yeterli olmaması - Disiplinler arası çalışmanın yeterli sayıda olmaması - Yurt dışında misafir öğretim elemanı olarak bulunabilme imkânlarının yeterli olmaması - Uluslararası öğrenci sayısının yeterli olmaması - Akredite birim sayısının mevcut yürürlükteki stratejik plan hedeflerinin gerisinde kalması - Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının istenilen düzeyde olmaması - Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrencilerin yabancı dil yeterliklerinin zayıf olması - Uygulamalı eğitime yeterince ağırlık verilmemesi - Mezun Portalının istenilen düzeyde işlevsel olmaması, - Eğitim-öğretime yönelik doğrudan kalite politikasının olmaması - Üniversite Kalite Komisyonunun komisyon üyeleri görevleri, çalışma usul ve esasları ile organizasyon yapısını kapsayan yönergenin bulunmaması - Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı tarafından oluşturulan Mezun İzleme Sisteminin aktivitesinin yetersizliği. - Üniversitemizde tanımlı bir uluslararasılaşma politikası belgesinin bulunmaması - Kalite çalışmalarına dış paydaşların (Mezunlar, iş dünyası, STK, diğer kurum ve kuruluşlar) yeteri kadar katılımının sağlanamamış olması - Az sayıda biriminde uluslararası tanınma ve akreditasyonun var olması - Kariyer Yönetimi konusunda istenilen noktada olunmaması - Eğitim-öğretim planlama süreçlerinde dış paydaş katılımının etkin bir şekilde sağlanamıyor olması - Uygulama derslerine yönelik formların doldurulma süreçlerinin alt birimler tarafından yeterince benimsenmemiş olması
Ne Yapılmalı?	- Öğretim elemanı sayısının kalitesinden ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç analizine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi - Uluslararasılaşma çalışmalarına yönelik teşvik sisteminin etkin hale getirilmesi, akademisyen ve öğrenci dolaşımının artırılması ve bu hususta gereken tedbirlerin alınması - Disiplinler arası çalışmaları teşvik etmek amacıyla BAP Koordinatörlüğünde bu tür projelerin desteklenmesinde öncelik gösterilmesi, tedbirlerin alınması - Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının artırılması - Yabancı dil kurs sayısının artırılması, yabancı dilin çeşitlendirilmesi (arapça, çince, rusca gibi) ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapılması - Uluslararası öğrenci sayısının artırılması hususunda yürütülen çalışmaların hızlandırılması ve etkinliğinin artırılması - Tüm birimlerinin uluslararası tanınırlık ve akreditasyonu için gerekli çalışmalar yapabilmesi için uluslararası kalite ve akreditasyon koşullarının üniversitenin tüm birimlerinde benimsenmesi ve hayata geçirilmesi - Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin beklenen düzeyde ve işlevsel olması için gerekli düzenlemelerin yapılması - Üniversitemizde tanımlı bir uluslararasılaşma politikası belgesinin oluşturulması - Öğrencilerin kariyer yönetimlerine ilişkin olarak yapılacak etkinliklerin sıklığının artırılması, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi üzerinden daha etkin bir hizmet verilmesine dönük strateji geliştirilmesi - Tüm birimleri kapsayan dış paydaş görüş ve taleplerinin toplanması ve değerlendirmesine yönelik verimli ve standart bir mekanizmanın oluşturulması - Uygulama derslerine yönelik formların doldurulma süreçlerinin tüm birimlerin benimsenmesinin sağlanması

Temel Akademik Faaliyetler	Toplumsal Katkı	
Güçlü Yönler	Bazı birimlerde topluma hizmet projelerinin (sosyal sorumluluk projeleri) müfredat ve ölçme değerlendirmeye de dâhil edilerek gerçekleştirilmesi ve zorunlu olan bu dersin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi	- Mezunların niteliğinin artıyor olması - İyi düzeyde sağlık hizmeti veren beşeri, diğ ve hayvan hastanelerinin varlığı
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	- Topluma Hizmet Uygulamaları dersinin birimler tarafından öneminin yeterince anlaşılamaması - Üniversitenin toplumsal katkı alanında yaptığı faaliyetlerinin tanıtımının eksikliği - Toplumsal sorumluluk alanında yapılan faaliyetlerin tüm birimler tarafından bilinmemesi	- Mezun izleme bilgi sisteminin yeterince işlevsel olarak kullanılmaması - Toplumsal katkı faaliyetleri için PUKÖ çevrimini sağlayacak süreçlerin belirlenmemiş olması - Toplumsal katkı faaliyetlerinde paydaş görüşlerinin alınmaması
Ne Yapılmalı?	- Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinliklerinin artırılması ve sosyal medyanın toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılması - Topluma Hizmet Uygulamaları dersi kapsamında yapılan çalışmaların yaygınlaştırılması - Öğrenci kulüp etkinliklerinin duyurulması	- Toplumsal katkı çerçevesinde yapılan faaliyetler konusunda birimlere bilgi verilmesi ve görüş istenmesi - Birimlerin toplumsal katkı bağlamında faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yeni faaliyetler için teşvik edilmesi - Toplumsal katkı faaliyetleri için paydaş görüşlerinin alınmasına yönelik etkin süreçlerin tanımlanması - Toplumsal katkı faaliyetleri için PUKÖ çevrimini sağlayacak etkin süreçlerin belirlenmesi

Temel Akademik Faaliyetler	Girişimcilik	
Güçlü Yönler	- Değişime açıklık konusuna öncelik verilmesi - Akredite olmak isteyen birimlerin üst yönetimce motive edilmesi	Teknopark yapısının lisans ve lisansüstü öğrenciler ile akademik personele hizmet vermesi
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	- Girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek yeterlilikle öğretim elemanı sayısının olmaması - Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikiyle ilgili yürütülen etkinliklerin yeterli olmaması	Girişimcilikle ilgili kulüp faaliyetlerinin sayısının yeterli olmaması
Ne Yapılmalı?	- TTO ve SEM birimlerinde girişimcilik ile ilgili eğitim verebilecek personelin istihdamının sağlanması - Şirket kurma / ortak olma için gerekli bilgilendirme ve teşviklerin artırılması	- Girişimci sayısını arttırmaya yönelik özendirici uygulamaların yapılması - Akademisyen, öğrenci ve mezunların girişimcilik konusunda teşvik edilmesi - Girişimcilik konusunda hizmetiçi eğitim programları ve seminerler düzenlenmesi



3.9. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Yükseköğretim sektörü analizi kapsamında üniversitemizde sektörel eğilim analizi ve sektörel yapı analizi gerçekleştirilmiştir.

3.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizinde üniversitemizin eğilimlerini tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel analizler değerlendirilmiştir. Değerlendirmelere ilişkin veriler Tablo 28'de belirtilmiştir.



Tablo 28. Sektörel Eğilim Analizi

ETKENLER		Politik
Tespitler Etkenler / Sorunlar		- Yükseköğretimde kalite sistemi oluşturulması ve akreditasyon çalışmaları - Üniversitelerin Bologna süreci ile Avrupa standartlarına uygun hale getirilmesi - Devletin üretime yönelik olarak milli ve yerli politikaları benimsemesi
		- Belirli alanlara yönelik olarak üniversiteleri ihtisaslaştırma politikaları - Gündeme bağlı olarak uluslararası ilişkilerin kimi zaman zayıflaması - Çevre ülkelerde politik belirsizliklerin yaşanması - Dünya genelinde yaşanan pandeminin yükseköğretim sistemi üzerine etkileri
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	- Çevre ülkelerle iş birliği fırsatları - AB uyum sürecinde üniversitelerin kendilerini yenilemesi - Türkiye'nin eğitim olanakları yönünden cazibesi
	Tehditler	- Amerika ve Avrupa ülkeleri ile eğitim ve araştırma alanlarında iş birliğinin azalma riski - Artan uluslararası rekabet koşulları karşısında, gerekli kurumsal desteklerin yetersiz kalması
Ne Yapılmalı?		- Öğrenci ve personel hareketliliklerine yönelik programların artırılması - İlgili platformlarda uluslararası iş birliğinin önemi ve faydaları vurgulanması - Akademik personelin uluslararası araştırmalara katılmasını teşvik etmeye yönelik çalışmalar yapılması



ETKENLER		Ekonomik	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkenler / Sorunlar	• Ulusal ve Uluslararası ekonomilerde süregelmekte olan daralma • Enflasyon ve döviz kurlarında istikrarın olmaması • Yükseköğretimde Ar-Ge'ye ayrılan payın yetersiz kalması • Üniversite sanayi işbirliğinin beklenen düzeyin altında olması	• Komşu Orta Doğu ülkelerinde siyasi karmaşa ve belirsizlik nedeniyle o ülkelerle yapılan ekonomik faaliyetlerde daralma • Yüksek enerji maliyetleri • Malzeme ve cihaz alımlarında dışa bağımlı olunması
	Fırsatlar	• Eğitim, öğretim ve araştırma için yapılacak harcama bütçelerinde artış • Genç ve dinamik bir üniversite olan kurumumuzun akademik faaliyetleri geliştirerek ve eğitimin niteliğini yükselterek daha çok öğrenciyi çekebilmeye potansiyeline bağlı olarak kent ekonomisine olumlu katkı yapması • Üniversitemizin bulunduğu konum itibarı ile tarımsal üretim ve sanayi alanında cazibe merkezi olmaya aday olabilecek kapasitede olması	• Girişimcilik ruhuna sahip yükseköğretimdeki genç nüfusun kendi istihdam modellerini oluşturmaları • Sanayi ile üniversite işbirliğinin hızlı bir şekilde geliştirilmesi potansiyeli olması ve inovasyon açısından daha fazla değer yaratma olanağı • Sağlık, turizm, lojistik, gastronomi, tarım, deniz ticareti vb. alanlarda yüksek potansiyelin varlığı • Sürdürülebilir enerji kaynakları için yatırım desteklerinin artması
	Tehditler	• Üniversitenin kendi gelirlerini artıracak imkânlarının sınırlı olması • Dünyada yaşanan ekonomik krizin eğitime ayrılan fonları azaltma ihtimali	• Tarım ve sanayinin üniversite işbirliklerine ayırdığı kaynakların azalması • Hatay iline yönelik aşırı göçün olumsuz dışsalılık yaratması • Bölgemizde büyük ölçekli üretime yönelik işletmelerin azlığı
Ne Yapılmalı?		• Üniversitenin kendine ek gelir oluşturabileceği özgün ve girişimci adımlar atmalı • Dışa bağımlılığı azaltacak önlemlerin alınması ve yerli üretime öncülük edilmeli • İç ve dış paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği imkânlarının artırılması, gelire dönüşebilecek öncelikli projelerin belirlenmesi ve uygulanması • Sanayi-özel sektör iş birliği çerçevesinde gerçekleştirilecek projeler üzerinden gelir elde edilmesi	• Ürüne dönüşebilecek akademik faaliyetlerin daha fazla desteklenmesi • Üniversite sanayi işbirliğini artıracak birimlerin faaliyetlerini yoğunlaştırması • Sanayi ve tarım sektörü ile iş birliği yaparak proje ve patent çalışmaları yapılmalı ve bu çalışmalar gelire dönüştürülmeli • Dış paydaşlarla birlikte yapılan proje sayısının artırılması • Sürdürülebilir enerji ile ilgili bilimsel çalışma ve projelerin desteklenmesi

ETKENLER		Sosyo-Kültürel	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkiler / Sorunlar	- Suriye'de yaşanan iç karışıklıklar nedeniyle öğrenci ve personel tarafından üniversitemizin tercih edilebilirliğinin olumsuz etkilenmesi - Bölge halkı ile üniversitenin etkileşiminin yeterli düzeyde olmaması - Kent merkezinden Üniversitemiz merkez kampüsüne ulaşım altyapısının yetersiz olması - Üniversitemizde yabancı uyruklu öğrenci sayısının artması - Üniversitemiz bünyesindeki sosyal ve kültürel etkileşim alanlarının yetersizliği - Hareketlilik programları kapsamında Üniversitemize dışardan gelen öğrenci ve personel sayısının az olması	
	Fırsatlar	- Üniversitemizin "medeniyetler şehri" olarak tanımlanan; tarih, inanç ve kültür zenginliğinin yüksek olduğu bir şehirde bulunması - UNESCO tarafından gastronomi alanında "Yaratıcı Şehirler Ağı"na dahil edilen şehrimizin, özellikle farklı illerden gelen / gelecek öğrenci ve personel için cazibe merkezi haline gelmesi ve bu alanda sosyokültürel dolaşıma öncülük yapabilmesi - Ulaşım altyapısının yetersiz olmasından dolayı kent merkezi ile yeterli sosyokültürel etkileşimin sağlanamaması - Sosyal ve kültürel alanların yetersiz olmasından dolayı öğrenci ve personeller arasındaki etkileşimin yeterli düzeye ulaşamaması	
Üniversiteye Etkisi	Tehditler	- Üniversitelerde kontenjanların artırılmasından dolayı mevcut altyapının yetersiz kalması - Öğrencilerin iş kaygısı nedeniyle sosyokültürel etkinliklere yeterince zaman ayırmaması - Yabancı uyruklu öğrencilerin Türk öğrenciler ile etkileşiminin istenilen düzeyde olmaması - Tarım ve sanayinin üniversite işbirliklerine ayırdığı kaynakların azalması - Hatay iline yönelik aşırı göçün olumsuz dışsalılık yaratması - Bölgemizde büyük ölçekli üretime yönelik işletmelerin azlığı	
Ne Yapılmalı?		- Suriye'de yaşanan iç karışıklıklar nedeniyle şehrimiz ve üniversitemiz üzerine oluşan olumsuz algıyı bertaraf etmek için etkin tanıtım ve medya faaliyetleri yürütülmeli - Yabancı uyruklu öğrenciler ile Türk uyruklu öğrenci ve personellerin etkileşimlerini sağlayacak faaliyetler artırılmalı - Panel, konferans, şenlik, konser gibi şehir halkının katılım gösterebileceği etkinlikler artırılmalı ve bu tür faaliyetler etkin bir şekilde duyurulmalı - Öğrenci ve personelin üniversiteye aidiyet duygusunun kuvvetlendirilmesi için altyapı ve sosyal imkânlar artırılmalı - Öğrenciler ve personel sosyal sorumluluk faaliyetlerine teşvik edilmeli, üniversitede topluluk ve kulüplerin etkinlikleri artırılmalı - Hareketlilik programları ile gelen öğrenci ve personel sayısının artırılması için Üniversitemiz ve şehrimizin tanıtım faaliyetleri güçlendirilmeli - Üniversitemiz merkez kampüsüne ulaşım altyapısının güçlendirilmesi için ilgili kurum / kuruluşlarla gerekli çalışmalar yapılmalı - Üniversitemiz tarafından sosyal medya daha etkin kullanılmalı	



ETKENLER		Teknolojik	
Tespitler Etkenler / Sorunlar		- Teknolojinin çok hızlı değişim ve gelişim göstermesi - Bilgi teknolojilerinin çeşitliliğinin ve öneminin artması - Yükseköğretimde dijitalleşmenin artması	- İleri analiz ve tanı teknolojilerinin artması - Uzaktan eğitimin yaygınlaşması - Uzaktan eğitim teknolojisinin gelişmesinin etkisi - YÖK tarafından yürütülen dijital dönüşüm projeleri
		- Teknolojik gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması - Teknolojik gelişmeler sayesinde eğitim-öğretim imkânlarının kolaylaşması ve çeşitlenmesi - Uzaktan çevrimiçi öğretim için gerekli altyapı ve insan kaynağına sahip olunması - Eğitim öğretim faaliyetlerinde bilişim teknolojilerinin kullanımı sayesinde daha fazla öğrenciye ulaşma imkânı olması	- Dijital açık ders materyal ve kaynakları olanaklarının artması - Teknolojinin gelişimi ile eğitim faaliyetleri sunumunun çeşitlenmesi ve yeni nesil öğrencilerin teknolojiyi ve interneti kullanma konusunda istekli ve yetenekli olması - Eğitim ve öğretim sunumunda fiziki mekândan bağımsızlığı, maliyet avantajının oluşmasının yanı sıra dezavantajlı öğrencilere erişim imkânı - Farklı alanlarda interdisipliner projeler hazırlama olanağı
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar	- Yurt dışı üniversitelerin artan uzaktan eğitim seçenekleri yüzünden uluslararası öğrenci rekabetine daha açık hale gelinmesi - Dijitalleşme için gerekli olan internet ve bilişim teknolojisine sahip olamayan öğrenci varlığı	- Gelişen teknolojilerde dijital okuryazarlığın yetersizliği nedeni ile teknoloji kullanıma karşı gösterilen direnç - İnternet alt yapısının yetersizliği nedeni ile bağlantı sorunlarının yaşanması, bazı öğrencilerin teknolojik cihazlara ulaşamaması nedeni ile derslerden yeterli düzeyde faydalanamaması
	Tehditler		
Ne Yapılmalı?		- Teknolojik alt yapı sürekli iyileştirilmeli - Öğretim süreçlerine ders içi harmanlanmış öğretim metotlarının entegre edilmesi için öğretim elemanları teşvik edilmeli - Çevrimiçi sunulan derslere sürekli eğitim merkezi üzerinden katılımın sağlanması ve sertifikalandırma ile daha geniş kitlelere açılım sağlanmalı	- Üniversitenin teknolojik gelişmeleri yakında takip ederek, teknik destek ve uyarılama konusunda politika üretmeli - Öğrenci ve öğretim elemanlarının uzaktan eğitim memnuniyetleri anketler aracılığıyla ölçülerek gerekli iyileşmeler yapılmalı - Öğretim elemanlarına yeni teknolojik gelişmeler doğrultusunda düzenli eğitimler verilmeli



ETKENLER		Yasal	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkenler / Sorunlar	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu • 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu • 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun program bütçe sistemine geçilmesi • Üniversitelerin eğitim ve araştırma alanlarında uzmanlaşarak ivme kazanmasını sağlayacak mevzuat ve politikaların geliştirilmesi	• Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sağlama alanlarında üniversitelerdeki kaliteyi arttırmak amacıyla oluşturulan mevzuatın sürekli geliştirilmesi • Eğitim sisteminde gerek duyulan ve her zaman öngörülmesi güç değişiklikler • Avrupa Birliği'ne uyum sürecinden kaynaklanan gereklilikler
	Fırsatlar	• Yüksek Öğretim Kanununda değişiklik tasarısı • Öngörülen yasal tedbirlerle iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, iş kazalarını önleyici etki yaratması • Stratejik plan, bütçe, performans göstergeleri ve faaliyet raporları arasındaki ilişkinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile güçlendirilmiş olması • Üniversiteler belirsizlik altında karar verme becerilerinin artması	• Mevzuatın üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşması adına politikalar geliştirmesine uygun olması • Üniversitelerin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sağlamada kaliteyi arttırmaya yönelik mevzuata sahip olması • Avrupa Birliği uyum yasalarına bilimsel olarak uyumun diğer alanlardan daha kolay erişilebilir olması
	Tehditler	• Mevzuatın sık değişmesinden dolayı yaşanan zorluklar • Kanun ile mevcut alışılagelmiş faaliyetler arasındaki uyumsuzluklar • Program bütçenin uygulanmasına yönelik kurumsal kültür düzeyinin düşük olması • Üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşmasını hızlandıracak mevzuat ve politikalar nedeniyle alanı farklı olan akademisyenlerin bu alanlardaki çalışmalara ağırlık vermesiyle yaşanabilecek performans düşüşü	• Belirsizlik dolayısıyla uzun dönemli plan yapma motivasyonda düşme • Bazı uygulamaların ve mevzuatın kaliteyi arttırmaya istenen ölçüde yardımcı olmaması • Her üniversitenin beklenti ve uygulamalarının aynı olması dolayısı ile aynı kalıp ve değerlendirmelere tabi tutulan üniversitelerin farklılaşmalarının önüne geçilerek farklı bölge veya coğrafyadaki üniversitelerin aynı kalıplara sığdırılması
Ne Yapılmalı?		• Yasal değişiklikler doğrultusunda gereksinim duyulan uyumlaştırıcı faaliyetler gerçekleştirilmeli • İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarının etkinliği güçlendirilmeli • Üniversitemizde yürütülen eğitim öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında PUKÖ döngüsü etkin olarak tamamlanmalı	• Üniversitelerin uzmanlaşmasına ivme kazandırmak için oluşturulan mevzuat ve politikaların doğru biçimde uygulanarak bu mevzuat ve politikalardan azami verim alınmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmeli • Kaliteyi arttırmak amacıyla Kalite Kurulunun belirlemiş olduğu standartlara göre faaliyetler yürütülmeli • Kalite kültürünün kurumun genelinde yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi için faaliyetler devamlı olarak arttırılmalı

ETKENLER		Çevresel	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkenler / Sorunlar	- Çevre alanında yaptırım gücü yüksek yasal düzenlemelere ek olarak toplumda artan çevre bilinci ve sorumluluğun üniversitelere yeni yükümlülükler getirmesi - Aşırı göç nedeniyle oluşan nüfus artışının, hızlı ve çarpık kentleşmeyle beraber çevre ve altyapı sorunlarını arttırması - Küresel ısınmanın iklim koşullarını değiştirmesine bağlı olarak özellikle erozyon, yangın, sel gibi doğal afetlerin, doğal alan kayıplarının, biyoçeşitlilik kaybının ve çevre kirliliğinin giderek artması	- Yeşil kampüsler, yenilenebilir enerji uygulamaları, sıfır atık, karbon salınımının azaltılması, temiz hava, temiz su, temiz toprak ile sürdürülebilir ve akıllı kentler konularında giderek artan küresel çevresel söylemler - Hatay'ın birinci derece deprem kuşağında yer alması
	Fırsatlar	- Yükseköğretim kurumlarının çevre alanında Avrupa Birliği uyum sürecini etkilemesi - Çevre duyarlılığına ilişkin ulusal ve uluslararası projeler yapılması - Yenilenebilir enerji konusunda kamu kaynak aktarımının artması - Yeşil kampüs uygulaması konusunda kamu kaynak aktarımının artması - Üniversitenin çevreye zarar vermeyecek, sürdürülebilirliği destekleyecek kriterlere uygun fiziki koşulları önemsemesi	- Kent ile bütünleşen yeşil bir yerleşke planının gelişmesi - Çevresel duyarlılığı yüksek, doğal kaynakların verimli kullanımına yönelik teknolojilere artan talep - Şehrin ve üniversitenin bulunduğu coğrafyanın yeşil yerleşke olma imkanlarını kolaylaştırması - Yerel yönetim ve üniversite iş birliği ile şehrimizin olası çevre sorunlarından korunması
	Tehditler	- Çevresel sorunların çözümüne yönelik kaynak sağlama problemlerinin bulunması - Doğal kaynakların sınırlı olması ve çevre sorunlarına duyarsızlık gösterilmesi - Turizm ve Tarım hareketliliğinin bölgede yarattığı çevresel etki	- Çevrenin yanlış kullanımı sonucu ortaya çıkan çevresel sorunlar - Çevresel kaygıların giderilmesinde yaşanabilecek zorlukların olması - Hızlı nüfus artışı, kentsel nüfusun artması ile kentlere yakın orman ve yeşil alanların azaltılma tehlikesi.
Ne Yapılmalı?		- Çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak uzmanların yetiştirilmesine olanak verecek yeni programlar açılmalı - Personel ve öğrencilere geri dönüşüm ve çevresel sürdürülebilirlik konularında eğitim verilmeli ve farkındalık oluşturulmalı - Enerjiyi tasarruflu kullanma kültürü yaygınlaştırılmalı - Sıfır atık uygulamaları yaygınlaştırılmalı - İklim değişimlerine uyumlu, çevresel sürdürülebilirlik ve alternatif enerji ile ilgili projeler artırılmalı	- Üniversite yerleşke dâhilinde oluşan karbon salınımı ve çevre kirliliğini azaltmayı amaçlayan projeler ile bölgedeki kamu kurumları ve özel sektörle paylaşmalı ve özendirilmeli - Bölgedeki hava, toprak ve su kirliliği konularında araştırma ve izleme programları artırılmalı, toplumun bilinçlendirilmesi sağlanmalı - Sivil toplum kuruluşları projelere dahil edilmeli, öğrencilerin ve uzman üniversite personelinin projelerde aktif görev almaları teşvik edilmeli - Deprem ve diğer afetler ile ilgili önlem faaliyetlerine destekler artırılmalı

3.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel yapı analizi için Üniversitemiz; rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar bağlamında değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER		Tedarikçiler	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkenler / Sorunlar	- Tedarik hizmetlerinin kalitesi - Bazı alanlarda bölgedeki tedarikçi sayısının ve niteliğinin yetersiz oluşu - Mal ve hizmet alımlarında sürecinin uzun sürmesi - Merkezi yönetim bütçesinden verilen kaynağın yetersiz kalması - Tedarikçiler arasındaki rekabetin artması	- Tedarik edilen mal ve hizmetin niteliğinde yaşanabilecek sıkıntılar, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetin zamanında tedarik edilmemesi - Tedarikçilerin kamu kurumlarına mal ve hizmet satımına ilişkin beklentilerinin artması - Tedarikçilerin kapsamlı satın alma mevzuatından kaynaklı prosedürleri takip etme ya da uygulama konusundaki isteksizliği
	Fırsatlar	- Bilişim teknolojileri ile konumdan bağımsız kaynaklara erişim - Teknik servislerin ve garanti kapsamında ürünlerin olması - Rekabetin ürün ve hizmet kalitesinin artmasına olumlu etkisi - Farklı tedarikçilerin sürece dâhil edilmesi ve maliyette yaşanabilecek düşüş	- İnternet ortamında e-ticaret için gerekli hazırlıkların yapılması imkânı oluşması - Devletin elektronik satın alma yöntemini teşvik etmesi - Toplumun dijital sistemleri ve sanal platformları kullanma alışkanlığının yerleşmesi
	Tehditler	- Üniversitenin hizmet aldığı kurum ve kuruluşların iflâs etmesi/tasfiye hâlinde olması - Tedarikçilerin beklenen hizmeti Üniversiteye sunamaması - Üniversitenin mali kaynaklarını kullanma konusunda Maliye Bakanlığının getirdiği kısıtlamaların bulunması - Kamu İhale Kanunun sık aralıklarla değişmesi - İstenilen kalitede hizmet alamama riski - Bazı alanlarda tedarikçilerin tekelleşmesine bağlı yüksek maliyet ve teslimattaki gecikmeler	- Eğitim ve araştırma araç gereçlerinin yedek parçalarının temini ve onarımı işlerinde karşılaşılan zorluklar - Yeterli sayıda ve nitelikte idari personel bulamama - Bütçe kısıtlamaları ve tasarruf tedbirleri nedeni ile yaşanabilecek kısıtlılıklar - Ürün ve hizmet alımı sürecindeki yavaşlık - Tedarikçi firmalarının niteliğinin zayıf olması - Rekabetin yetersiz olmasından dolayı maliyetlerin artması - Tedarikçilerin alım sürecine ilişkin bilgi eksiklikleri
Ne Yapılmalı?		- Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde teknik ve benzeri şartnamelerin hazırlanmasında çok titiz çalışılmalı - Tedarikçi kurum ve/veya kuruluşun belirlenmesinde objektif karar verme mekanizmaları kurulmalı - Kontrol için güvenilir teknoloji tabanlı bilgi sistemleri kurulmalı - Akademisyen ve mezunların şirket kurma faaliyetleri özendirilerek Üniversitenin tedarikçisi olacak kuruluşların sayısı artırılmalı - İhale için belirlenen şartların birçok boyut hesaba katılarak detaylı bir şekilde hazırlanmalı - Tekelciliği önlemek için birçok tedarikçinin ihalelere katılımı sağlanmalı - Satın alma görevi yürüten personellerin değişen mevzuatlardan zamanında ve yeterli bilgiye sahip olmaları sağlanmalı	- Mal ve hizmetlere daha uygun maliyetlerle erişilebilmesi için alternatif tedarikçiler daha detaylı araştırılmalı - Mal ve hizmet alımında konusunda uzman bilirkişilerden destek alınmalı - Piyasa araştırması ve yaklaşık maliyetlerin kapsamlı ve detaylı araştırılmasına yönelik sistemlerin oluşturulması - Tedarikçi değerlendirme sisteminin oluşturulması - Tedarikçi firma seçimi ve değerlendirme sürecinin şeffaflaştırılması ve dijital ortam üzerinden takibi yapılması - Satın alma sürecinde bulunan görevlilerin belli aralıklarla eğitime tabi tutularak uzman personeller yetiştirilmesi - Güncellenen ve değişen mevzuat hakkında tedarikçilerin bilgilendirilmesi

SEKTÖREL GÜÇLER		Rakipler	
Üniversiteye Etkisi	Tespitler Etkenler / Sorunlar	- Türk yükseköğretiminde giderek artan sayıda devlet ve vakıf üniversitesi kurulması - Açık ve uzaktan öğretim yapan diğer üniversitelerin sayısının artması - Tüm bölümleri yabancı dilde eğitim yapan üniversitelerin olması - Araştırma üniversitesi olmak isteyen üniversitelerin artması - Üniversitelerin hızlı bir şekilde akredite edilmiş program sayılarını artırması	- Üniversitelerin farklılaşma stratejisi ile rekabet eden kurumlar konumunda olması, - Eski ve köklü üniversitelerin ismi ile yarışmak (Üniversitenin tanınırlığının düşük olması) - Öğrencilerin ve öğretim elemanlarına sosyokültürel açıdan daha iyi imkânlar sunan büyük şehirleri ve konumu yakın olan illerdeki üniversiteleri öncelikle tercih etmeleri
	Fırsatlar	- İş dünyasında istihdam edilecek iş gücünden beklentilerin artması - Üniversitemizin oturmuş bir eğitim düzeninin olması - Araştırma üniversitesi olmak için çalışmalarımızın ciddiyetle devam etmesi - Uluslararası işbirliği fırsatları - Yeni kurulan üniversitelerin fiziki ve akademik altyapı yetersizliği - Sosyal medya, kayıtlı öğrenciler ve onların iletişimde olduğu sosyal ağın kullanılabilirliği - Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin giderek artırılması	- Üniversitenin eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerinde nitelik ve kalite odaklı yönetim tarzının ön plana çıkması - Rakip üniversitelerle iş birliği geliştirmenin önemli hale gelmesi - STK, yerel ve bölgesel alanlarda iş birliklerinin çeşitlenmesi - Farklılaşma stratejisine yönelme fırsatı doğması - Programların akreditasyon süreçlerine dâhil edilmelerinin hızlanması - Üniversite yerleşkesinin alt yapısının tamamlanması ve gelişmeye açık olması
	Tehditler	- Vakıf üniversitelerinin mali imkanlarının ve burs olanaklarının geniş olması nedeniyle başarılı öğrencilerin bu üniversiteleri tercih etmeleri - Vakıf üniversitelerin yüksek reklam ve Ar-Ge bütçeleri - Üniversite sayısındaki artışa bağlı olarak nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi bulmada yaşanabilecek zorluklar - Üniversitenin kendi gelirini arttıracak imkânlarının yeterli olmaması	- Mezunların iş bulma ve işe yerleşme olanaklarının azalması - Öğrencilerin mezuniyet sonrası iş olanakları geniş olan bölümleri tercih etmeleri sebebi ile bazı bölümlere olan tercihin azalması - Özellikle teknolojiye dayalı değişimlerin getireceği mali yük ve nitelikli insan gücü ihtiyacı - Çevre illerdeki büyük üniversitelerin varlığı
Ne Yapılmalı?		- Diğer üniversitelerin iyi uygulama örnekleri Üniversitemizde uygulamaya geçirilmeli - Başarılı öğrencilerin Üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları artırılmalı - Üniversitemiz kendi mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak üzere çalışmalarını yoğunlaştırmalı - Daha fazla sayıda başarılı öğrenciyi Üniversitemize çekmek için sunulan imkânların artırılması ve çeşitlendirilmesi - Üniversitemizde Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından tanınan ulusal ve uluslararası akreditasyon kuruluşları bulunan programlar için akreditasyon süreçleri tamamlanmalı - Uluslararası işbirliklerinin kurulması - Üniversitemizin fiziki, sosyal-kültürel olanakları iyileştirilmeli - Üniversitemizi rakiplerden ayıracak stratejisinin belirlenmesi, rakipler ile rekabet edebilecek teknolojik ve beşeri kaynakların artırılması - Akademik başarının uluslararası düzeye ulaşması için yeni ve nitelikli projelerin gerçekleştirilmesinin teşvik edilmesi	- Bölgesel veya araştırma odaklı ihtisaslaşma üniversitesine temel oluşturacak farklılaşma stratejilerine yönelmesi - Öğretim elemanlarının güncel ve öncelikli alanlarda çalışmaya teşvik edilmesi - Üniversitenin kurumsal kapasitenin geliştirmesi - Mezuniyet sonrası iş olanağı geniş olan programların açılması ve/veya mevcut programlarının güncellenmesi - Barınma imkânlarının, ulaşım olanaklarının ve sosyal aktivitelerin iyileştirilmesi için ilgili paydaşlarla iş birliğine gidilerek şehrin öğrenci kentine dönüştürülmesi - Üniversitenin sosyokültürel etkinliklerinin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi - Öğrenci odaklı sosyal projelerin artırılması - Kariyer merkezi ve mezun takip sisteminin daha aktif kullanımı - Bölgenin kendine has kültürel, sosyal ve doğal olanakları ile farklılıklarının öne çıkarılması - Değişimi yakından izleyerek, bölge ve insan gücü olarak güçlü olduğumuz öncelikli alanlardan başlayarak bir politika çerçevesinde çalışmaların yürütülmesi

SEKTÖREL GÜÇLER	Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	
Tespitler Etkiler / Sorunlar	- Kalite kültürünün yaygınlaştırılmasında zaman zaman kurum içi dirençle karşılaşılması - Yükseköğretim Kalite Kurulunun hız kazanan kalite odaklı çalışmaları - Yükseköğretim Kurulunun lisans program kontenjanlarını üniversitenin durumuna göre belirlemeyip fazla kontenjan ayrılması	- Sayıştay tarafından denetimlerin yapılması - Farklı alanlarda hizmet veren çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşların varlığı - Üniversitelerin kalite odaklı değerlendirmeye başlamış olması - Yeni YÖK'ün misyon farklılaşmasına yönelmesi
Üniversiteye Etkisi	Fırsatlar - Kalite güvencesi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik YÖK Kalite Politikasının olması - Yükseköğretim Kalite Kurulunun çalışmaları ile daha çok birimin akreditasyon sürecine girmesi - İç denetim biriminin aktif olarak rol alması - Sürecin işlerliğini denetleyen kurumların varlığı - Üniversitelerde kalite süreçlerinin başlatılması - Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlarla yakın işbirliği olanağının olması ve eğitim, araştırma, idari hizmetler ile ilgili olarak sürekli iletişim içerisinde olunması	- YÖK'ün ÖSYM tercih kılavuzunda akredite edilmiş programları belirtmesi - Akreditasyon kuruluşlarının verdiği hizmetler ve eğitimler - Kurumda akreditasyon kültürü ve geleneğinin varlığı - Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabaları ve her birimin bu alanda çok önemli uygulamalar içinde olması - Akreditasyon sistemini uygulama imkânı - Stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanması - Kurumsal süreç iyileştirme imkânı
	Tehditler - Kalite güvence kurumlarının / kuruluşlarının YÖK tescil belgesini alamaması - Kalite çalışmalarında personelin aktif katılımının sağlanamaması - Bürokrasinin fazla olması - Bazı alanlarda ulusal kalite güvence kurumlarının / kuruluşlarının olmaması - Uluslararası kalite belgelendirme çalışmalarının maliyetinin yüksek olması - Akademik performans kriterlerinin ve değerlendirmelerin çoğunlukla nicel verileri dikkate alması - Akademik performans kriter ve değerlendirmelerinde topluma katkı çalışmalarına daha az yer verilmesi	- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar ile yeterli iletişimin kurulamaması - Uluslararasılaşma ve akreditasyonun öneminin, üniversitenin tüm birimleri tarafından yeterince anlaşılmamış olması - YÖK'ün yeni yaklaşımının üniversiteler tarafından tam anlaşılamaması üzerine ortaya çıkan hedef sapmalar - Sürekli değişen mevzuat bilgisinin üniversite tarafından takip edilememesi - Getirilen yeni sistemlerin üniversite yerleşik kurum kültürüyle uyumlamaması
Ne Yapılmalı?	- Üniversitenin tüm birimlerinde Kalite Güvencesi Sisteminin ve sürekli iyileştirme bilincinin yaygınlaştırılmasına yönelik bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmeli - Akreditasyon sürecine giren program sayısının artırılması - Kalite çalışmaları için personelin bilgi ve motivasyonu artırılmalı - Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için iletişim ve işbirliğinin sürekli geliştirilmesi - Bürokratik süreçler hakkında bilgilendirilmenin artırılması	- YÖKAK ulusal akreditasyon kalite belgesini almak için gerekli çalışmaların yapılması - Kalite ve akreditasyon sistemlerin kurulmasına azami performans sergilenmeli ve bu sistemlere ilişkin koordinatörlüklerin kurulması - Yeni sistemler hakkında üniversite çalışanlarına belli aralıklarla farkındalık eğitimlerin verilmesi - Yeni sistemlerle ilgili ortaya çıkan sorunların üst kurumlara belli aralıkla tavsiye niteliğinde görüş gönderilmeli

3.10. GZFT Analizi

GZFT analizi kapsamında üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile Üniversitemiz dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenerek Tablo 30'da iç çevre ve dış çevre altında sunulmuştur.

Tablo 30. GZFT Analizi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	- Güçlü ve deneyimli akademik ve idari personele sahip olması - Öğretim elemanı sayısında artan oranda bir eğilim olması - Öğrenci-öğretim üyesi iletişiminin güçlü olması - Bilgi işlem altyapısının güçlü olması - Bilişim teknolojileri donanımının eğitim ortamlarına uygun biçimde yansıtılması - Ar-Ge çalışmaları kapsamında laboratuvar alt yapılarının güçlü olması - Birimler arasında akademik ve idari koordinasyonun yüksek olması - Üniversitemizde kaynak açısından zengin ve modern çalışma salonları ile donatılmış bir merkez kütüphanesine sahip olması - BAP biriminin, birçok bilim alanında yürütülen projelere fon desteğinin varlığı - Üniversitemiz bünyesinde kalite geliştirme çalışmalarının varlığı - Fiziksel imkânların sürekli geliştiriliyor olması - Sağlık alanındaki konumu ve bölgeye verilen hizmetler
Zayıf Yönler	- Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersiz olması - Ulusal ve uluslararası proje sayılarının istenilen düzeyde olmaması - Mezunlarla iletişimin zayıf olması - Öğrencilere yönelik yabancı dil hazırlık programlarının olmaması - Yurt dışı üniversitelerle lisansüstü düzeyde işbirliği yetersizliği - Uygulamalı eğitimin istenilen seviyede olmaması - Kariyer yönetimi konusunda istenilen noktada olunmaması - Eğitim- öğretim planlama süreçlerinde dış paydaş katılımının etkin bir şekilde sağlanamıyor olması - Bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin faaliyetlerinin yeterince aktif olmaması - Akademik personelin ders ve iş yüküyle araştırma yapabilme arasındaki dengenin yeterince sağlanamaması - Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması - HMKÜ Teknoparkın fiziksel altyapısının (fiziksel mekan) yeterli düzeyde olmaması - Bölge halkı ile üniversitenin etkileşiminin istenilen düzeyde olmaması - Üniversite sanayi işbirliğinin beklenen düzeyin altında olması - Hareketlilik programları kapsamında Üniversitemize dışardan gelen öğrenci ve personel sayısının az olması - İş dünyası ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliğinin yetersiz olması

Dış Çevre

Fırsatlar	- Hatay'ın tarım ve lojistik alanlarında potansiyelinin yüksek olması - Hatay şehrinin sosyal, ekonomik ve kültürel anlamdaki yüksek potansiyeli - Yeni yatırımlar için geniş bir kampüs alanına sahip olunması, genişleme olanağının bulunması - İlin iklim ve coğrafi yapısının yaşamı kolaylaştırmaya elverişli olması - Üniversitemizin "medeniyetler şehri" olarak tanımlanan; tarih, inanç ve kültür zenginliğinin yüksek olduğu bir şehirde bulunması - Çevre ülkelerle iş birliği fırsatları	- İlin hayvancılığına katkı sağlayabilecek hayvan hastanesine sahip olması ülkelerle işbirliği fırsatları - Sürdürülebilir enerji kaynakları için yatırım desteklerinin artması - UNESCO tarafından gastronomi alanında "Yaratıcı Şehirler Ağı"na dâhil edilen şehrimizin, özellikle farklı illerden gelen/gelecek öğrenci ve personel için cazibe merkezi haline gelmesi ve bu alanda sosyokültürel dolaşıma öncülük yapabilmesi - Üniversitemizin barınma ve beslenme olanaklarının yeterli olması - Üniversite radyosunun varlığı ve basın yayın kadrosunun yeterli düzeyde olması
Tehditler	- Komşu ülkelerde yaşanan iç karışıklıklarının ilimiz ve üniversitemiz üzerindeki olumsuz etkilerinin olması - Yoğun göç alan ve mülteci barındıran bir bölgede bulunması - Hatay'ın birinci derece deprem bölgesi içinde yer alması	- Bölgemizde büyük ölçekli üretime yönelik işletmelerin azlığı - Üniversitenin gelirini arttıracak imkânlarının yetersiz olması - Üniversitelerde kontenjanların artırılmasından dolayı mevcut altyapının yetersiz kalması





4

GELECEĞE BAKIŞ



■ Misyon

Araştırmayı öncelikli olarak benimseyen ve bu çerçevede yetiştirdiği öğrenciler ile birlikte ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi sürdürülebilir kalkınma için toplum yararına sunmak

■ Vizyon

Araştırmacı öncü konumuyla, nitelikli eğitim- öğretim faaliyeti yürüterek topluma katkı sağlayan bir üniversite olmak

■ Temel Değerler

- Cumhuriyetin temel ilkelerine uygunluk
- Nitelikli Ar-Ge faaliyetleri
- Her alanda kaliteli hizmet
- Bilimsel özerklik
- Tarafsızlık ve şeffaflık
- Yenilikçilik
- Sosyal sorumluluk
- Paydaşlarla işbirliği
- Etik ilkelere bağlılık



5

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi farklılaşma stratejisi; konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunumu tercihi ile temel yetkinlik tercihi kapsamlarında gerçekleştirilmiştir.

5.1. Konum Tercihi

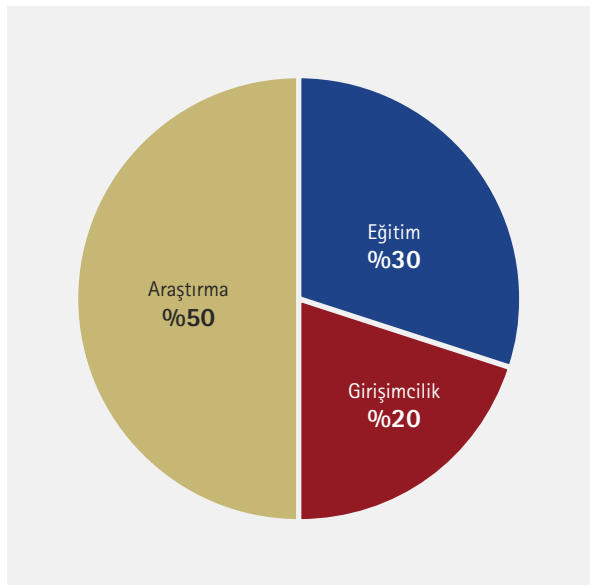
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi eğitim, araştırma ve girişimcilik başlıklarında üzerine düşen görevleri yapmayı taahhüt eden bir üniversitedir. Üniversitenin iç paydaş, dış paydaş ve senato görüşü ile birlikte güçlü yanları değerlendirildiğinde Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin konum tercihi %50 oranında "araştırma" olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte %30 seviyesinde "eğitim" ve %20 seviyesinde de "girişimcilik" konum tercihi benimsenmiştir.

Güçlü bir akademik kadro (174 Profesör, 100 Doçent, 281 Dr. Öğr. Üyesi, 664 Arş. Gör. ve Öğr. Gör.) tarafından hem münferit araştırma projeleri hem de lisansüstü projeler ile araştırma faaliyetleri yürütülmektedir. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi bünyesinde bulunan ve 5 farklı akreditasyon ve yetki kurumu tarafından tanınan Teknoloji ve Ar-Ge Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürlüğü bünyesinde araştırma altyapısı için önemli düzeyde donanım bulunmaktadır. Aynı zamanda 3 farklı enstitüde 55 anabilim dalında yüksek lisans ve doktora seviyesinde lisansüstü eğitim devam etmektedir. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde bulunana 13 fakültenin araştırma laboratuvarında çok sayıda araştırma yürütülmektedir. Hatay'ın sanayi ve tarım şehri olması sebebi ile ilgili sektörlerle işbirliği yapılabilme potansiyeli yüksektir ve bu konuda Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinde yürütülen projeler bulunmaktadır. Araştırma projeleri faaliyetleri Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından ilgili mevzuat çerçevesinde güvence altına alınarak yürütülmektedir. Bu sebeplerle hem potansiyeli hem de yürüttüğü projeler bakımından Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planında büyük oranda Araştırma odaklı bir politika benimsemiştir.

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 25 binden fazla öğrencisi ile eğitimi önemseyen bir politikaya sahiptir. Öğrenciler genel olarak merkezi bir yerleştirme sistemi ve bazı programlarda ise özel yetenek sınavları ile üniversiteye başlamaktadırlar. Hatay'ın coğrafi olarak bir sınır şehir olması ve son yıllardaki Suriye sorunu

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin tercih edilirliliğini sınırlamıştır. Benzer durum uluslararası öğrencilerin tercihlerine de yansımıştır. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 1 programda (Fen-Edebiyat Fakültesi Kimya Bölümü) eğitim akreditasyonuna sahiptir. Farklı fakülte ve bölümlerde yeterli eğitim akreditasyonunun sağlanamamış olması konum tercihinde "eğitim" başlığı tercihinin sınırlayıcı bir faktör olarak görülmüştür.

Girişimcilik ekosisteminin Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinde henüz yeterince oluşamaması konum tercihinde en az payı almasına sebep olmuştur. Teknopark Hatay A.Ş. bünyesinde 9 firma faaliyet gösterirken bunların 4 tanesi Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından kurulmuştur. Teknopark Hatay A.Ş.'nin müstakil bir binasının olmaması ve konteynerlerde faaliyet gösteriyor olması ve öğretim üyelerinin kurmuş olduğu şirket sayısının çok sınırlı olması sebebi ile "girişimcilik" ekosisteminin henüz oluşmadığı kanaati bulunmaktadır. Ancak üniversitenin bu konudaki tecrübelerinin artması ile ileride "girişimcilik" konum tercihinin oranının artma potansiyeli bulunmaktadır.



Şekil 7. Konum Tercihi Yüzde Dağılımları

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi konum tercihindeki önceliğini "araştırma" olarak belirlediği için bu tercihte yer alan üniversiteler ile farklılığı incelenecektir. Araştırma alanında rakip olabilecek üniversiteler incelendiğinde YÖK tarafından ilk kez 2017 yılında ilan edilen Araştırma Üniversiteleri ile karşılaşılmaktadır. Bu kapsamdaki üniversitelerin daha çok fiziksel ve akademik kuruluş aşamasını tamamlayarak önemli bir Ar-Ge potansiyeline ulaştıkları görülmektedir. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Araştırma Üniversitesi olarak ilan edilen rakiplerine göre oldukça genç olmasına rağmen bu alanda önemli bir altyapı oluşturarak önümüzdeki yıllarda araştırma odağını yükseltmeyi hedeflemektedir. Bunun objektif ölçülebilirliği ise üniversitenin Times Higher Education (THE) ve URAP sıralamasında mevcut konumundan daha üst basamaklara yükselmesi ile yapılacaktır.

Hâlihazırda önemli bir Ar-Ge altyapısına sahip olan Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi coğrafi olarak demir-çelik sanayinin ve tarım alanının içinde bulunması sebebi ile bu sektörlerle Ar-Ge projeleri olanağına sahiptir ve bu konularda bir çok proje yürütülmektedir.

Demir-çelik sektörü ile yürütülen projeler büyük oranda Mühendislik Fakültesi kapsamında yapılmakta iken 2015 yılında İskenderun Teknik Üniversitesinin Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi bünyesinden ayrılması ile ilgili fakülte İskenderun Teknik Üniversitesi çatısı altında faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır. 2017 yılında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinde Mühendislik Fakültesi kurulmuş ve bu alandaki Ar-Ge çalışmalarına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Hatay ilinin ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin en önemli araştırma alanlarından birisi olan tarım alanında; modern tarım uygulamaları, alternatif tarım teknikleri ve uygulamaları, tohum geliştirme ve ıslah uygulamaları, endemik bitkilerin tespiti ve bunların özellikle tıbbi ve aromatik bitki olarak kullanılabilme olanaklarının araştırılması, yaş sebze ve meyve ihracatında paketleme ve lojistik olanaklarının iyileştirilmesi uygulamaları, hayvancılığı ve hayvansal ürün üretimini geliştirme uygulamaları gibi projeler yer almaktadır. Özellikle demir-çelik ve tarım sektöründe yapılan ve yapılacak projeler ile Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin "araştırma" konum tercihi ile rakiplerinden ayrılması hedeflenmektedir.



5.3. Değer Sunumu Tercihi

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin konum tercihi ve başarı bölgesi tercihini uygulayabilmesi için aşağıda gösterilen tablo parametrelerini uygulamayı hedeflemektedir.

Tablo 31. Değer Sunumu Belirleme Ölçütleri

Tercihler / Faktörler	Yok et	Azalt	Arttır	Yenilik yap
Sosyal İmkânlar				•
Destekler (Burslar vb.)			•	
Araştırma Fon Kaynakları (Ulusal ve Uluslararası)			•	
Araştırma Alt Yapısı			•	•
Uluslararası Projelere Dayalı Fonlar			•	
Eğitim Yöntemleri / Uzaktan Eğitim			•	•
Eğitim Programları				•
Disiplinler Arası Sertifika Programları			•	
Bütünleşik Doktora Programları			•	
Akredite Programlar			•	
Özel Sektör –Üniversite İşbirlikli Ar-Ge ve Yenilikçi Projeler			•	
Dış kaynaklı Projeler / Uluslararası Projeler (TUBİTAK, AB, ERASMUS)			•	
SCI, SSCI ve AHCI Kapsamında Bilimsel Yayınlar			•	
Atıflar			•	
Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım			•	
Ulusal ve Uluslararası Bilim, Sanat ve Tasarım Ödülleri			•	
Uluslararası Tanınırlık			•	
Yabancı Uyruklu Doktoralı Öğretim Elemanı Sayısı			•	
Uluslararası Değişim Programları			•	•
Ön Lisans / Lisans Öğrenci Sayısı		•		
Doktora Öğrenci Sayısı			•	
Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı			•	•
Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar			•	•
Üniversitenin Bölüm ve Programlarındaki Genel Doluluk Oranı		•		
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			•	•
Kalite Güvence Çalışmaları			•	•
Çevreci ve Engelsiz Kampüs				•

Yukarıdaki hedefler doğrultusunda Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi araştırma kalitesi boyutunda dünya akademik genel başarı sıralamalarında yerini iyileştirmeyi hedeflemektedir. "Araştırma" konum tercihi içinde lisansüstü eğitim, yayın ve patent, uluslararası projeler ve iş birlikleri, yurtdışı fonları, ulusal iş birlikleri, YÖK 100/2000 ve TUBİTAK lisansüstü öğrenci bursları, teknik alt yapının güçlendirilmesi konularında nicelik ve niteliğin artırılması üniversitenin öncelikli hedefleri arasındadır.

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin farklılaşma stratejisi olarak konum tercihi ve başarı bölgesi tercihi ilgili başlıklarda açıklanmıştır. Konum tercihi ve başarı bölgesi tercihinin ek olarak, değer sunumu tercihinin de "araştırma" odaklı olma yolunda Ar-Ge ve uluslararasılaşmadaki rollerini güçlendirme olarak hedeflemektedir.

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Temel yetkinlik tercihinin tanımlanabilmesi için konum, başarı bölgesi ve değer sunumu basamaklarında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin tercihleri ortaya konulmuştur. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğindedir ve iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olması önemlidir. Temel yetkinlik tercihin belirlenmesinde Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin mevcut kaynak ve kabiliyetleri değerlendirilerek yetkinlik açığı tanımlanmıştır. Tanımlanan bu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenmiştir.



- Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi bünyesinde 13 Fakülte, 3 Enstitü, 3 Yüksekokul, 9 Meslek Yüksekokulu, 24 Uygulama ve Araştırma Merkezi ve 3 Hastane (İnsan, Hayvan, Ağız ve Diş Sağlığı) bulunmaktadır. Özellikle araştırmacının yanı sıra topluma hizmet görevlerini de en iyi şekilde yapma gayreti içindedir.
- "Araştırma" konum tercihinin seçen Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Ar-Ge, yenilikçilik ve uluslararası işbirliklerine önem vermektedir.
- İç ve dış paydaş analizleri ile topluma katkı sağlama yönünde sürekli kendini geliştirme ve yenileme hedefindedir.
- URAP sıralamasındaki yerini bu stratejik plan tamamlandığında ilk 50 olarak belirlemiştir.
- Araştırma amaçlı olarak sahip olduğu yüksek teknolojik donanımlı laboratuvarların hem kurum içi kullanımının hem de kurum dışı yapılacak ortak projelerle kullanımının artırılmasını hedeflemektedir.
- Uzaktan eğitimin örgün eğitim içindeki payının yükseltilecek öğrencilerin daha yüksek öğrenme temelli eğitim almalarını sağlamak.
- Stratejik plan kapsamındaki farklılaşma stratejisi Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi paydaşları ile en kısa sürede paylaşarak bu yönde tüm paydaşların katılımının sağlanarak gelişim kaydedilmesi hedeflenmektedir.



6

STRATEJİ
GELİŞTİRME

6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 32. Hedeflerden Sorumlu (S) ve İşbirliği (İ) Yapılacak Birimler

HEDEFLER		H.1.1	H.1.2	H.1.3	H.2.1	H.2.2	H.2.3	H.2.4	H.3.1	H.3.2	H.4.1	H.5.1	H.5.2	H.5.3	H.5.4	H.5.5
HARCAMA BİRİMLERİ	Rektörlük	S	S	S	S	S	S			S	S	S	S	S		S
	Enstitüler	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ		İ	İ			İ
	Fakülteler	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ		İ	İ			İ
	Yüksekokullar	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ		İ	İ			İ
	Meslek Yüksekokulları	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ		İ	İ			İ
	Konservatuvar	İ	İ	İ	İ	İ	İ			İ		İ	İ			İ
	İç Denetim Birimi															İ
	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı			İ									İ	İ	İ	
	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı													İ		
	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı										İ					
	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	İ	İ	İ						İ		İ			S	
	Personel Daire Başkanlığı		İ											İ		
	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	İ									İ	İ			İ	
	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı				İ	İ						İ				İ
	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı													İ		
	HMKÜ Kalite Komisyonu															İ
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Birimi												İ			
	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü				İ	İ	İ	İ								
	Uluslararası İlişkiler Birimi		İ													
	Sürekli Eğitim Merkezi									İ	İ					
	Kariyer Planlama UAM														İ	
	Uzaktan Eğitim UAM			İ												
	Üniversite ve Sanayi İşbirliği TTO UAM							S	S	İ						

6.2. Hedef Kartları

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.1)	Paydaş ihtiyaçlarını gözeterek müfredatların diploma programı bilgi, beceri ve yetkinliklerine uygun olarak ulusal ve uluslararası standartlara göre düzenli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1: Ulusal ve uluslararası alanda akredite olan program sayısı	40	1	6	9	12	15	18	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.1.2: İç ve dış paydaşların katkılarıyla güncellenen program müfredat sayısı	30	-	187	187	187	187	187	Yılda 1	Yılda 1
PG 1.1.3: Yandal ve çift anadal yapan öğrenci sayısı	10	10	15	20	25	30	35	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.1.4: Disiplinlerarası lisansüstü program sayısı	10	11	12	13	14	15	16	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.1.5: Dış paydaşlarla yapılan faaliyet (toplantı, seminer, çalıştay vs.) sayısı (kümülatif)	10	-	187	190	200	210	220	6 ayda 1	6 ayda 1

Riskler	• Paydaşların ihtiyaçlarının tam olarak tespit edilememesi • Müfredat güncelleme süreçlerine paydaşların katılımını güvence altına alacak tanımlı süreçlerin bulunmaması • Ulusal ve uluslararası standartları belirlemek için bazı programlara yönelik akreditasyon kurumlarının bulunmaması • Yapılan çalışmaların sürekli iyileştirme kapsamında sürdürülebilir kılınamaması • Öğretim elemanları tarafından sektör ihtiyaçlarının yeterince değerlendirilmemesi
Stratejiler	• Akreditasyon sürecine girecek program sayısı arttırılacaktır. • Lisansüstü programların çeşitliliği arttırılacaktır. • Eğitim-öğretimde sektör ihtiyaçlarını gözetilen faaliyetlerin sayısı arttırılacaktır.
Maliyet Tahmini	405.000,00 TL
Tespitler	• Eğitim programlarının çağın gereklerine, birey ve toplum ihtiyaçlarına uygun olarak güncellenmesi gereği • Programların içerik ve uygulama alanlarının belirlenmesinde iç ve dış paydaşların işbirliği yapmada yetersiz olması • Az sayıda biriminde uluslararası tanınma ve akreditasyonun var olması • Güncel öğretim yöntemlerinden yaygın olarak yararlanılamaması • Lisansüstü program sayısının yeterli olmaması
İhtiyaçlar	• Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır (11.Kalkınma Planı 550.3 numaralı politika paragrafı). • Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör işbirliği protokolleri yapılacaktır (11. Kalkınma Planı 331.1 numaralı politika paragrafı). • Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış disiplinlerarası lisans ve lisansüstü programlar açılacaktır (11.Kalkınma Planı 356.2 numaralı politika paragrafı). • Tüm birimlerin uluslararası tanınırlık ve akreditasyonu için gerekli çalışmaların yapılabilmesi amacıyla ulusal / uluslararası kalite ve akreditasyon koşullarının üniversitenin tüm birimlerinde benimsenmesi ve hayata geçirilmesi.

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi									
Hedef (H1.2)	Eğitim-öğretim alanında uluslararasılaşma niteliğini arttırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Birimi, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.2.1: Yabancı uyruklu (sözleşmeli) öğretim elemanı sayısı	20	5	7	8	9	10	12	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 1.2.2: Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	20	941	1000	1100	1200	1300	1400	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 1.2.3: Yabancı dilde eğitim veren program sayısı	10	2	2	3	3	4	4	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 1.2.4: Uluslararası değişim programı kapsamında işbirliği yapılan program sayısı	10	330	336	360	370	380	390	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 1.2.5: Uluslararası iş birliği ve değişim programına katılan öğrenci sayısı	20	0	200	230	260	300	350	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 1.2.6: Uluslararası iş birliği ve değişim programına katılan öğretim elemanı sayısı	20	0	20	30	40	50	60	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	- Değişim programları kapsamında verilen hibe oranlarından yararlanacak öğrencilerin gelir düzeyinin gidilecek ülkeye göre düşük kalması - Lisans öncesi eğitimden gelen öğrencilerin dil becerilerindeki yetersizlikler									
Stratejiler	- Uluslararası Değişim Programı kapsamında işbirliği eğitim ortaklıkları sayısını arttırmak ve yaygınlaştırmak suretiyle öğrenci ve akademisyen hareketliliği arttırılacaktır. - Yabancı dilde programlar açılarak yabancı öğrenci sayısı artırılacaktır. - Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısı arttırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	321.660,00 TL + 1.420.000 Euro									
Tespitler	- Ulusal ve uluslararası alanda üniversite tanınırlığının ve tanıtımının istenilen düzeyde olmaması - Uluslararası akademik personel hareketliliğinin istenen düzeyde olmaması - Üniversitenin yurtdışındaki bazı yükseköğretim kurumu ve sanayi kuruluşları ile işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması - Uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısının yeterli olmaması - Yabancı dilde eğitim verilen program sayısının istenilen düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	- Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır (2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Tedbir 563.2). - Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır (2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Tedbir 563.3). - Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacaktır (2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Tedbir 563.4) - Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında işbirliğinin ve değişim programlarına katılımcı sayısının artırılması, Üniversitelerimizin uluslararası işbirliği potansiyelinin artırılması (Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi Hedef 1.4, Hedef 1.6.) - Yabancı dilde eğitim veren birimlerin açılması veya mevcut birimlerin yabancı dilde eğitim veren birimler haline dönüştürülmesi için yabancı dil desteği sağlanması									

Amaç (A1)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğinin sürekli iyileştirilmesi								
Hedef (H1.3)	Uzaktan / karma eğitim faaliyetlerinin niteliğinin ve niceliğinin artırılması								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Uzaktan Eğitim UAM, Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1: Uzaktan / karma eğitimle yürütülen lisansüstü program sayısı	20	6	7	8	9	10	11	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.3.2: Uzaktan / karma eğitimle yürütülen lisans ders sayısı	20	3422 (Pandemi nedeniyle)	342	410	513	581	650	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.3.3: Uzaktan / karma eğitimle yürütülen ön lisans ders sayısı	20	2220 (Pandemi nedeniyle)	220	266	333	377	421	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.3.4: Öğrencilerin uzaktan / karma eğitimden memnuniyet oranı (%)	20	-	70	75	78	80	82	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 1.3.5: Öğretim elemanlarının uzaktan / karma eğitimden memnuniyet oranı (%)	20	-	70	75	78	80	82	6 ayda 1	6 ayda 1
Riskler	- Uzaktan / karma eğitim kapsamında yaşanan bağlantı / internet sorunlarının artması - Uzaktan / karma eğitimde kullanılan programlar çerçevesinde öğretim elemanlarının teknik bilgilerinin yetersiz kalması. - Uzaktan/karma eğitim programları için akreditasyon süreçlerinin tanımlanmamış olması.								
Stratejiler	- Akademik personelin uzaktan / karma eğitim derslerini yürütmedeki yeterliliklerini geliştirmek amacıyla bilgilendirici toplantılar yapılacaktır. - Ders anlatım ve öğretim metotları güncel ve dijital hale dönüştürülecektir. - Uzaktan / karma eğitim süreçleri düzenli değerlendirilerek gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	- Uzaktan / karma eğitime zorunlu geçiş yaşanması - Öğretim sisteminde e-öğrenme materyallerinin artıyor olması - Öğretim elemanı başına düşen lisans ve ön lisans öğrencisi sayısının önceki yıllara göre artması								
İhtiyaçlar	- Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği ve niteliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi sağlanacaktır. (11. Kalkınma Planı 555.1. numaralı politika paragrafı) - Uzaktan eğitim sürecinin Harmanlanmış Eğitim Sistemini destekleyecek şekilde etkin hâle getirilmesi için içerik, altyapı, tasarım ve yönetim ile ilgili geliştirmeleri kapsayan bütünsel bir sistem hayata geçirilecek; dezavantajlı öğrencilerin uzaktan eğitimden daha fazla faydalanmaları sağlanacaktır (Orta Vadeli Program 7. Bölüm-Eğitim) - Her düzeyde eğitim programında öğrencilerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci kapasitesinin güçlendirilmesi								

Amaç (A2)	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması									
Hedef (H2.1)	Araştırma çıktılarının nitelik ve niceliğini arttırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.1.1: SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI indeksli dergilerde yayımlanan makale ve derleme sayısı	20	388 (2020 yılı sayısı)	400	425	450	475	500	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.1.2: SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI kapsamı dışındaki alan indeksli dergilerde yayımlanan makale ve derleme sayısı	10	360 (2020 yılı sayısı)	375	400	425	450	475	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.1.3: Üniversite adresli yayınlara SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI, indeksli dergilerde yapılan atıf sayısı	20	7720 (2020 yılı sayısı)	7750	7800	7850	7900	8000	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.1.4: Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) kapsamında tamamlanan bilimsel araştırma projesi sayısı	25	160 (2021 yılı sayısı)	165	170	175	180	185	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.1.5: Ulusal akademik sıralamada devlet üniversiteleri içerisinde üniversitemizin yeri (URAP)	25	62 (2020-2021 sıralaması)	59	56	53	50	47	Yılda 1	Yılda 1	
Riskler	- Eğitim-öğretim faaliyetlerinin getirdiği yoğun yük nedeniyle, akademisyenlerin bilimsel faaliyetlere yeterince zaman ayıramaması - Atama ve yükseltme ile ilgili düzenlemelerin öğretim elemanlarını hızlı fakat etki değeri düşük dergilere yönlendirmesi - Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsememiş olması									
Stratejiler	- Üniversite adresli araştırma çıktılarının etki değeri yüksek dergilerde yayınlanma sayısı arttırılacaktır. - Araştırmacı insan kaynağının niteliği geliştirilecektir. - BAP desteklerinde nitelikli yayın yapan araştırmacılara öncelik tanınacaktır.									
Maliyet Tahmini	26.750.000,00 TL									
Tespitler	- Öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının düşük olması - Araştırmacı lisansüstü öğrenci eksikliğinin olması - Bilimsel yayınların niteliğinin ve atıf sayısının istenen seviyede olmaması - Üniversitenin yayın çıktılarını ve akademik başarıyı ödüllendiren bir politikası olmaması - Öğretim üyelerinin iş ve ders yüklerinin fazla olması ve bilimsel çalışmaların niteliğinin düşmesi									
İhtiyaçlar	- Nitelikli yayın sayısının arttırılması - Projelerin ve lisansüstü tez çalışmalarının yayına dönüştürülmesi - Yabancı dil, makale yazma eğitimleri gibi araştırma ortam imkânlarının geliştirilmesi - Akademik atama ve yükseltme kriterlerinin etki değeri yüksek yayınları teşvik edecek şekilde düzenlenmesi - Akademik yayınlarında arzulanan nicelik ve niteliğe ulaşılması konusunda Yayın Teşvik Sisteminin hayata geçirilmesi									

Amaç (A2)	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması									
Hedef (H2.2)	Dış kaynaklı projelerin sayısının artırılması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.2.1: Dış kaynaklı projelere başvuru sayısı	10	11	25	50	75	100	125	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.2.2: Kabul edilen dış kaynaklı proje sayısı	40	1	5	10	15	20	25	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.2.3: Tamamlanan dış kaynaklı projelerin yıllık toplam bütçesinin tamamlanan bütün projelerin yıllık toplam bütçesine oranı (%)	40	61	65	68	70	72	75	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.2.4: Dış kaynaklı projelere ilişkin öğretim elemanlarına yönelik gerçekleştirilen faaliyet (toplantı, eğitim vb.) sayısı	10	-	6	7	8	9	10	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	- Dış kaynaklı proje teklifi hazırlayacak öğretim elemanlarının bilgi ve tecrübe eksikliği - Dış kaynaklı projelere yönelik fonlara ilişkin duyuruların yetersiz kalması									
Stratejiler	- Dış kaynaklı projelerin öğretim elemanlarına duyurulmasına ilişkin yöntemler artırılacaktır. - Üniversite genelinde dış kaynaklı projelere yönelik çalışmalar (eğitimler, seminerler vs.) artırılacaktır. - Dış kaynaklı proje yapan öğretim elemanlarına yönelik teşvikler artırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	- Üniversite altyapı ve fiziki imkanlarının dış kaynaklı proje gerçekleştirmek için iyi düzeyde olması - Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	- Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır (11. Kalkınma Planı 440.1 numaralı politika paragrafı) - Öğretim elemanlarının dış kaynaklı projeler ile ilgili performansının izlenmesi - Dış kaynaklı projeleri teşvik edici ve bilgilendirici faaliyetlerin (eğitimler, kurslar, tanıtımlar, ödüller vb.) artırılması									

Amaç (A2)	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması								
Hedef (H2.3)	Araştırma altyapısının geliştirilmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Akademik Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.3.1: Araştırma laboratuvarı sayısı	20	181	182	183	184	185	186	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.3.2 Araştırma laboratuvarında yapılan akredite yöntem / analiz sayısı	20	19	22	25	26	27	28	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.3.3: Araştırma laboratuvarlarında çalışan yardımcı insan kaynakları (uzman, teknik personel, doktora sonrası araştırmacı vb.) sayısı	15	17	21	22	25	26	28	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.3.4: BAP tarafından desteklenen altyapı proje sayısı	15	1	5	7	8	9	10	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 2.3.5: BAP tarafından desteklenen altyapı projelerin bütçesi	30	400.000 TL	1.5 Milyon TL	2 Milyon TL	2.5 Milyon TL	3 Milyon TL	5 Milyon TL	6 ayda 1	6 ayda 1
Riskler	- Araştırma laboratuvarında çalışacak yeterli sayıda nitelikli personel olmaması - Araştırma altyapısının güçlendirilmesinde gerekli olan kaynak ihtiyacının sağlanamaması - Teknolojide yaşanan değişimler nedeniyle laboratuvarlarda kullanılan cihazların güncelliğinin sağlanamaması								
Stratejiler	- Araştırma laboratuvarlarında kullanılan makine, cihaz ve teçhizat altyapılarının değişen ve gelişen teknolojiye uyumu sağlanacaktır. - Araştırma laboratuvarları için nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır. - İhtiyaç duyulan ve sürdürülebilirliği olan laboratuvarların öncelikli akreditasyonu için mali destek ve insan kaynağı desteği sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	16.400.000,00 TL								
Tespitler	- Yeterli sayıda nitelikli teknik personel olmaması - Altyapıyı geliştirmeye yönelik yeterli dış kaynak olmaması								
İhtiyaçlar	- Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılabilecektir (11. Kalkınma Planı 440.1 numaralı politika paragrafı) - Üniversitemiz bünyesindeki araştırma altyapılarının, özel sektöre işbirliğine yönelik olarak güçlendirilerek daha etkin kullanımının sağlanması - Altyapıyı güçlendirerek araştırma laboratuvarlarının akreditasyon süreçlerinin kolaylaştırılmasının sağlanması - Altyapının güçlendirilmesi için daha fazla dış destek bulunması - Araştırma laboratuvarları için nitelikli personel istihdamının sağlanması								

Amaç (A2)	Araştırma faaliyetlerinde niceliğin, niteliğin ve çeşitliliğin artırılması									
Hedef (H2.4)	Üniversite-sanayi işbirliğine dayalı araştırma faaliyetlerini ve çeşitliliğini arttırmak									
Sorumlu Birim	Üniversite Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Transfer Ofisi UAM									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1: Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında kabul edilen proje sayısı	25	9	12	15	17	25	30	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.4.2 Sektöre yapılan danışmanlık sayısı	25	20	36	50	60	65	75	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.4.3: Üniversite-sanayi işbirliği konusunda düzenlenen faaliyet sayısı (firma ziyareti, seminer, konferans, çalıştay vb.)	25	26	50	60	70	80	100	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 2.4.4: Öğretim üyesi / sanayi ortaklı şirket sayısı	25	4	6	10	14	20	25	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	• Üniversite ile sanayinin ortak çalışma yürütmek amacıyla yeterince bir araya gelmemesi									
Stratejiler	- Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde katma değer sağlayacak üniversite-sanayi kurum iş birliklerine dayalı projeler desteklenecek ve işbirliği protokolleri artırılabilecektir. - Üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek üzere özel sektörle yakın işbirliği sağlanarak dönemsel teknik beceri programları ile işbaşında mesleki eğitim yaygınlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	150.000,00 TL									
Tespitler	- Üniversite-sanayi işbirliğinin kapsamında ikili işbirliklerinin beklenen düzeyin altında olması - Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikiyle ilgili yürütülen etkinliklerin yeterli olmaması									
İhtiyaçlar	- Üniversite ve özel kuruluşlarla işbirliğinin kurumsal olarak geliştirilmesi - Üniversite-sanayi işbirliğini artıracak birimlerin faaliyetlerinin yoğunlaştırılması - Şirket kurma/ortak olma için gerekli bilgilendirme ve teşviklerin artırılması - Bölgesel sanayi kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusunda tematik araştırma merkezlerinin kurulması ve etkin kullanımının desteklenmesi									

Amaç (A3)	Ekonomik ve sosyal değerlere dönüşen girişimcilik, yenilikçilik ve toplumsal katkı faaliyet ve projelerinin artırılması								
Hedef (H3.1)	Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım kapsamında başvuru ve tescilleme sayısının artırılması								
Sorumlu Birim	Üniversite Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Transfer Ofisi UAM								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1: Patent başvuru sayısı	20	6	8	12	14	16	18	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.1.2 Patent tescilleme sayısı	20	3	4	6	7	8	9	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.1.3: Faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayısı	20	1	3	5	6	7	8	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.1.4: Faydalı model ve endüstriyel tasarım tescilleme sayısı	20	2	2	4	5	6	7	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.1.5: Devir ya da lisans yoluyla satışı gerçekleştirilen patent / faydalı model / tasarım sayısı	10	1	1	2	2	3	3	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.1.6: Devir ya da lisans yoluyla satışı gerçekleştirilen patent / faydalı model / tasarımdan elde edilen gelir miktarı	10	59.000 TL	70.000 TL	80.000 TL	90.000 TL	100.000 TL	120.000 TL	6 ayda 1	6 ayda 1
Riskler	Patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım faaliyetleri için öğretim elemanları ve öğrencilerin bilgi ve tecrübesinin yeterli olmaması								
Stratejiler	- Sanayi ve tarım sektörü ile iş birliği yapılarak proje ve patent çalışmaları yapılacak ve bu çalışmalar gelire dönüştürülecektir. - Akademik personel ve öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir. - Öğretim elemanlarına yönelik patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım ile ilgili eğitim, seminer, bilgilendirme toplantıları gibi faaliyetler artırılabilecektir.								
Maliyet Tahmini	450.000,00 TL								
Tespitler	- Üniversite TTO hizmetlerinin istenilen düzeyde olmaması - Ekonomik değer ve toplumsal faydaya dönüşen bilimsel araştırmaların istenilen seviyede olmaması								
İhtiyaçlar	- Üniversiteler dâhil kamu kurum ve kuruluşlarına ait patent, faydalı model, tasarım vb. fikri hakların envanteri çıkarılarak özel sektörün bu envanterden faydalanabilmesi için bilgilendirme çalışmaları yapılacak ve özel sektörün bu hakları talebi halinde ticarileştirmeye yönelik teşviklere öncelik verilecektir (11. Kalkınma Planı 458.3. numaralı politika paragrafı) - Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir (11. Kalkınma Planı 559.8. numaralı politika paragrafı) - Ulusal ve uluslararası patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuru sayılarının artırılması - İlimizdeki sanayi ve tarım sektörü ile iş birliği yapılarak proje ve patent çalışmaları yapılması ve bu çalışmaların gelire dönüştürülmesi - Üniversitemiz bünyesinde yeni ve yenilikçi ürün geliştirilmesi amacıyla özel sektör-üniversite işbirliğine yönelik modellerin geliştirilmesi								

Amaç (A3)	Ekonomik ve sosyal değerlere dönüşen girişimcilik, yenilikçilik ve toplumsal katkı faaliyet ve projelerinin artırılması								
Hedef (H3.2)	Üniversite genelinde girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Üniversite Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Transfer Ofisi UAM, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezi UAM								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1: Patent, tasarım, faydalı model geliştirme sürecine dâhil olan öğretim elemanı sayısı	30	6	10	15	20	30	50	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.2.2 Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi derslerinin sayısı	25	63	75	80	85	90	100	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.2.3: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi derslerine katılan öğrenci sayısı	25	2074	2250	2500	2750	3000	3500	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 3.2.4: Teknopark bünyesinde öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından kurulan şirket sayısı	20	5	7	9	11	13	15	6 ayda 1	6 ayda 1

Riskler	• Öğretim elemanlarında ve öğrencilerde girişimcilik kültürünün tam olarak oluşturulmaması • Yeterli sayıda Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi derslerinin açılmaması
Stratejiler	• Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması sağlanacaktır. • Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi, İnovasyon Yönetimi ders sayılarının artırılması sağlanacaktır.
Maliyet Tahmini	-
Tespitler	• Ar-Ge ve girişimcilik desteğinin yeterli düzeyde olmaması • Girişimcilikle ilgili kulüp faaliyetleri sayısının yeterli olmaması • Şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikiyle ilgili yürütülen etkinliklerin yeterli olmaması • Girişimcilik ekosisteminin oluşturulmaması ve bunun neticesi olarak öğrencilere iş, staj, tecrübe vb. ek donanımların kazandırılmaması, bunların sonucunda da mezunların işe giriş oranlarının artamaması • HMKÜ Teknoparkın fiziksel altyapısının (fiziksel mekan) yeterli düzeyde olmaması
İhtiyaçlar	• Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesi doğrultusunda derslerin açılması, Teknopark faaliyetlerinin üniversitede etkin tanıtımın yapılması • Girişimcilik ve inovasyon derslerinin uygun şekilde programlara entegre edilmesini sağlayacak çalışmalar yapılması • Akademisyen, öğrenci ve mezunların girişimcilik konusunda teşvik edilmesi • Girişimcilik konusunda hizmetiçi eğitim programları ve seminerler düzenlenmesi • HMKÜ Teknoparkın fiziksel altyapısının elverişli hale getirilmesi

Amaç (A3)	Ekonomik ve sosyal değerlere dönüşen girişimcilik, yenilikçilik ve toplumsal katkı faaliyet ve projelerinin artırılması									
Hedef (H3.3)	İlimizin, bölgemizin ve ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunacak faaliyetleri arttırmak									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezi									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.3.1: Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	20	7	9	10	11	12	13	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 3.3.2 Sosyal sorumluluk proje sayısı	20	2	2	3	4	5	6	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 3.3.3: Sürekli eğitim merkezi tarafından verilen sertifika sayısı	20	200	400	450	450	600	600	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 3.3.4: Kütüphaneyi üniversite dışından kullanan kişi sayısı	10	564	620	682	750	825	907	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 3.3.5: Halka açık kültürel etkinlik (konserler, tiyatro gösterileri, sergiler, vb.)	10	5	8	10	11	12	13	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 3.3.6: Toplumsal katkı faaliyetleri için dış paydaşlarla yapılan etkinlik sayısı (toplantı vs.)	20	-	2	4	6	8	10	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	- Gerçekleştirilen faaliyetlerin toplumun gerçek ihtiyaçları ile ilişkili olmaması - Üniversitede gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerine gösterilen ilginin düşük olması									
Stratejiler	- Gerçekleştirilecek faaliyetler planlanırken anket vb. yollarla ilgili tüm paydaşların görüşleri alınacaktır. - Toplumsal katkı konusunda sosyal medya etkinlikleri arttırılacak ve sosyal medya toplumla ilişkiler kapsamında etkili kullanılacaktır. - Birimler toplumsal katkı faaliyetleri bakımından değerlendirilecek ve yeni faaliyetler için teşvik edilecektir.									
Maliyet Tahmini	1.234.780,00 TL									
Tespitler	- Üniversitenin toplumsal katkı alanında yaptığı faaliyetleri tanıtımının eksikliği - Topluma yönelik faaliyetlere katılımın yetersizliği - Sosyal sorumluluk projelerinin yetersizliği - Gerçekleştirilen toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerin (PUKÖ) tanımlanmamış olması									
İhtiyaçlar	- Sürekli Eğitim Merkezi tarafından sunulan sertifika programların tanıtımının yapılması, - Paydaşların ihtiyaç duyduğu sertifika programlarının tespit edilmesi - Topluma yönelik faaliyetlerin paydaşlar aracılığıyla daha etkin duyurulmasının sağlanması - Gerçekleştirilecek olan toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerin (PUKÖ) tanımlanmış olması									

Amaç (A4)	Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek									
Hedef (H4.1)	Kurum içi memnuniyet, iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1: Akademik personelin kurum kültüründen memnuniyet düzeyi (%)	25	74,96	76	77	78	79	80	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.1.2 İdari personelin kurum kültüründen memnuniyet düzeyi (%)	25	72,96	74	75	76	77	78	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.1.3: Öğrencilerin kurum kültüründen memnuniyet düzeyi (%)	25	-	70	72	74	75	77	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.1.4: Sosyal, kültürel ve sanatsal etkinlik sayısı	25	70	75	80	85	90	95	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	- Öğrenci ve personel için sosyal, kültürel ve sanatsal etkinlik için yeterli kaynak bulunamaması ve yeterli sayıda etkinlik düzenlenememesi - Aidiyeti düşük öğrenci ve personelin sorunlarının tam olarak tespit edilememesi									
Stratejiler	- Akademik, idari personel ile öğrencilerin kurumsal ihtiyaçlarına dönük memnuniyet düzeyleri artırılacak, anket formları ile memnuniyet düzeyleri ölçülerek sürekli iyileştirme çalışmalarına devam edilecektir. - Mevcut sosyal fiziki alan ve hizmetler (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık, spor, kültür) iyileştirilecek ve kapasiteleri artırılacaktır. - Sosyal, kültürel ve sanatsal etkinlik sayıları ve çeşitliliği arttırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	990.000,00 TL									
Tespitler	- Kurum kültürünün istenilen düzeyde içselleştirilmemesi - Kurumsallaşmayı güçlendirecek etkinliklere ayrılan kaynak yetersizliği									
İhtiyaçlar	- Memnuniyet ve geri bildirim sisteminin beklenen düzeyde ve işlevsel olması için gerekli düzenlemelerin yapılması - Üniversitenin sosyal ve kültürel işbirliklerine destek sunulması - Öğrenci ve personelin üniversiteye aidiyet duygusunun kuvvetlendirilmesi için altyapı ve sosyal imkânlar ile bu alandaki etkinlik sayılarının arttırılması									

Amaç (A4)	Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek								
Hedef (H4.2)	Kurum tanınırlığını geliştirmek ve kurumsallaşmayı güçlendirmek								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Birimi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.2.1: Kurumsal erişim sayfası ziyaretçi sayısı	25	600.000	650.000	700.000	750.000	800.000	850.000	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.2.2 Kurumsal sosyal medya hesaplarının takipçi sayısı	25	17.735	18.000	18.500	19.000	20.000	22.000	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.2.3: Medyada yer alan kurumsal haber sayısı	25	-	3	5	5	8	10	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.2.4: Bölüm / program bazında hazırlanıp elektronik ortamda yayımlanan güncel tanıtım filmi sayısı (kümülatif.)	25	9	30	45	60	75	100	6 ayda 1	6 ayda 1
Riskler	• Komşu ülkelerde yaşanan iç karışıklıklardan dolayı oluşan olumsuz algının Üniversitemize etkileri								
Stratejiler	• Kurumsal tanıtım faaliyetleri ve medya ile ilişkiler geliştirilerek tanınırlığın ve kurumsal imajın güçlendirilmesi sağlanacaktır. • Erişim sayfalarının ve sosyal medya hesaplarının etkinliği geliştirilecektir. • Suriye'de yaşanan iç karışıklıklar nedeniyle şehrimiz ve üniversitemiz üzerine oluşan olumsuz algıyı bertaraf etmek için etkin tanıtım ve medya faaliyetleri yürütülecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	• Kurum tanınırlığına yönelik çalışmaların sistematik olmaması • Kurum içi ve kurum dışı kaynakların yetersizliği • Üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda tanıtımının yetersizliği								
İhtiyaçlar	• Kurum tanınırlığının geliştirilmesine yönelik sistematik çalışmalar yapılması • Üniversite kitle iletişim araçlarının geliştirilmesi								

Amaç (A4)	Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek								
Hedef (H4.3)	Hizmet kalitesini geliştirmek üzere; beşeri, teknolojik ve fiziksel altyapının güçlendirilmesi								
Sorumlu Birim	Rektörlük								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Personel Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1: İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı (%)	20	3,35	3,32	3,28	3,25	3,21	3,18	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.2 İdari personel sayısının akademik personel sayısına oranı (%)	20	63,33	58,44	56,02	53,35	53,13	51,95	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.3: Hizmet içi eğitim alan idari personel sayısının toplam idari personel içindeki oranı (%)	20	0	7,72	7,72	7,72	7,72	7,72	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.4: Yönetim bilgi sistemine dâhil edilen yazılım sayısı	20	54	55	56	57	58	59	6 ayda 1	6 ayda 1
PG 4.3.5: İhtiyaç duyulan binalara yönelik olarak harcanan bütçenin toplam/yatırım bütçesine oranı (%)	20	44,98	50	52	55	57	60	6 ayda 1	6 ayda 1
Riskler	- Yeni istihdam edilen personelin tecrübesinin düşük olması - Teknolojik ve fiziksel altyapının güçlendirilmesi için bütçe kaynağının yetersiz olması.								
Stratejiler	- İdari personelin nicelik ve niteliğinin sürekli geliştirilmesi için faaliyetler (eğitimler, seminerler vs.) gerçekleştirilecektir. - Teknolojik ve fiziksel altyapıların güçlendirilmesi için bütçe imkânları doğrultusunda belirlenen önceliklere göre gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	8.325.000,00 TL								
Tespitler	- İstifa, emeklilik, nakil gibi sebeplerden ayrılan personel sayısının, yıllık olarak verilen atama sayılarından fazla olması nedeniyle idari personel sayılarında yaşanan düşüş - Nicelik ve nitelik açısından idari personel yetersizliği - Entegre yönetim bilgi sisteminin yetersizliği								
İhtiyaçlar	- İş süreçleri ve personel görev tanımlarının sürekli güncellenmesi - İdari personelin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılarak gerekli eğitimlerin tasarlanması, sunulması ve sistematik olarak izlenmesi - Hizmet içi eğitim programına personelin yetişmesine ve gelişmesine katkı sağlayacak yeni eğitim konularının dahil edilmesi - Kullanılan yazılımların birbiri ile entegre edilmesi								

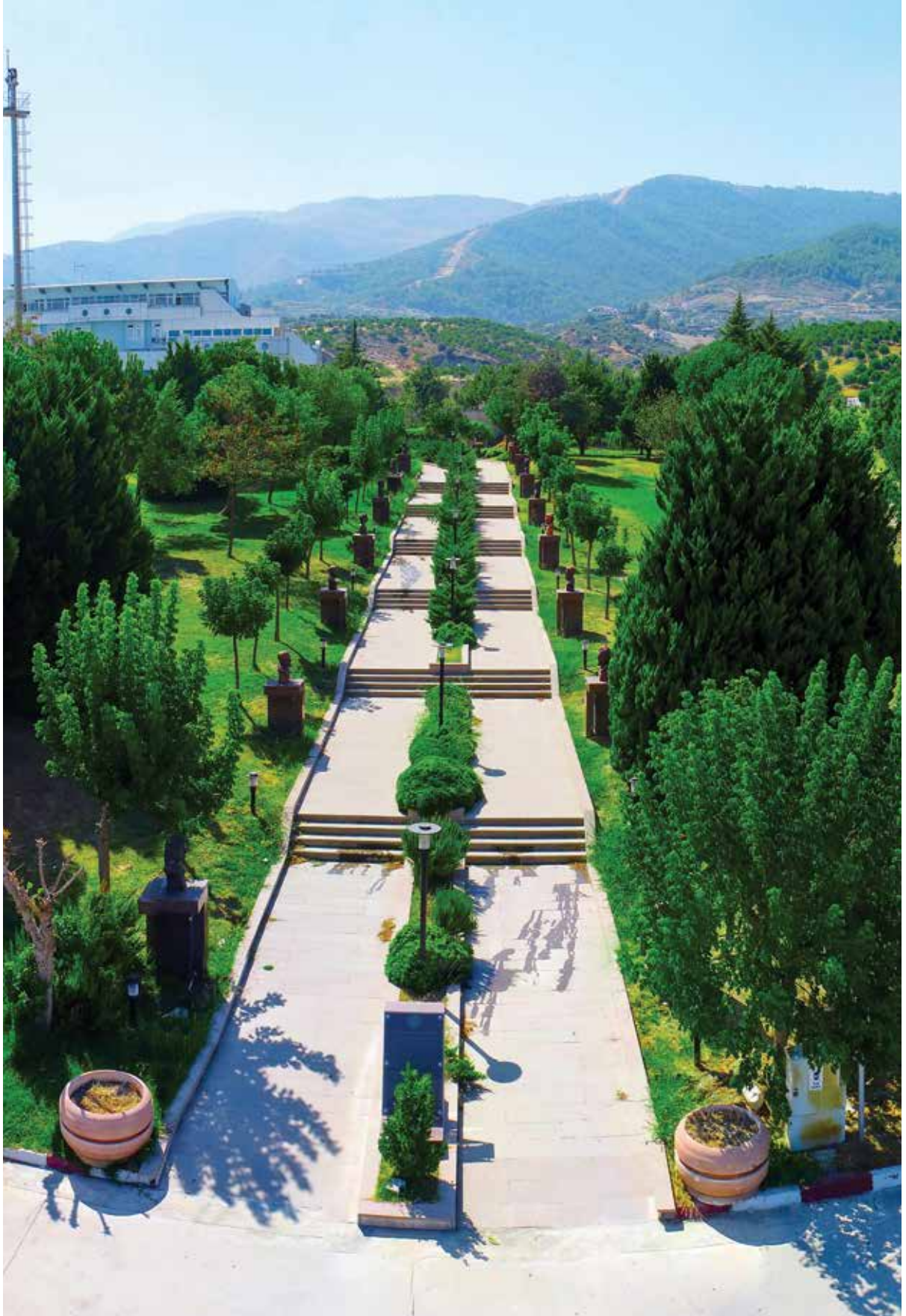
Amaç (A4)	Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek									
Hedef (H4.4)	Mezunlarla iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi									
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.4.1: Mezun sistemine kayıtlı mezun sayısı	50	4.907	6.000	7.500	10.000	12.000	14.000	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.4.2 Kariyer Merkezi çalışmaları kapsamında mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı (kümülatif)	50	-	60	90	120	150	180	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	• Mezunların işbirliği yapma konusunda isteksiz olması • Mezun bilgi sisteminin etkin yönetilememesi									
Stratejiler	• Mezun bilgi sistemi daha etkin hale getirilecektir. • Mezunlar ile mevcut öğrencilere yönelik aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi ve bu etkinliklerin çeşitlendirilmesi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	• Tanıtım ve iletişim eksikliği • Mezun takip sisteminin istenilen düzeyde işlevsel olmaması • Kariyer merkezinin yeni kurulmuş olması ve mezunların geri bildirim yapmaması									
İhtiyaçlar	• Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için oluşturulan mezun izleme sisteminin geliştirilmesi • Kariyer paylaşımları için öğrenciler ile mezunları bir araya getirecek etkinliklerin artırılması. • Mezunlara yönelik etkinliklerin artırılması									

Amaç (A4)	Kurumsal kapasiteyi güçlendirerek hizmet kalitesini ve etkinliğini arttırmak ve kurum kültürü seviyesini yükseltmek									
Hedef (H4.5)	Kurumun tüm süreçlerinde kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması									
Sorumlu Birim	Rektörlük									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İç Denetim Birimi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, HMKÜ Kalite Komisyonu, Akademik Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	2022	2023	2024	2025	2026	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.5.1: İç denetim faaliyeti tamamlanan birim sayısı	20	12	12	24	36	48	60	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.5.2: Üniversite Kalite Komisyonun gerçekleştirdiği iyileştirmeye yönelik faaliyet sayısı	30	-	5	7	8	9	10	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.5.3: Üniversite Kalite komisyonunun faaliyet sayısı (eğitim, seminer, toplantı vb.)	30	3	12	24	36	48	60	6 ayda 1	6 ayda 1	
PG 4.5.4: İç değerlendirme yapan birim sayısı	20	26	30	33	40	45	48	6 ayda 1	6 ayda 1	
Riskler	- Personel tarafından kalite süreçlerinin yeterince içselleştirilememesi - Kalite kültürünün istenilen düzeyde oluşturulamaması									
Stratejiler	- Kalite süreçlerinin içselleştirilmesine katkı sağlayacak kurum çalışanlarına yönelik faaliyetler (toplantılar, eğitimler, seminerler vs.) arttırılacaktır. - Kalite alanında yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetleri arttırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	- Üniversite Kalite Komisyonunun komisyon üyeleri görevleri, çalışma usul ve esasları ile organizasyon yapısını kapsayan yönergenin bulunmaması - Kalite çalışmalarına dış paydaşların (mezunlar, iş dünyası, STK, diğer kurum ve kuruluşlar) yeteri kadar katılımının sağlanamamış olması - Kalite anlayışının tüm çalışanlar tarafından yeterli düzeyde benimsenememesi - Kalite kültürünün tüm birimlerde istenilen etkiyi oluşturmaması									
İhtiyaçlar	- Kalite kültürünün kurumun genelinde yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi için faaliyetlerin devamlı olarak arttırılması - Kalite komisyonu çalışmaları sonuçlarının tüm paydaşlara duyurulması - Kurumda kalite kültürünün güçlendirilmesi									

6.3. Maliyetlendirme

	2022	2023	2024	2025	2026	TOPLAM MALİYET
AMAÇ 1	127.690,00 TL + 200.000,00 Euro	132.960,00 TL + 240.000,00 Euro	144.750,00 TL + 280.000,00 Euro	154.125,00 TL + 330.000,00 Euro	167.135,00 TL + 370.000,00 Euro	726.660,00 TL + 1.420.000,00 Euro
Hedef 1.1	75.000,00 TL	75.000,00 TL	81.000,00 TL	84.000,00 TL	90.000,00 TL	405.000,00 TL
Hedef 1.2	52.690,00 TL + 200.000,00 Euro	57.960,00 TL + 240.000,00 Euro	63.750,00 TL + 280.000,00 Euro	70.125,00 TL + 330.000,00 Euro	77.135,00 TL + 370.000,00 Euro	321.660,00 TL + 1.420.000,00 Euro
AMAÇ 2	7.270.000,00 TL	7.325.000,00 TL	9.580.000,00 TL	7.735.000,00 TL	11.390.000,00 TL	43.300.000,00 TL
Hedef 2.1	5.250.000,00 TL	5.300.000,00 TL	5.350.000,00 TL	5.400.000,00 TL	5.450.000,00 TL	26.750.000,00 TL
Hedef 2.3	2.000.000,00 TL	2.000.000,00 TL	4.200.000,00 TL	2.300.000,00 TL	5.900.000,00 TL	16.400.000,00 TL
Hedef 2.4	20.000,00 TL	25.000,00 TL	30.000,00 TL	35.000,00 TL	40.000,00 TL	150.000,00 TL
AMAÇ 3	368.000,00 TL	262.800,00 TL	298.000,00 TL	343.800,00 TL	412.180,00 TL	1.684.780,00 TL
Hedef 3.1	50.000,00 TL	70.000,00 TL	80.000,00 TL	100.000,00 TL	150.000,00 TL	450.000,00 TL
Hedef 3.3	318.000,00 TL	192.800,00 TL	218.000,00 TL	243.800,00 TL	262.180,00 TL	1.234.780,00 TL
AMAÇ 4	1.640.000,00 TL	1.745.000,00 TL	1.850.000,00 TL	1.980.000,00 TL	2.100.000,00 TL	9.315.000,00 TL
Hedef 4.1	140.000,00 TL	170.000,00 TL	200.000,00 TL	230.000,00 TL	250.000,00 TL	990.000,00 TL
Hedef 4.3	1.500.000,00 TL	1.575.000,00 TL	1.650.000,00 TL	1.750.000,00 TL	1.850.000,00 TL	8.325.000,00 TL
Genel Yönetim Giderleri	7.280.000,00 TL	7.650.000,00 TL	8.032.500,00 TL	8.435.000,00 TL	8.856.750,00 TL	40.254.250,00 TL
TOPLAM	16.685.690,00 TL + 200.000,00 Euro	17.115.760,00 TL + 240.000,00 Euro	19.905.250 TL + 280.000 Euro	18.647.925,00 TL + 330.000,00 Euro	22.926.065,00 TL + 370.000,00 Euro	95.280.690,00 TL + 1.420.000,00 Euro

Tablo 33. Tahmini Maliyetler





7

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetimin en önemli basamağını izleme ve değerlendirme oluşturmaktadır. Stratejik Planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılması etkin ve sistematik bir izleme ve değerlendirme sürecini gerektirir.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin "Stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi" başlıklı 22. maddesinde yer alan hükümler ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinin ilgili bölümlerinde yer alan ölçütler çerçevesinde kamu idareleri stratejik planın her uygulama yılının Temmuz ayı sonuna kadar Stratejik Plan İzleme Raporunu, takip eden yılın Şubat ayı sonuna kadar ise Stratejik Plan Değerlendirme Raporunu hazırlayacaktır. Bu kapsamda hazırlanan Stratejik Plan Değerlendirme Raporu, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek her yıl Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir. Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapacaktır. Gerçekleştirilen toplantılarda amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde gerekli önlemler alınarak iyileştirme faaliyetleri uygulanacaktır. Stratejik plan dönemi sonunda ise Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu hazırlanacaktır.

Stratejik planının uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci Rektörün sorumluluğunda yürütülecek olup, hedeflerin ve performans göstergeleri ile risklerin takibi ilgili hedef ve performans göstergesinden sorumlu birimin harcama yetkilisi; plan hedeflerine ulaşmak için izleme, değerlendirme ve raporlama çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılacaktır.

Üniversitemiz stratejik planının etkili bir şekilde izlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi için hedeflere ilişkin sorumluluklar net bir şekilde belirlenmiş olup, hedefler nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmiş ve performans gösterge değerleri belirlenmiştir.

Bu kapsamda Üniversitemiz Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının sistematik bir şekilde izlenebilmesi ve raporlanabilmesi için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ortak çalışması ile bir yazılım sistemi geliştirilmiştir. Geliştirilen yazılım sistemi aracılığıyla stratejik planın izleme sürecinde performans göstergelerine dair gelişmelerden sorumlu harcama birimleri belirli dönemler itibarıyla ulaştıkları sonuçları sisteme girecek, elde edilen veriler Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca izleme ve değerlendirme raporlarında kullanılacaktır.

Üniversitemizin vizyonu, misyonu ve temel değerleri göz önünde bulundurularak katılımcı bir yaklaşımla hazırlanan stratejik planımız tüm paydaşlarımızın desteğiyle uygulamaya konulacaktır.

