

Hacettepe Üniversitesi

2013-2017

STRATEJİK PLANI



**HACETTEPE
ÜNİVERSİTESİ**



Merkeze insanı koyarak başarının yakalanabileceği inancı ile insana hizmet eden, bilimde sınır tanımayan, topluma önderlik eden, yeni bir yönetim anlayışı ile yola çıkan, ortaklıklarını önemseyen ve geliştiren, kaynaklarını en iyi şekilde ve verimli kullanan, üniversite kültürünü oluşturmayı hedef almış, gelenekleri olan, bu hedefe ulaşmak için gerekirse yasal düzenlemeler yapılması için fikirlerini cesurca ifade eden yeni bir üniversite anlayışı hedefimizdir. Bu hedefleri gerçekleştirirken dünyadaki en iyi üniversiteleri sıralayan listelerde bulunduğumuz konumdan çok daha üst sıralara ulaşmak öncelikli amacımızdır.

Bilgilerimizi, yüreklerimizi ve gücümüzü birleştirerek başarmayacağımız bir şeyin olmadığı inancındayım. Bütün Hacettepelilerin 2013-2017 Stratejik Planımızı uygulamamıza yardım edeceklerine ve aktif olarak destekleyeceklerine olan inancım tamdır.

En iyi dileklerim ve saygılarımla.

Prof. Dr. A. Murat TUNCER
Rektör

İÇİNDEKİLER

1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	9
2. DURUM ANALİZİ	13
2.1. Tarihçe	15
2.2. Örgütlenme	16
2.3. Fiziki Durum	20
2.4. İnsan Kaynakları	23
2.5. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	25
2.6. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	26
2.7. Paydaş Analizi	29
2.8. GZFT Analizi	31
2.8.1. Güçlü Yönler	32
2.8.2. Zayıf Yönler	34
2.8.3. Fırsatlar	36
2.8.4. Tehditler	38
2.9. Çevre Analizi	40
3. STRATEJİK PLAN	43
3.1. Misyon	45
3.2. Vizyon	45
3.3. Temel Değerler	46
3.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler	47
4. MALİYETLENDİRME	65
5. KAYNAK İHTİYACI	73
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	77

TABLolar

Tablo 1.1. Strateji Geliştirme Kurulu.....	11
Tablo 2.1. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılım Tablosu.....	21
Tablo 2.2. Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılım Tablosu.....	22
Tablo 2.3. Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılım Tablosu.....	22
Tablo 2.4. Akademik ve İdari Kadroların Gelişim Tablosu.....	23
Tablo 2.5. Paydaş Listesi	30
Tablo 2.6. GZFT Tablosu	31
Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu.....	56
Tablo 4.1. Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşme Tablosu.....	67
Tablo 4.2. Ödenek Durumu Tablosu.....	68
Tablo 4.3. Maliyet Tablosu.....	69
Tablo 5.1. Kaynak Tablosu.....	75

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Akademik Kuruluş Şeması.....	18
Şekil 2.2. İdari Kuruluş Şeması.....	19
Şekil 2.3. 2007-2011 Yıllarına Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları.....	23
Şekil 2.4. 2009-2012 Yıllarında Eğitim-Öğretim Dönemlerine Göre Öğrenci Sayıları	27
Şekil 4.1. 2011 Yılı Bütçe Ödenek Dağılımı.....	67
Şekil 4.2. Yıl Sonu Bütçe Ödeneği ve Harcama Durumu	68
Şekil 4.3. 2011-2012 Yıllarına Ait Ödenek Durumu.....	69

1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ



Daha İleriye, En İyiye...

Hacettepe Üniversitesi “Stratejik Planlama” çalışmalarına 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9. maddesinde belirtilen;

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

hükmü çerçevesinde ve “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile belirlenmiş olan şablona göre hazırlanmıştır. Hazırlık çalışmalarımız iki aşamada gerçekleşmiştir: Üniversite birimlerinin hazırladıkları stratejik planların konsolide edilmesi ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüş ve önerileri ile son halinin verilmesi.

Stratejik Plan çalışmaları 2011 Ağustos ayında Strateji Geliştirme Kurulunun ilk toplantısı ile başlamıştır. İlk toplantıda kurul üyeleri yol haritası belirleyerek bu doğrultuda çalışmalara başlamışlardır. Çalışmalar kapsamında misyon, vizyon, değerler, paydaş analizi, GZFT ve çevre analizleri tamamlanmıştır. 2011 yılının son ayında Üniversite Üst Yönetiminin değişmesi neticesinde yeni yönetimin görüş ve düşüncelerinin stratejik plana yansımaları için önceden yapılan çalışmaları gözden geçirmek ve çalışmaları sürdürmek üzere 2012 yılı Şubat ayında yeni bir Strateji Geliştirme Kurulu belirlenmiştir (Tablo 1.1). Strateji Geliştirme Kurulu çalışmalara kaldığı yerden devam etmiştir. Kurul incelemelerini sürdürürken Üniversite harcama birimlerinden de birim stratejik planları istenmiş, gelen planlardan Üniversitemiz için gerekli görülen bilgiler alınmış ve birimlerin görüşleri de gözönünde bulundurularak çalışmalara yeniden yön verilmiştir.

Tablo 1.1. Strateji Geliştirme Kurulu

Kurul Başkanı :	Prof. Dr. Ali ÇAĞLAR	Rektör Yardımcısı
Koordinatör :	Nurgül AYHAN	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Üye :	Prof. Dr. Nuray AKBULUT	Fen Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Esra AKI	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. C. Serdar BAYARI	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. İsmail Hakkı BOYACI	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Selahattin GELBAL	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Cemal GÜZEL	Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Prof. Dr. F. İbrahim TULUNOĞLU	Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Necla Rüzgar KAYIRAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. Meltem TUNCER	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. Fatma Pınar TÜRKMEÑOĞLU (ŞAHİN)	Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye :	Doç. Dr. A. Sinan TÜRKYILMAZ	Nüfus Etütleri Enstitüsü Öğretim Üyesi
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Füsun BALKAYA	Konservatuvar Öğretim Üyesi
Üye :	Dr. Burcu ŞİMŞEK	İletişim Fakültesi Öğretim Elemanı

* Kurul üyeleri unvan ve soyadlarına göre sıralanmıştır.

2. DURUM ANALİZİ



Daha İleriye, En İyiye...

2.1. Tarihçe

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

Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Sağlığı Enstitüsü ve Hastanesi olarak 1957 yılında şimdiki Sıhhiye Yerleşkesi'nde faaliyete geçmiş ve 1958 yılında da eğitim, öğretim, araştırma çalışmalarına ve kamu hizmetine başlamıştır. 1961 yılında Hacettepede Hemşirelik, Tıbbi Teknoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon alanlarında eğitim yapan Sağlık Bilimleri Yüksekokulu; 1962 yılında Ev Ekonomisi Yüksekokulu açılmıştır. 1963 yılında ise Hacettepe Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi haline getirilerek Temel Bilimler, Hemşirelik, Fizyoterapi-Rehabilitasyon, Tıbbi Teknoloji Yüksekokulları ile Ev Ekonomisi Yüksekokulu bu Fakülteye bağlı olarak yeniden örgütlenmiş ve ayrıca yine Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesine bağlı Diş Hekimliği Yüksekokulu kurulmuştur.

1965 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim kurumlarının koordinasyonunu sağlamak amacıyla Hacettepe Bilim Merkezi ve 1966 yılında Hacettepe Tıp Merkezi kurulmuş, aynı yıl Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi de hizmete girmiştir. Bu şekilde örgütlenen ve gelişen çekirdek kuruluşlar, 8 Temmuz 1967 tarih ve 892 sayılı Kanunla Hacettepe Üniversitesi haline getirilmiş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile eğitime başlamıştır. 1969 yılında yüksekokul olarak kurulan Eczacılık ve Diş Hekimliği, 1971 yılında Fakülte haline getirilmişlerdir. Daha sonraki yıllarda kurulan yeni bölümler ve Fakültelerle büyüyen Hacettepe Üniversitesi, ikinci yerleşkesini Ankaraya 17 km. uzaklıkta Beytepe mevkiinde 1500 hektarlık alanda kurmuştur. Bugün ise Beytepe Yerleşkesinin büyüklüğü 5.470.000 m² alana ulaşmıştır.

1981 yılında kabul edilen 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesi sonucu Hacettepe Üniversitesi bugün; 13 Fakülte, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 14 Enstitü ile hizmet vermektedir.

2.2. Örgütlenme

Hacettepe Üniversitesi'nin yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı yasa hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kuruludur.

Rektör; Devlet üniversitelerinde rektör, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder. Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer. Ancak üniversitemizde, hizmetlerin daha etkin yürütülebilmesi amacıyla ek olarak üç tane rektör yardımcısı tedviren atanmıştır.

Rektör Yardımcılarının görev paylaşımı şu şekildedir:

1. Hastane Sağlık Sistemi ve Sıhhiye Kampüsü Yönetimi, Döner Sermaye İşletmesi
2. Beytepe Yönetim Sistemi, SKS (Yurtlar, Kafeteryalar, Öğrenci Toplulukları, Ulaşım, Şenlikler vb.)
3. Eğitim ve Öğretim ile ilgili tüm işler, Öğrenci İşleri Dairesi, Eğitim Komisyonu vb.
4. Akademik Kadrolar, Tahakkuk, Üniversite Stratejik Plan ve Politikalarını Geliştirme
5. TEKNOKENT, Kütüphaneler, Üniversite Bilişim Alt Yapısı ve Hizmetleri, Bilimsel Araştırma Birimi ve Projeler, Üniversite Yayın ve Dergiler Konusu
6. Konservatuvar ve Güzel Sanatlar, Sanatçı Öğretim Üyelerinin Sorunları

Rektör, Üniversitenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetimin yapılmasında ve bu görevlerin alt birimlere aktarılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur.

Senato; rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder. Senato, üniversitenin akademik organı olarak işlev görür. Bu kapsamda üniversitenin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak ve Üniversite Yönetim Kuruluna üye seçmek temel görevleri arasındadır.

Üniversite Yönetim Kurulu; rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafınca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olarak işlev görmektedir.

Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul düzeyinde yönetim organları aşağıdaki gibidir:

Fakülte organları; Dekan, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulundan oluşur.

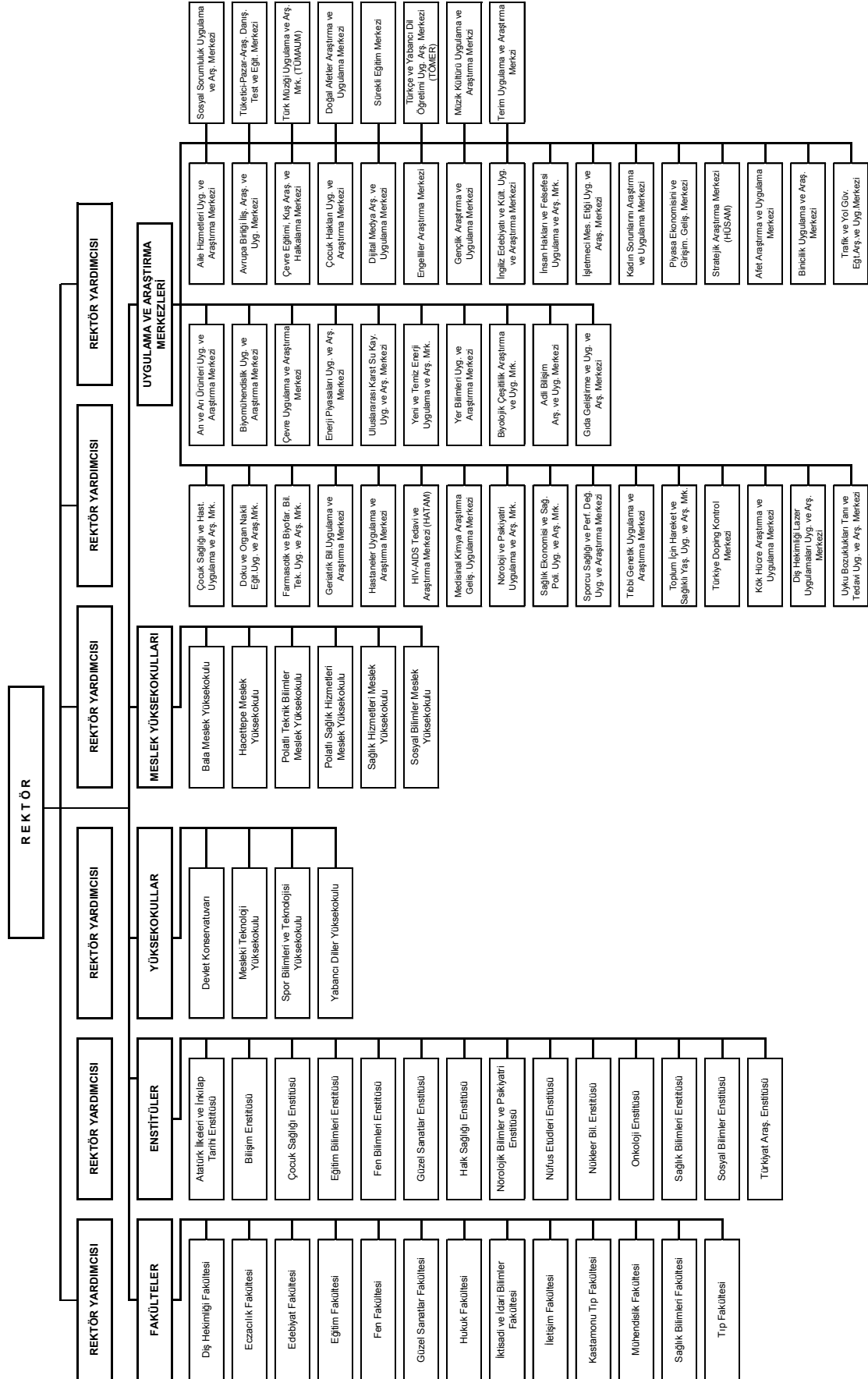
Enstitü Organları; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulundan oluşur.

Yüksekokul Organları; Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulundan oluşur.

Fakülte ve yüksekokullar bölüm, anabilim dalı/anasanat dalı ve bilim dalı/sanat dalı olarak yapılır.

Hacettepe Üniversitesi 1983 yılında kabul edilen 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu kapsamında, 13 Fakülte, 14 Enstitü, 3 Yüksekokul, 6 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 50 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

İdari yönetim örgütünün başında bir genel sekreter; daire başkanları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi memurlar ve diğer görevliler bulunmaktadır. Her fakültede dekana bağlı olarak fakülte yönetim örgütünün başında fakülte sekreteri, enstitü ve yüksekokullarda da enstitü veya yüksekokul sekreteri bulunmaktadır. Bunlara ilaveten Rektörlüğe bağlı Hacettepe Üniversitesi Beytepe Yerleşkesi Yönetim Danışmanlık Sistemi (HÜBEYÖS) ile Hacettepe Üniversitesi Sağlık Sistemi (HÜSAS) adları altında, Beytepe ve Sıhhiye Kampüslerimizin hizmetlerinin daha etkin ve verimli işleyebilmeleri için iki yeni idari birim oluşturulmuştur. Bu idari birimlerin her biri, bir rektör yardımcısının sorumluluğunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitenin tüm birimlerinin işlevi ve performansı hakkında futuristik bir yaklaşımla görüş oluşturmak amacıyla "Üniversite Konseyi" yapılanması üzerinde çalışılmaktadır.



REKTÖR

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

HÜBEYÖS

GENEL SEKRETER

GENEL SEKRETER YRD. (MERKEZ)

GENEL SEKRETER YRD. (BEYTEPE)

BAŞHEKİM (ERİŞKİN HAŞT.)

BAŞHEKİM (LOĞRAMACI ÇOCUK)

BAŞHEKİM (ONKOLOJİ HAŞT.)

DÖNER SERMAVE İŞLETME MÜD.

HÜSAS

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

HÜBEYÖS

GENEL SEKRETER

GENEL SEKRETER YRD. (MERKEZ)

GENEL SEKRETER YRD. (BEYTEPE)

BAŞHEKİM (ERİŞKİN HAŞT.)

BAŞHEKİM (LOĞRAMACI ÇOCUK)

BAŞHEKİM (ONKOLOJİ HAŞT.)

DÖNER SERMAVE İŞLETME MÜD.

HÜSAS

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

HÜBEYÖS

GENEL SEKRETER

GENEL SEKRETER YRD. (MERKEZ)

GENEL SEKRETER YRD. (BEYTEPE)

BAŞHEKİM (ERİŞKİN HAŞT.)

BAŞHEKİM (LOĞRAMACI ÇOCUK)

BAŞHEKİM (ONKOLOJİ HAŞT.)

DÖNER SERMAVE İŞLETME MÜD.

HÜSAS

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

HÜBEYÖS

GENEL SEKRETER

GENEL SEKRETER YRD. (MERKEZ)

GENEL SEKRETER YRD. (BEYTEPE)

BAŞHEKİM (ERİŞKİN HAŞT.)

BAŞHEKİM (LOĞRAMACI ÇOCUK)

BAŞHEKİM (ONKOLOJİ HAŞT.)

DÖNER SERMAVE İŞLETME MÜD.

HÜSAS

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

REKTÖR YARDIMCISI

HÜBEYÖS

Şekil 2.2. İdari Kuruluş Şeması

2.3. Fiziki Durum

Üniversitemiz; Sıhhiye Yerleşkesi, Ankara Hacettepe semtinde ve Beytepe Yerleşkesi Beytepe mevkiinde olmak üzere iki büyük yerleşkede konumlanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi 7.257.806,86 m² taşınmaz alana ve 859.854,42 m² kapalı alana sahiptir. Bu alanların dağılımı aşağıda özetlenmektedir:

Sıhhiye Yerleşkesinin arazi yüz ölçümü 273.437,67 m², yapı alanı 355.963,08 m²'dir. Diş Hekimliği, Eczacılık, Sağlık Bilimleri, Tıp ve Kastamonu Tıp olmak üzere 5 fakülte, Çocuk Sağlığı, Halk Sağlığı, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri, Nüfus Etütleri, Onkoloji ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü olmak üzere 6 Enstitü ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Yine bu yerleşkede Üniversitemizin Erişkin Hastanesi, İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve Onkoloji Hastanesi bulunmaktadır. Bu yerleşke içerisinde öğrenci yurtları, öğrenci misafirhaneleri, kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar ve açık / kapalı otoparklar yer almaktadır.

Üniversitemizin diğer büyük yerleşim birimi olan Beytepe Yerleşkesi Ankara - Eskişehir yolu üzerinde Sıhhiye Yerleşkesine 20 km. uzaklıkta Beytepe Mevkinde konumlanmıştır. Arazi yüz ölçümü 5.625.447 m², yapı alanı 364.991,27 m²'dir. Beytepe Yerleşkesinde Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Hukuk ve İletişim olmak üzere 8 Fakülte, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Bilişim, Fen Bilimleri, Eğitim Bilimleri, Sosyal Bilimler, Nükleer Bilimler, Güzel Sanatlar ve Türkiyat Araştırmaları olmak üzere 8 Enstitü, Mesleki Teknoloji, Yabancı Diller, Spor Bilimleri ve Teknolojisi olmak üzere 3 Yüksekokul ve Hacettepe Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır. Ayrıca öğrenci yurdu, öğrenci misafirhanesi, anaokulu, kütüphane, kafeterya, kapalı spor salonu ve açık hava spor tesisleri mevcuttur.

20

Bu iki yerleşke dışında Üniversitemize bağlı çeşitli birimlerin bulunduğu aşağıda belirtilen dört ayrı yerleşim alanı daha bulunmaktadır:

1. Atatürk tarafından 1936 yılında kurulmuş olan Ankara Devlet Konservatuvarı 1982 yılında Üniversitemiz bünyesine katılmış, sanat ve kültür alanında faaliyetlerini Ankara Bahçelievler semtindeki Beşevler Yerleşkesinde sürdürmektedir. 22.883,60 m² arazi üzerine inşa edilmiş 30.064,85 m² yapı alanına sahip konservatuvarda eğitim-öğretim ve uygulama binaları yanında 360 yatak kapasiteli öğrenci yatakhane bulunmaktadır.
2. Opera Yerleşkesi, Ankara İli, Merkez (Altındağ) İlçesi, Yenice Mahallesinde bulunan hazineye ait ve Gazi Üniversitesi Rektörlüğü'ne tahsisli taşınmazın 5.100 m²'lik kısmı 19.07.1997 tarihinde Üniversitemiz adına tahsis edilmiştir. Söz konusu yerde bulunan binada Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu 5.874 m² kapalı alan ile hizmet vermektedir.
3. Ankara'nın Polatlı İlçesinde, Polatlı Yerleşkesinde 1998 yılında kurulan ve 1998 – 1999 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlayan, Polatlı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile Polatlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.
4. Ankara'nın Bala İlçesinde, Bala Yerleşkesinde 2005 yılında kurulan ve 2005–2006 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlayan, Bala Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılım Tablosu

Hacettepe Üniversitesi Taşınmazların Dağılımı					
Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Alanı (m ²)			Toplam (m ²)	Açıklama
	Üniversite	Maliye Haz.	Diğer		
Sıhhiye Yerleşkesi	242.046,67	0,00	31.391 (Ankara Büyük Şeh. Beld. Ait Otopark-49 yıllık)	273.437,67	31.391 (m ²) Ankara Büyükşehir Beld.(332 ada 3 parsel)
Beytepe Yerleşkesi	5.236.671	388.776	0	5.625.447	73 m ² şahıs arazi alana dahil değildir. (1)
Lodumlu Köyü Mevkii	540.807	0	0	540.807	(2)
Mamak/Gölveren	12.176	0	0	12.176	
Elmadağ (Yakupabdal) Kayak Merkezi	50.417,20	0	0	50.417,20	
Bilkent Üniv. İçi	8.830,43			8.830,43	
Bartın-İnkumu	30.058,87	0	0	30.058,87	
İstanbul	3.487	0	0	3.487	
Sosyal Bil.M.Y.O. (Opera)	0	5.100	0	5.100	
Konservatuvar (Beşevler)	0	22.883,60	0	22.883,60	
Yenimahalle/Alcaatlı Köyü	0	261.519,24	0	261.519,24	
FTR Merkezi (Oran)	0	0	2.078	2.078	Türk Eczacılar Birliği (3)
Kastamonu	15.431,28	217.672,39	10.224,34	243.328,01	Ballıdağ
Polatlı	0	0	12.575	12.575	Belediye+Mera (4)
Hatay/İskenderun (Engelliler Reh. Merk)	0	56.161,84		56.161,84	
Bala	0	4.500		4.500	
Antalya/Manavgat	0	0	105.000	105.000	Orman Gen.Müd.
Toplam	6.139.925,45	956.613,07	161.268,34	7.257.806,86	
(1) Üniversitemiz Beytepe Kampus alanı içerisinde yer alan 27.592 ada 1 parseldeki 63 m² ile 27.592 ada 2 parseldeki 10 m² olmak üzere toplam 73 m² şahıs hissesi bulunmaktadır. 73 m² şahıs arazi alana dahil değildir. (2) Lodumlu Köyü mevkiindeki taşınmazın 50.440 m²'si Ankara İl Jandarma Komutanlığına, 395.450 m²'si M.S.B.'na tahsislidir. (3) Mülkiyeti Türk Eczacılar Birliğine ait olup, Hacettepe Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi tarafından kiralanmıştır. (4) Üniversitemize ait Polatlı M.Y.O'nun bulunduğu arsa ile üzerinde yer alan binanın mülkiyeti Polatlı Belediyesine ait olup, Üniversitemize lehine tahsis bulunmamaktadır.					

Üniversitemiz kapalı alanları toplamı 859.854,42 m²'dir. Büyük bir bölümünü 355.963,08 m² ile Merkez ve 364.991,27 m² ile Beytepe Kampüsleri oluşturmaktadır.

Tablo 2.2. Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılım Tablosu

Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanların Dağılımı				
Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmazın Alanı (m ²)			Toplam (m ²)
	Üniversite	Maliye Haz.	Diğer	
Sıhhiye Yerleşkesi	355.963,08	0	0	355.963,08
Beytepe Yerleşkesi	364.991,27	0	0	364.991,27
Elmadağ Kayak Merkezi	1.254	0	0	1.254
Bartın-İnkumu	1.926,45	0	0	1.926,45
Konservatuvar (Beşevler)	0	30.064,85	0	30.064,85
Sosyal Bil. M.Y.O. (Opera)	0	5.874	0	5.874
Hac. FTR Merkezi (Oran)	0	0	2.908	2.908
Polatlı	0	0	6.577	6.577
Bala	0	0	1.512	1.512
Antalya Karst Suları Arş. Uyg. Merk.	0	0	9.536	9.536
Kastamonu Tıp Fak. Hast. ve Lojmanı	0	71.161,77	0	71.161,77
Hatay İskenderun (Engelliler Reh. Mrk.)	0	0	8.086	8.086
Toplam	724.134,80	107.100,62	28.619	859.854,42

Kapalı mekanlarımızı eğitim, barınma, sağlık, beslenme, kültür, spor, depo ile tesis vb. gibi diğer alanlar olmak üzere yedi bölüme ayırabiliriz.

22

Tablo 2.3. Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılım Tablosu

Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı				
Hizmet Alanı	Sıhhiye Yerleşkesi	Beytepe Yerleşkesi	Diğer	Toplam
Eğitim	77.430,71	43.740,99	65.738,62	186.910,32
Sağlık	151.017,97	3.212,60	59.727	213.957,57
Barınma	37.996,62	77.163,34	3.354	118.513,96
Beslenme	15.731,04	13.483		29.214,04
Kültür	3.230	21.232	6.900	31.362
Spor	3.787,10	3.200	1.254	8.241,10
Diğer (İdari, Tesis, Depo)	66.769,64	202.959,34	1.926,45	271.655,43
Toplam	355.963,08	364.991,27	138.900,07	859.854,42

2.4. İnsan Kaynakları

Hedeflediğimiz üniversiteye ulaşma çabamızda en kritik kaynak insan kaynaklarımızdır. Üniversitemizde bu amacı gerçekleştirmemiz için yeterli nitelikte insan kaynağımız mevcut olup, yapmamız gereken tüm çalışanlarımızın hedefe odaklanarak katkıda bulunulmasını sağlamaktır.

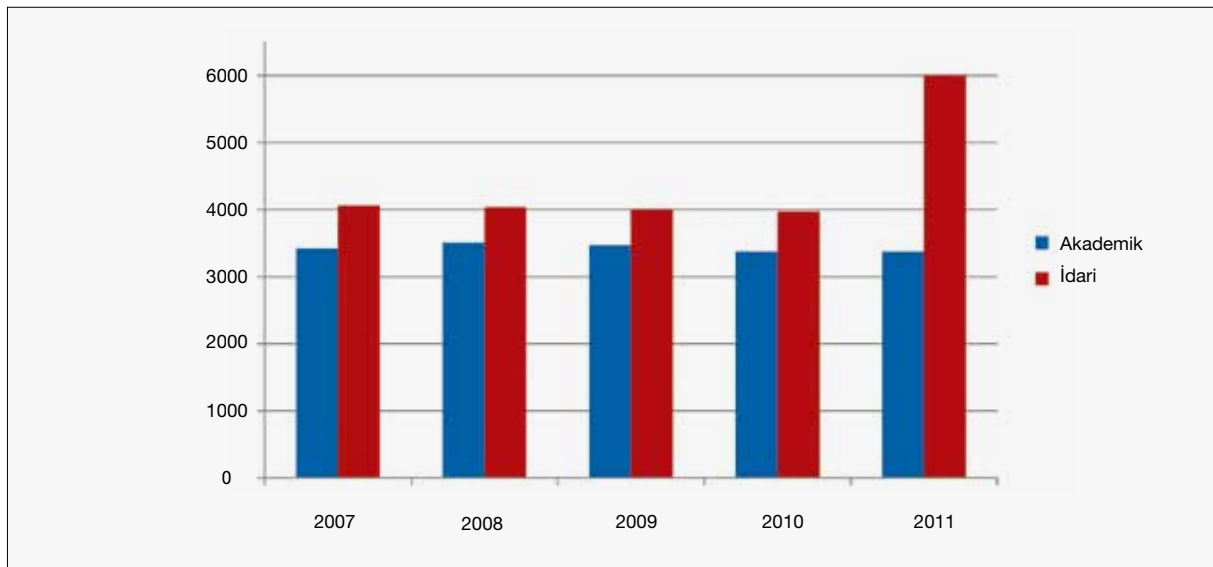
Motivasyon eksikliğinin çözümü için ilk atılması gereken adım, buna neden olan sorunların iyi belirlenmesidir. Motivasyon kaybı aslında bir neden olmayıp bir sonuçtur. Sorunların belirlenmesinden sonra çözüm önerileri için ortak hareket edilecek ve katılımcı, adil, şeffaf, liyakata önem veren, idari ve akademik yapılanmanın her aşamasında bezdiri-yıldırmadan (mobbing) uzak, güvenilir bir yönetim anlayışı oluşturulacaktır. Öncelikle öğretim üyelerimizin kadro sorunları en kısa sürede çözülecek ve Üniversitemiz vizyonu ile uyumlu uzun dönemli bir insan gücü planlaması yapılacaktır.

Tablo 2.4. Akademik ve İdari Kadroların Gelişim Tablosu

Akademik ve İdari Kadroların Gelişimi*						
Yıl	İdari Personel	Akademik Personel	Toplam Kadrolu Personel	Geçici İşçi	Sözleşmeli Personel	Genel Toplam
	(a)	(b)	c(a+b)	(d)	(e)	(c+d+e)
2007	4062	3423	7485	63	1784	9332
2008	4032	3504	7536	39	1975	9550
2009	4004	3471	7475	36	2167	9678
2010	3968	3376	7344	31	2148	9523
2011	6002	3378	9380	28	183	9591

*Personel Daire Başkanlığının Şubat 2012 verileridir.

Üniversitemiz yıllar itibari ile insan kaynaklarına bakıldığında; idari ve akademik personel sayımızda büyük bir değişiklik olmazken 2011 yılında idari personel sayısında ciddi bir artış olmuştur. Bunun nedeni ise geçici işçi ve sözleşmeli personelin devlet politikaları doğrultusunda idari kadroya geçirilmiş olmasıdır.



Şekil 2.3. 2007-2011 Yıllarına Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları

Üniversitemizin amaçlarını mevcut insan kaynakları ile gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun için de insan kaynakları yönetiminde etkin ve verimli bir sonuç elde etmek için insan kaynaklarının planlanması, geliştirilmesi, motivasyonu, performans değerlendirilmesi ve ölçümüne yönelik olarak yapılacak ileri analiz teknikleri ve bu yönde çalışmalar gereklidir.

Personelimizin motivasyon eksikliğine yönelik çalışmalara, Üniversitemiz yönetim anlayışındaki değişikliklerle başlanacaktır. Yönetimde geniş katılım ilkesinden hareketle üniversitemiz içinde ilgili tarafların görüşlerini belirtebildiği ve bu görüşlerin uygulamaya dönüştürüldüğü mekanizmalar örneğin; üniversite konseyi, dekan adaylarının seçimle belirlenmesi, öğrenci ve idari personel ile düzenli toplantılar yapılması, üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacak, üniversite bileşenleri ile iletişim kanallarının açık tutulması ile üniversite bileşenlerinin üniversite yönetimine ulaşabilirliği vb. oluşturarak; adil ve şeffaf bir yönetim sağlamak, personelimizin sıkıntılarının önemli bir kısmına çözüm olacaktır.

2.5. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Türkiyede yükseköğretim T.C. Anayasasının 130. ve 131. maddeleri ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. maddesi uyarınca; “Kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri;

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

olarak belirlenmiştir. Üniversitemiz de bir yükseköğretim kurumu olarak bu görevleri yerine getirmek için 4 Temmuz 1967 tarihinde 892 sayılı Kanunla kurulmuştur.

Üniversitemiz idari ve akademik personel atamaları “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme Yönetmeliği”ne göre yapılmaktadır. Söz konusu yönetmelik akademik ve idari kesimin atanması için gerekli olan ölçütleri belirlemektedir.

2.6. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemizin faaliyet alanları, sunduğu ürün ve hizmete paralel olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; eğitim, araştırma ve diğer ürün ve hizmetlerdir. Bu hizmetler aşağıda ayrıntısı ile ele alınmaktadır:

Eğitim: Üniversitemizin ana faaliyet alanını eğitim hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemizde, eğitim-öğretim; tıp ve diş hekimliği fakülteleriyle; Ankara Devlet Konservatuarı'nda yıl esasına göre; diğer fakülte, yüksekokul ve enstitülerde ise yarıyıl esasına göre düzenlenir. Bir öğretim yılı bahar ve güz yarıyıllarından oluşur. Buna ek olarak, yaz yarıyılı da açılabilir. Bu yolla, fiziki kapasitelerin değerlendirilmesine ve başarılı öğrencilerin normal öğrenim sürelerini kısaltmalarına olanak tanınmaktadır.

Akademik birimlerde ilke olarak örgün öğretim gündüz ve ikinci öğretim şeklinde yapılmaktadır. Üniversitenin öğretim dili Türkçedir. Ancak, yabancı dil bölümlerinin dışında, tamamen yabancı dilde (İngilizce, Fransızca ve Almanca vb.) eğitim yapan birimler ile derslerinin yaklaşık %30'u yabancı dilde eğitim yapan birimler de bulunmaktadır. Bu birimlerin öğrencileri için yabancı dil hazırlık programı sunulmaktadır.

Tıp - Bilim Doktoru Bütünleşik Programı (MD-PhD), Türkiye Tıp Fakülteleri içinde sadece Tıp Fakültemizde uygulanmakta olup, programda kayıtlı, Mart 2012 itibarıyla 25 öğrenci bulunmaktadır. Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı, YÖK'ün 15.07.2003 tarih ve 15273 sayılı yönetmeliği ile açılmış ve 2003–2004 eğitim-öğretim yılında faaliyete başlamıştır. MD-PhD Bütünleşik Programı, adından da anlaşılacağı gibi temel sağlık ve klinik bilim alanında lisansüstü eğitim programını tıp fakültelerindeki standart eğitime entegre ederek oluşturulmuş özel bir eğitim programıdır. Programa kabul edilen ve tıp fakültesi bünyesinde, eğitimleri başarıyla tamamlayan üstün nitelikli öğrencilere mezun olduklarında, tıp doktoru unvanı (MD) yanı sıra felsefe doktoru (PhD) unvanı da kazandırmakta, program 8–9 yılda tamamlanmaktadır.

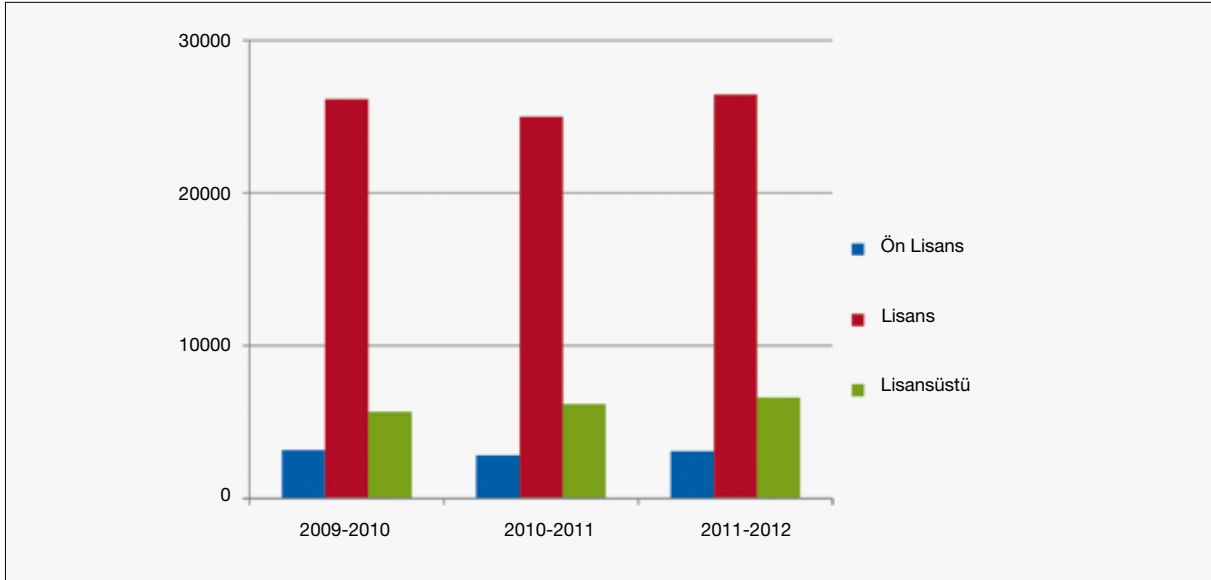
Ayrıca Tıp Fakültesinde Tıpta Uzmanlık Eğitimi ve Yandal Uzmanlık Eğitimi de verilmektedir. Üniversitemizde, toplamda 86 alanda lisans eğitimi verilmekte olup bu alanların tamamında iki yıllık program koşullarını başarıyla yerine getirenlere önlisans diploması verilmektedir. Ayrıca meslek yüksekokulları ile doğrudan iki yıllık önlisans eğitimleri sunulmaktadır. Önlisans, lisans ve lisansüstü programlarda eğitimi desteklemek amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu kanalıyla yabancı dil eğitimleri de yaygın biçimde verilmektedir.

Üniversitemizde 180 alanda yüksek lisans programı yürütülmektedir. Bunun yanı sıra 142 alanda doktora, 13 alanda sanatta yeterlik ve 49 alanda tıpta/diş hekimliğinde uzmanlık eğitimi verilmektedir. Ayrıca Girişimsel Radyoloji ve Nükleer Tıp alanlarında da uzmanlık sonrası eğitim sürdürülmektedir.

Hacettepe Üniversitesi, eğitim alanında AB kapsamında yer alan öğrenci ve öğretim elemanı değişim programları çerçevesinde Erasmus/ Mundus, Hayat Boyu Öğrenme program çerçevesinde Leonordo, Erasmus, Comenius, Grundtwig, External Cooperation (EAEAC) programlarına yaygın biçimde katılmaktadır. Euro-Mediterranean University (EMUNI) bu kapsamda dahil olduğumuz bir diğer yurt dışı etkinliktir. Yurt içinde öğrenci ve öğretim elemanı değişim programı olan Farabi programı Üniversitemizde uygulanmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi tüm kesimlere yönelik örgün eğitim faaliyetleri de yürütmektedir. Hacettepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi ve diğer kanallardan verilen sertifika eğitimleri bu türden eğitimlerdir.

Üniversitemizde, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında toplam 36.138 öğrenciye eğitim verilmektedir. Yıllar itibari ile öğrenci sayılarına bakıldığında önlisans ve lisans öğrenci sayımız azalırken, lisansüstü eğitim gören öğrenci sayısında artış olmuş ve toplam öğrenci içerisinde eğitim görenlerin payı %18'den %20'ye yükselmiştir.



Şekil 2.4. 2009-2012 Yıllarında Eğitim-Öğretim Dönemlerine Göre Öğrenci Sayıları

Araştırma: Üniversitemizin diğer faaliyet alanını araştırma hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemiz öğretim elemanlarının ülke ekonomisine, kültürüne, sağlığı, sosyal ve teknik alanlarda kalkınmasına katkıda bulunabilecek yeni bilgi üretimi özelliği taşıyan projelere Üniversitemizce kaynak sağlanmaktadır. Ayrıca Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAB) kanalıyla olmak üzere TÜBİTAK, SANTEZ, KOSGEB, KALKINMA BAKANLIĞI ve diğer ülke içi kaynaklardan faydalanarak bilimsel araştırma faaliyetlerini yürütmektedir. Yine AB ve diğer yurt dışı kaynaklı araştırma projeleri de artan oranda yer bulmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetlerinin sonuçları dünyada tanınan referans kaynaklarında yaygın etkileri ile görülebilmektedir.

Araştırma potansiyelinin çok yüksek olduğu üniversitemizde öğretim elemanlarımızın sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve fen bilimleri dallarında hazırladıkları projeler, kapsamlı araştırma projeleri, katılımlı araştırma projeleri, güdümlü projeler, altyapı, sanayi işbirliği tez ve destek projeleridir. Bu projeler 7 öğretim üyesinden oluşan "Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu" tıp ve sağlık bilimleri, fen ve mühendislik bilimleri, güzel sanatlar ve sosyal bilimler alt komisyonu ve ilgili alanda uzmanlaşan en az 2 danışman üye raporu doğrultusunda titizlikle değerlendirilmekte, Rektörün onayı ile destek sağlanmasına karar verilmektedir.

Diğer Ürün ve Hizmetler: Üniversitemizin diğer bir faaliyet alanını sağlık hizmetleri oluşturmaktadır. Üniversitemiz Araştırma Hastanesi ile en üst düzeyde sağlık hizmeti vermektedir. 728 yatak kapasiteli Erişkin Hastanesi, 261 yatak kapasiteli İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve 135 yatak kapasiteli Onkoloji Hastanesi olmak üzere Üniversitemiz Hastanelerinde toplam 1124 yatak kapasitesi mevcuttur. Bu hastanelerde halk sağlığına dönük klinik ve poliklinik çalışmalar en üst düzeyde yürütülmektedir. Ayrıca öğrencilerin sağlık sorunları Beytepe ve Sıhhiye Yerleşkeleri ile Ankara Devlet Konservatuvarı'nda bulunan Öğrenci Sağlık Mer-

kezlerince çözümlenmektedir. Bu merkezlerde sorunları giderilemeyen öğrenciler Hacettepe Hastanesi'ne ve diğer ilgili hastanelere sevk edilerek tedavi edilmektedir. Sağlık merkezlerinde, öğrencinin sağlık güvencesinin olup olmadığı sorulmakta; olmayanların öğrenci belgesi olarak SGK'ya yönlendirilmesi yapılmakta, olanlara ise T.C. Kimlik Numaraları/öğrenci kimliği ile işlem yapılmaktadır. Yabancı uyruklu öğrenciler eğer T.C. devlet burslusu ise SKS'den sevk kağıdı olarak tedavi olmakta, T.C. devlet burslusu olmayan öğrencilerin özel sağlık sigortası zorunluluğu bulunmaktadır. Merkezlerde muayene, dış tetkikleri, hemşirelik hizmetleri, laboratuvar hizmetleri verilmekte, ayrıca başvuruları halinde üniversite çalışanlarının ve sportif faaliyetlerde bulunanların sağlık kontrolleri yapılmaktadır. Ayrıca öğrencilere koruyucu ve geliştirici ruh sağlığı hizmetleri verilmekte ve tedavi edici klinik programları uygulanmaktadır. Eğitim-öğretim dönemi süresince Beytepe Yerleşkesi Sağlık Merkezinde çalışma saatleri dışında ve tatil günlerinde nöbet sistemi ile acil sağlık hizmetleri kesintisiz sunulmaktadır. Beytepe Yerleşkesi Sağlık Merkezi bünyesinde 112 İl Ambulans servisi kurulmuş ve 03.04.2012 tarihinde çalışmaya başlamıştır. Ayrıca Hacettepe Üniversitesi sağlık kurumları vasıtasıyla, tanı-tedavi, tıbbi görüntüleme, tıbbi görüntüleme ürünleri, organ doku-nakli, tanı -tedavi ürünleri, medikososyal hizmetler, tıbbi malzeme ve aletler gibi birçok sağlık ürün ve hizmeti sunmaktadır. Araştırmalarda kullanılmak üzere deney hayvanlarının ve çeşitli kimyasal maddelerin üretimi, kalibrasyon, ölçüm, kontrol gibi ürün ve hizmetler de sağlanmaktadır.

Üniversitemiz Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesinde öğrencilerimizin boş zamanlarının değerlendirilmesi, Atatürk, Cumhuriyet ve İlkelerine bağlı yurttaşlar olarak yetiştirilmesini sağlayacak fizik-moral, sağlıklarına özen gösteren bireyler olarak düzenli disiplinli çalışma alışkanlıklarının kazandırılması amacıyla kültür faaliyetleri düzenleyen farklı bölümlerden öğrencilerin bir amaç doğrultusunda biraraya gelmesiyle öğrenci toplulukları kurulmuştur. Öğrencilerimizin ilgi duydukları alanların hemen hepsini kapsayacak şekilde olan öğrenci topluluklarının çalışma dalları spor, çeşitli meslekler ve güzel sanatların bir çok dalını içerecek biçimdedir. Öğrenci toplulukları yıl boyunca öğrencilere, akademik ve idari personele yönelik çeşitli konser, panel, film gösterimleri düzenlemektedir. Üniversitemiz bünyesinde basketbol, voleybol, hentbol, masa tenisi, judo, yüzme, atletizm, jimnastik, kros, satranç, aikido, futbol, karate, taekwondo, badminton, eskrim, tenis branşlarında (bayan-erkek) takım olarak Üniversiteler arası turnuvalara katılmaktadır. Ayrıca her yıl geleneksel olarak düzenlenen spor şenliğimize 2.500 kadar sporcumuzun katılımıyla çeşitli dallarda 200 civarı müsabaka yapılmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi araştırma faaliyetlerinin sonucu olarak hakemli ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan çok sayıdaki makalenin yanında kendi bünyesinde yayınlanan hakemli dergilerde pek çok araştırma faaliyetinin sonuçlarını makale olarak yayınlamaktadır. Hacettepe Üniversitesi akademik çalışanları, birçok ulusal ve uluslararası dergide hakemlik, dergi editörlüğü, danışma kurulu ve yayın kurulu üyelikleri görevlerinde bulunmaktadırlar.

Üniversitemiz kendi imkanları ile kitap, broşür basımı ve dergi üretimi faaliyetlerini yürütmektedir. Hacettepe Üniversitesi akademik çalışanları, ulusal ve uluslararası düzeydeki pek çok bilimsel toplantıda (sempozyum, kongre, konferans, panel, seminer, panel vb.) bilimsel araştırma sonuçlarının sunulduğu bilimsel bildiriler ile yer almaktadır. Bu toplantıların bir kısmını da kendi bünyesinde düzenlemektedir.

Hacettepe Üniversitesi'nin konularında uzman olan personeli başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere kamu ve özel kesim kuruluşlarına çeşitli konularda danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Çeşitli konularda bilirkişilik hizmeti de sağlanmaktadır. Sağlık alanında da referans kurum olarak önemli danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Mütercim tercümanlık hizmetleri de yine bu kapsamdadır.

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

2.7. Paydaş Analizi

Yurt içi ve yurt dışı saygın kuruluşlar ile ortaklıkların geliştirilmesi üniversitemizin kapasite ve kaynaklarını geliştirmeye ve Üniversitemizin dünya çapında bir kurum haline gelmesine yardımcı olacaktır. Bu ortaklıkların uzun süreli olması, kurumsal kültürümüzün bir parçası haline gelmesi ve üniversitemizdeki her elemanımızın yararlanabileceği bir yapıda olması temel hedeflerimizden olacaktır. Üniversitemizin iletişim halinde bulunduğu paydaş listemizde paydaşlarımızın önemi ve önceliği hakkında bilgiler verilmiştir.

Tablo 2.5. Paydaş Listesi

Paydaş Listesi			
Paydaşlar	İP: İç Paydaş DP: Dış Paydaş Y: Yararlanıcı	Neden Paydaş? T: Temel Ortak S: Stratejik Ortak H: Hizmet Alanlar	Önceliği A: İzle-Zayıf/Önemsiz B: Bilgilendir-Güçlü/Önemsiz C: Çıkarlarını gözet-Zayıf/Önemli D: Birlikte çalış-Güçlü/Önemli
Akademik Personel	İP	T	D
İdari personel	İP	T	D
Emekli Personel	DP/Y	H	A
Öğrenciler	İP/Y	T	D
Öğrenci Aileleri	DP	S	B
YÖK	DP	T	D
Üniversitelerarası Kurul	DP	T	D
ÖSYM	DP	T	D
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	T	D
Maliye Bakanlığı	DP	T	D
Sağlık Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	S	D
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	S	D
Sporla İlgili Federasyonlar	DP	S	D
Diğer Bakanlıklar	DP	S	D
Kalkınma Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Valilikler	DP	S	D
Yerel Yönetimler	DP	S	D
TÜBİTAK-TÜBA	DP	S	D
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	S/H	C/D
Yasama Organı	DP	T	D
Yargı Organı	DP	T	D
Sayıştay	DP	T	D
Kamu İhale Kurumu	DP	T	D
Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	S	C
Diğer Kamu Kuruluşları	DP/Y	S/H	A
Mezunlar	DP	S	C/D
Üniversiteler (Yurtiçi-Yurt dışı)	DP	S/H	C/D
Finansör/Sponsorlar/Fonlar	DP	S	C
Medya	DP	S	C
Sosyal Ağlar	DP	S	C
Kamuoyu	DP	T	B/C
Hasta/Hasta Ailesi	DP/Y	S/H	D
Tedarikçiler	DP	S	C
TEKNOKENT	İP	T	D
KOSGEB/Diğer Firmalar	DP	S	C/D
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	DP	T	D
Sporcular	DP	S	D
Potansiyel Öğrenciler	DP	S	C
İşverenler	DP	S	C/D
Devlet Opera ve Balesi	DP	S	D
Devlet Tiyatroları	DP	S	D
Kültür ve Turizm Bakanlığı	DP	T	D
Büyükelçilikler	DP	S	C
Yabancı Ülke Araş. Kur. (British Council, vb)	DP	S	C
Dışişleri Bakanlığı	DP	S	D
Milli Savunma Bakanlığı	DP	S	D
Siyasi Partiler	DP	S	D
Yabancı Misyon Tems. (BM ve alt birimleri,)	DP	S	D
Sanat Kurum & Organizasyonları	DP	S	D
Ulusal Ajans	DP	T	D
Avrupa Birliği Bakanlığı	DP	T	D
Gıda Tarım Hayvancılık Bak.	DP	S	D
İçişleri Bakanlığı	DP	S	D
Avrupa Birliği	DP	S	D
Türk Patent Enstitüsü	DP	S	D
Türk Standartlar Enstitüsü	DP	S	D

2.8. Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Üniversitenin durum analizi sonucunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile etkilenebileceği fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

Tablo 2.6. GZFT Tablosu

GZFT Tablosu	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Ulusal ve uluslararası akreditasyonlar	1. Eskimiş ve yetersiz fiziksel altyapı
2. Sağlık alanında sahip olunan teknik ve teknolojik olanaklar	2. Artan kontenjanlara bağlı olarak artan derslik ve laboratuvar ihtiyacı
3. Tıp Fakültesi tıp-bilim doktoru (MD-PhD) bütünleşik programı	3. Kurumun ihtiyaç duyduğu verilerin ortak bir veri tabanında toplanmamış olması
4. Kurucu üniversite özelliğine sahip köklü üniversite olmak	4. İdari personele ilişkin sorunlar
5. Sağlık hizmetlerinde çeşitlilik ve öncülük	5. Akademik personele ilişkin sorunlar
6. Araştırma merkez ve enstitüleri	6. Öğrencilere ilişkin sorunlar
7. Uluslararası saygın endekslerde yer alan bilimsel yayın sayısı	7. Mezunlarla ilişkiler
8. Önlisans, lisans ve lisansüstü akademik alan ve program çeşitliliği	8. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşim sorunları
9. Yüksek standartta atanma kriterlerine göre seçilmiş akademik kadro	9. Konservatuvarın diğer yerleşkelerle kültürel ve sanatsal katkısındaki sınırlılıklar
10. Üniversite-kamu ve özel sektör işbirliği olanakları	10. Projeler ve patent konusundaki sorunlar
11. Öğrencilere sunulan imkanlar	11. Kurumsal çevre ile olan ilişkilerde yaşanan sorunlar
12. Kültür ve kongre merkezleri	
13. Çeşitli alanlarda sunulan eğitimler ve sertifika programları	
14. Ulusal ve uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği programlarında çeşitlilik ve eğitim işbirlikleri	
15. Müzik, sahne sanatları, güzel sanatlar alanlarında marka değerine sahip olmak	
Fırsatlar	Tehditler
1. Merkez yerleşkenin konumu	1. Mali ve idari özerklik
2. Kampüse sahip olmak	2. Sağlık politikalarındaki değişim
3. Sanayi üniversite işbirliğindeki artış	3. Nitelikli personel istihdamındaki sorunlar
4. Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı	4. Tüm dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler
5. Ekonomik alanda nitelikli işgücüne olan talep	5. Teknolojik yapıda dışa bağımlılık
6. Türkiye'nin nüfus yapısı	6. Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuatta sık değişiklikler olması
7. Avrupa Birliği (AB) ve diğer uluslararası işbirliği imkanları	7. Popüler kültüre olan ilginin artması
8. Disiplinlerarası işbirliği	8. Kurumun iradesi dışında belirlenen öğrenci kontenjanları
9. Sosyal medya	
10. Türkiyenin jeopolitik konumu	

2.8.1. Güçlü Yönler

Yapılan çalışmalar neticesinde Hacettepe Üniversitesi'ne stratejik avantaj sağlayacağı düşünülen güçlü yönler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

1. **Ulusal ve Uluslararası Akreditasyonlar:** Joint Commision International (JCI)¹, üstün sağlık hizmeti verildiğinin temel bir göstergesidir. Türkiye'de JCI akreditasyonu kazanan ilk üniversite hastanesi olması ve bu akreditasyonu erişkin, çocuk ve onkoloji hastanelerine kazandırması nedeniyle Hacettepe Üniversitesi'ne hizmet bakımından önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu akreditasyon ayrıca sağlık eğitimi veren birimler açısından bakıldığında eğitim alanında da tercih edilme nedeni olarak rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir.
2. **Sağlık Alanında Sahip Olunan Teknik ve Teknolojik Olanaklar:** İleri düzey teşhis ve tedavi imkanları (Cyberknife, brainlab, 4 adet lineer akseleratör ve brakiterapi vb.) sağlayarak hizmet bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca PET-CT Görüntüleme açısından Türkiye'deki başlıca merkezlerden birisi olarak araştırma olanakları bakımından da rekabet avantajına sahip olmaktadır.
3. **Tıp Fakültesi Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı:** Sağlık alanında Tıp-Bilim Doktoru (MD-PhD) Bütünleşik Programı ile tek olmasından dolayı fark yaratarak bu alanda lisansüstü eğitimi amaçlayan birçok öğrenci açısından tercih nedeni olmaktadır. Bu yönüyle Hacettepe Üniversitesi eğitim alanında rekabet avantajına sahip olmaktadır.
4. **Kurucu Üniversite Özelliğine Sahip Köklü Üniversite Olmak:** Kurumsallaşmış ve gelenekleri olan bir üniversite olarak başka üniversitelerin kurulmasına öncü ve örnek olarak aidiyet duygusunu kuvvetlendirmektedir. Bu yönüyle diğer üniversitelerden ayrılmakta, hizmet ve eğitim bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
5. **Sağlık Hizmetlerinde Çeşitlilik ve Öncülük:** Sağlık alanında ürün/hizmet çeşitliliği ve bu hizmetlerin sunumunda Hacettepe Üniversitesi sağlık kurumlarının öncü konumu tercih edilme nedeni olmakta, ayrıca Hacettepe Üniversitesi'ni referans kurum haline getirmektedir. Bu durum hizmet bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
6. **Araştırma Merkez ve Enstitüleri:** Hacettepe Üniversitesi araştırma enstitüleri (Nüfus Etütleri, Türkiyat Enstitüsü, Nörolojik ve Psikiyatrik Bilimler Enstitüsü vb.) sahip oldukları olanaklar ve buralarda görev alan yüksek bilimsel standartlara sahip personeli ile referans niteliği taşımaktadır. Bu enstitüler Hacettepe Üniversitesi'nin marka değerine katkı yaparak eğitim, araştırma ve hizmet alanlarında rekabet avantajı sağlamaktadır.
7. **Uluslararası Saygın Endekslerde Yer Alan Bilimsel Yayın Sayısı:** Hacettepe Üniversitesi saygın uluslararası endekslerde yer alan yayın sayısı bakımından Türkiye'de süreklilik arz edecek şekilde en üst sırada yer almaktadır. Bu endekslerde yer alan yayınların bilimsel niteliğinin diğer yayınlara göre yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'ne araştırma ve lisansüstü eğitim bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
8. **Önlisans, Lisans ve Lisansüstü Akademik Alan ve Program Çeşitliliği:** Program çeşitliliği Hacettepe Üniversitesi'nin öncü konumunu güçlendirmekte, tercih edilme nedeni olarak eğitim bakımından avantaj sağlamaktadır. Ayrıca lisansüstü programların araştırmaya dönük olma özellikleri ile de araştırma alanında rekabet avantajı sağlamaktadır.

1 Sağlık hizmetleri alanında prestijli bir uluslararası akreditasyon kurumu.

9. **Yüksek Standartta Atanma Kriterlerine Göre Seçilmiş Akademik Kadro:** Yüksek atama kriterleri diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha üstün bilimsel niteliklere sahip akademik kadroların istihdamı ile sonuçlanmaktadır. Bu akademik kadrolar eğitim, araştırma ve hizmet bakımından Hacettepe Üniversitesi'ne tartışmasız üstünlük sağlamaktadır.
10. **Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliği Olanakları:** Üç yerleşim biriminde (Beytepe-Polatlı-Ostim) yer alan TEKNOKENT'ler, teknoloji transfer merkezleri, KOSGEB-TEKMER vb. kuruluşları ile üniversite-sanayi işbirliğine katkıda bulunacak olanakları içermektedir. Örneğin, doğrudan sanayi işbirliği temelinde kurulan otomotiv mühendisliği programı ve bu alandaki diğer projeler yeni teknolojilerin yaratılması, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi konularında potansiyel olanaklar taşımaktadır.
11. **Öğrencilere Sunulan İmkanlar:** Öğrencilere yerleşke içinde sağlanan barınma (yurtlar, öğrenci evleri, konukevi, özel kurumların öğrenci evleri), beslenme olanakları, spor olanakları, öğrencilerin sosyal düşünsel ihtiyaçlarının giderilmesine katkı yapan çok sayıdaki öğrenci kulüp ve toplulukları pek çok üniversitenin sağladığı olanakların ilerisindedir. Hacettepe Üniversitesi yerleşkeleri yaşayan, güvenli ve yeşil yerleşkelerdir. Bu yönleriyle tercih nedeni olarak eğitim bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
12. **Kültür ve Kongre Merkezleri:** Mevcut ve yapımı devam eden kültür ve kongre merkezleri ile Hacettepe Üniversitesi fark yaratmaktadır. Bu olanakların etkin ve verimli kullanımı, eğitim ve hizmet bakımından önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
13. **Çeşitli Alanlarda Sunulan Eğitimler ve Sertifika Programları:** Gerek akademik birimler, gerekse merkezler ve diğer birimler tarafından sunulan çeşitli yaygın eğitimler ve sertifika programları toplumda hayat boyu eğitim anlayışına katkıda bulunmakta, Hacettepe Üniversitesi'ne duyulan güveni artırmada etkili bir faktör olmaktadır. Bazı alanlarda diğer üniversitelerin bu tür faaliyetlerine göre fark yaratmaktadır. Örneğin, 5000 kişi kapasiteli bilgisayar okuryazarlığı sertifika programı, Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Sertifikası (ECDL) programları önemli programlardır. Bu eğitim ve programlar hizmet bakımından rekabet avantajı sağlamaktadır.
14. **Ulusal ve Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Hareketliliği Programlarında Çeşitlilik ve Eğitim İşbirlikleri:** EUA, EMUNI, ORPHEUS gibi kuruluş ve programların bir parçası olmak, ayrıca güçlü ve etkili uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişim programlarına katılım tercih nedeni olarak eğitim bakımından rekabet avantajı yaratmaktadır.
15. **Müzik, Sahne Sanatları, Güzel Sanatlar Alanlarında Marka Değerine Sahip Olmak:** Hacettepe Üniversitesi uzun yıllardır eğitim sunduğu müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanlarında öncü konuma sahip birimlere sahiptir. Özellikle Türkiye'nin, Atatürk'ün talimatı ile kurulan ilk sanat mektebi olan Ankara Devlet Konservatuvarını bünyesinde barındıran, yine bünyesinde tek oda tiyatrosu olan ve ayrıca senfoni orkestrasına sahip Üniversite Konservatuvarı, önemli bir marka değerine sahiptir. Bu birimler Hacettepe Üniversitesi'nin estetik değerlerine ve birikimine önemli katkı yapmakta, kamuoyunda Hacettepe Üniversitesi imajını güçlendirmektedir. Bunun yanında, sanat müzesine sahip olmak bir yandan kalıcı bir sanat eseri koleksiyonu oluşturmayı devam ettirirken, diğer yandan değişim gösteren yeni sanat biçimlerine açık olmayı sağlamaktadır. Alanlarında marka olan isimleri de yetiştir-

me öncülüğünü taşımaktadır. Söz konusu birimlerin yetiştirdiği öğrencileri uluslararası dolaşıma girmektedir. Bu yönleriyle eğitim ve hizmet alanlarında rekabet avantajı yaratmaktadır.

2.8.2. Zayıf Yönler

Yapılan çalışmalar neticesinde Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gerektiği düşünülen zayıf yönler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

1. **Eskimiş ve Yetersiz Fiziksel Altyapı:** Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerindeki fiziksel altyapı, üniversitenin kuruluşuna paralel olarak eskidir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme gerektirmektedir. Bakım, onarım ve yenilemenin yapılmamasının yaratacağı riskler yüksektir. Sürekli bakım, onarım ve yenileme faaliyetlerinin masrafları bütçe açısından Hacettepe Üniversitesi'nin yatırım olanaklarını özellikle araştırma, eğitim-öğretim açısından kısıtlamaktadır. Diğer taraftan Hacettepe Üniversitesi fiziksel altyapısı da sürekli olarak yenilenmektedir. Ancak fiziksel altyapının eskiliği göz önüne alınırsa ve özellikle enerji üretimi için yeni yöntemler bulunmazsa önümüzdeki birkaç yıl içinde bu durum, Hacettepe Üniversitesi'nin zayıf bir yönü olarak kalmaya devam edecek gibi görünmektedir. Fiziksel altyapıda ortaya çıkan yetersizliklerde artan taleplerin etkisi büyüktür.
2. **Artan Kontenjanlara Bağlı Olarak Artan Derslik ve Laboratuvar İhtiyacı:** Var olan merkezi sistem yükseköğretim öğrenci kontenjanlarını, kurumların fiziksel imkanlarının ötesinde artırmaktadır. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'ni mevcut derslikler bakımından olumsuz etkilemektedir. Mevcut haliyle Hacettepe Üniversitesi'nin sahip olduğu derslikler artan kontenjanlara zorlukla da olsa cevap verebilmektedir. Ancak program çeşitliliğini ve seçmeli derslerin sayısını günün ihtiyaçlarına göre artırmak isteyen akademik birimler derslik açığı nedeniyle bunu yapamamaktadır. İlerleyen yıllarda daha da artacağı düşünülen derslik ihtiyacı, Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gereken zayıf bir yönü olarak görünmektedir. Diğer taraftan laboratuvarların yetersizliği, özellikle de ortak kullanıma açık donanımlı sahne, konser salonu, atölye, amfi ve laboratuvarların yetersizliği ve varolanların verimsiz kullanımı ifade edilen hususlar olmaktadır.
3. **Kurumun İhtiyaç Duyduğu Verilerin Ortak Bir Veri Tabanında Toplanmamış Olması:** Son birkaç yıldır evrak akışı otomasyonu, öğrenci işleri veri tabanı, personel veri tabanı gibi konularda iyileştirmeler yapılmış olmasına rağmen, kurumsal bilginin merkezi olarak kontrol edilebileceği entegre bir sistem oluşmamıştır. Hacettepe Üniversitesi'nin veri tabanı ve diğer bilgi işlem uygulamaları, güçlendirilmesi gereken zayıf bir yön olarak görünmektedir.
4. **İdari Personele İlişkin Sorunlar:** Sadece Hacettepe Üniversitesi'ne ait bir mesele olmamakla birlikte tüm uygulamalara teknik destek sağlayan idari personele ilişkin sorunlar güçlendirilmesi gereken zayıf alanlar olarak görülmektedir. İdari personelin hizmet-içi eğitim eksikliği, yabancı dil bilen idari personel açığı, dijital okur-yazarlık konusundaki yetersizlikler, idari personelin yükselme ölçütlerinin uygulanmasındaki sorunlar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliği bunlardan bir kaçısı olarak ifade edilebilir.
5. **Akademik Personele İlişkin Sorunlar:** Akademik kadroya ilişkin sorunlar iki yönlü olarak düşünülmelidir. Kurum açısından nitelikli akademik kadrolara sahip olmak önemli iken akademik çalışanlar açısından motivasyon eksikliğine yol açmaya-

çak kurumsal uygulamalar önem kazanmaktadır. Akademik personelin kurumsal uygulamalar konusundaki algıları aidiyet duygusunda eksikliklere ve motivasyon azalmalarına neden olmaktadır. Akademik yükselme kriterlerinin alanlara göre belirlenmemiş ve süreklilik kazanmamış olmasına, atama kriterlerinin değişkenliğine bağlı olarak güvensizlikler ve motivasyon eksiklikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan akademik kadrolarla ilgili diğer iki önemli sorun da, “içeriden beslenme” (inbreeding) ve akademik kadrolar bakımından ters piramit oluşumdur. Doktora sonrası ve ara teknik araştırmacı personel sayısında yetersizlikler olduğu da ifade edilmektedir. Akademik personelin dijital okur-yazarlığı anlamında geliştirilen projeler ve getirilen kriterler önemli iyileşmelere neden olmuştur. Ancak dijital okur-yazarlık konusunda sürekli gelişen eğitim teknolojilerini yakalamaya yönelik yetkinliklerin akademik kadrolar tarafından tam olarak kazanıldığını söylemek de zordur. Akademik personelin araştırma ve eğitim faaliyetlerinin üniversite tarafından yeterince desteklenmemesi, özlük haklarını kullanımdaki sorunlar akademik personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen diğer hususlardır. Bütün bu sorunlar güçlendirilmesi gereken zayıf yönlerle işaret etmektedir.

6. **Öğrencilere İlişkin Sorunlar:** Aslında bir yükseköğretim kurumundaki tüm sorunlar öğrencileri ve onların kurum hakkındaki algılarını etkilemektedir. Ancak bazı sorunların öğrenciler açısından daha büyük önem arz ettiği de bir gerçektir. Bu sorunların tespiti açısından öğrencilerden yeteri kadar geri bildirim alacak mekanizmaların kurulamamış olması önemli bir zayıf yönüdür. Akademik çalışanlar açısından öğrencilere ilişkin tespitler genelde eğitim-öğretim ile ilişkili olmaktadır. Örneğin, değişim programları açısından yetersiz yabancı dil destekli eğitim programlarının yabancı öğrencilerin tercihini olumsuz etkilemesi, danışman-öğrenci ilişkisindeki yetersizliklerin özellikle lisansüstü programlardaki eğitimin niteliğine olumsuz yansımaları gibi tespitler sıkıntılarımızı ortaya koymaktadır. Diğer taraftan yine akademik çalışanlar tarafından eğitim-öğretimin dışında bazı gözlemlerde de bulunmaktadır. Örneğin, düşük ücretli öğrenci barınma olanaklarının yetersizliği, öğrencilerin karar alma mekanizmalarına yeterince katılamamaları, engelliler için tasarım eksikliği (ki bu aynı zamanda kurum çalışanları açısından da geçerlidir) bu türden tespitlerdir. Bunun dışında; yabancı dil eğitiminin öğrenciler açısından sorunları dikkatle incelenmelidir. Öğrencilerin karşılaştığı diğer sorunlar; yetersiz otomasyona bağlı öğrenci işleri sorunları, öğrenci oryantasyonu eksiklikleri, öğrenci danışmanlık (lisans) sistemindeki yetersizlikler, burs sorunları, yetersiz tanıtım faaliyetleri, öğrenci kariyer merkezinin olmaması şeklinde özetlenebilir.
7. **Mezunlarla İlişkiler:** Hacettepe Üniversitesi uzun yıllardır mezun veren köklü bir üniversitedir. Gerek kamuda ve gerekse özel sektörde çalışan pek çok mezunu vardır. Ancak mezunlarını kurumsal tanınmışlığa katkı yapacak bir kaldıraç olarak değerlendirmede eksiklikleri bulunmaktadır. Mezunlarla ilişkiler arzu edilen düzeyde değildir. Öğrencilerine ve mezunlarına hizmet verecek bir kariyer ofisi bulunmamaktadır. Bunun yanında mezunlarını izleyip değerlendirecek bir sistem de mevcut değildir. Mezunlarla ilişkilerdeki bu tarz sıkıntılar, Hacettepe Üniversitesi’nin güçlendirilmesi gereken bir diğer zayıf yönüdür.
8. **Kurum İçi ve Dışı İletişim ve Sosyal Etkileşim Sorunları:** Hacettepe Üniversitesi, çalışanları, öğrencileri, mezunları ile kalabalık bir camiadır. Bu camianın ortak bir aidiyet duygusuna sahip olması bakımından kurum içi ve dışı iletişimin ve sosyal etkileşimin önemi büyüktür. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşimin yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Yönetim ile personel arasında ve birimlerin kendi arala-

rında daha yoğun iletişim ve bilgilendirmeye ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanlar arasında sosyal kopukluk bir ölçüde yerleşkelerde sosyal hayatı destekleyen etkinliklerin azlığına bağlanabilir. Kurum içi ve dışı iletişim ve sosyal etkileşim güçlendirilmesi gereken zayıf bir yöndür.

9. Konservatuvarın Diğer Yerleşkelerle Kültürel ve Sanatsal Katkısındaki Sınırlılıklar: Hacettepe Üniversitesi'nin topluma açılan en önemli pencerelerinden birisi olan Konservatuvarın kültürel ve sanatsal etkinliklerini topluma yaymak bakımından en eksik kaldığı alanlar Üniversitenin yerleşkeleri olmaktadır. Bunda yerleşkeler arasındaki mesafenin önemli etkisi bulunmaktadır. Ancak bu zayıf yönün güçlendirilmesi için çeşitli politikalara ihtiyaç olduğu ortadadır.

10. Projeler ve Patent Konusundaki Sorunlar: Hacettepe Üniversitesi, Bilimsel araştırma projelerine ciddi kaynak ayıran bir Üniversitedir. Ancak çeşitli nedenlerle hem iç hem de dış kaynaklı araştırma projelerinin ve diğer projelerin sayısı arzu edilen düzeyde değildir. Buna paralel olarak Hacettepe Üniversitesi kaynaklı patentlerin yeterli olmadığı da görülmektedir. Projelerin hazırlanmasında yardımcı olan destek birimlerine ve personeline rağmen doğrudan doğruya projeleri hazırlayacak bir proje ofisinin olmayışı bir eksiklik olarak görülmektedir. Teknoparklara, otomotiv mühendisliğindeki işbirliğine ve çeşitli projelere rağmen üniversite-sanayi işbirliği henüz arzu edilen düzeyde değildir ve bu durum proje ve patent konusunu doğrudan etkilemektedir. Projeler ve patent konusu Hacettepe Üniversitesi'nin güçlendirmesi gereken zayıf bir yönüdür. Proje ve patent konusunda gerekli idari ve teknik desteği sağlayacak proje ve patent ofislerinin olmayışı bu zayıf yönümüzün en önemli nedenidir.

11. Kurumsal Çevre İle Olan İlişkilerde Sorunlar: Hacettepe Üniversitesi toplumdaki konumunun gerektirdiği ölçüde medyada yeterince yer alamamaktadır. Kurumsal olarak sosyal medya kullanımında eksiklikler vardır. Hacettepe Üniversitesi geçmişten gelen bir üstünlük algısı nedeniyle, kurumsal çevresindeki gelişmeleri yeterince izleyememektedir. Kurumsal çevre ile olan etkileşimindeki yetersizlikten dolayı sahip olduğu olanaklardan yeterince yararlanamamaktadır. Örneğin, kongre ve kültür merkezlerini yeterince verimli kullandığını söylemek olanaklı değildir. Hacettepe Üniversitesi çalışanlarının kültürel ve sanatsal birikimlerini toplum yararına kullanmadaki isteksizlikleri çeşitli nedenlere dayanmakla birlikte temel neden çoğu kez kurumsal çıkarların önüne geçen bireysel çıkarlar olmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin toplum nazarında sahip olduğu saygın konumu korumasında girişilecek sosyal sorumluluk projelerinin önemi büyüktür. Sosyal sorumluluk projeleri yeterli düzeyde olduğu söylenemez.

2.8.3. Fırsatlar

Yapılan çalışmalar neticesinde politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler de dikkate alınarak Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik avantajlar kazanabileceği fırsatlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

1. Merkez Yerleşkenin Konumu: Hacettepe Üniversitesi merkez yerleşkesi tarihi ve kültürel bir doku içerisinde yer almaktadır. Yerleşkede yapılan düzenlemelerde bu doku dikkate alınmış, tarihi ve kültürel dokuyu canlandıracak yenileme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların toplumda yaratacağı olumlu imajın yaratacağı fırsatlar ile belediyelerle yapılan işbirliğinin yaratacağı fırsatlar değerlendirilerek başta Hamamönü semti olmak üzere Üniversite Ankara kent dokusu içerisinde çok önemli kazanımlar elde edebilir.

2. **Kampüse Sahip Olmak:** Hacettepe Üniversitesi'nin iki büyük kampüsü bulunmaktadır. Bir öğrenci için üniversite yaşamının odak noktası kampüstür. Üniversitemizin kampüsleri, öğrenci ve personele, hayatlarını kolaylaştıracak yaşam imkanları sunmaktadır.
3. **Sanayi Üniversite İşbirliğindeki Artış:** Sanayinin üniversite ile işbirliği talebinde bir artış söz konusudur. Bu artış özellikle Ar-Ge ve eğitim faaliyetlerinde yoğunlaşmakta, devlet politikaları da özellikle Ar-Ge ve eğitim alanlarında üniversite-sanayi işbirliğine önem vermektedir. Bu husus özellikle üniversitedeki araştırma faaliyetlerinin finansmanı açısından önem arz etmektedir ve önemli bir fırsattır. Gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşım imkanlarının artması bu fırsattan yararlanmayı kolaylaştıracak bir unsurdur. Diğer taraftan dünyadaki küreselleşmenin bir etkisi olarak yabancı yatırımların ülkeye ilgisi artmaktadır. Bu da üniversite-sanayi işbirliğinin önemini artıran ve fırsatın büyüklüğünü gösteren önemli bir gelişme sayılır.
4. **Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP):** ÖYP lisansüstü eğitime olan talebi artırmaktadır. Bu durum lisansüstü programların çeşitlendirilmesi, araştırma olanaklarının artması, bilimsel yayın sayısının artması gibi fırsatların yanında Hacettepe Üniversitesi kurumsal kültürünün ihracı açısından önemli bir fırsatı da barındırmaktadır. Lisansüstü programların açılmasına ilişkin düzenlemeler üniversite içerisinde bazı disiplinler açısından sıkıntı yaratıyor gibi görünmesine rağmen diğer üniversiteler karşısında mukayeseli üstünlük fırsatı yaratmakta ve ÖYP açısından Hacettepe Üniversitesi'ni üstün konuma taşımaktadır. Yeni açılan çok sayıdaki üniversitenin akademik personel ihtiyacı ÖYP programının yaygınlaşmasına ve Hacettepe Üniversitesi'nin daha çok sayıda ÖYP öğrencisine bünyesinde eğitim vermesine neden olacaktır. Geçmiş, kurduğu pek çok Üniversite ve Fakülte ile dolu olan Hacettepe Üniversitesi, bu program aracılığı ile de Ülkemiz Yükseköğretimine önemli bir katkı yapmaya devam edecektir.
5. **Ekonomik Alanda Nitelikli İşgücüne Olan Talep:** Ekonomik anlamda gelişmişliğe paralel olarak nitelikli işgücüne olan talep sürekli artmaktadır. Nitelikli işgücüne duyulan talebin Hacettepe Üniversitesi'nin örgün ve yaygın eğitim hizmetleri açısından önemli fırsatlar taşıdığı unutulmamalıdır. Yine gelişmelere paralel olarak yeni meslek dalları ortaya çıkmakta ve bunlara yönelik düzenlemeler yapılmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmeye bağlı yaşam boyu öğrenme gereksinimleri giderek artmaktadır. Kamuoyunun Hacettepe Üniversitesi'ne duyduğu güven dikkate alındığında, üniversitenin eğitim olanaklarını talep doğrultusunda genişletebileceği, örgün eğitimin yanında yaygın eğitim faaliyetlerini artırabileceği öngörülmelidir.
6. **Türkiye'nin Nüfus Yapısı:** Türkiye'nin nüfus yapısı iki yönlü gelişim göstermektedir. Bir taraftan yaşam süresinin artmasına paralel olarak ve yaşlı nüfusun toplam nüfus içerisindeki payı artarken diğer taraftan genç nüfus da toplam nüfus içerisinde önemli oranda paya sahiptir. Nüfustaki bu gelişmeler sağlık hizmetleri ve eğitim hizmetleri bakımından fırsatlar içermektedir. Hacettepe Üniversitesi Türkiye'nin en köklü akademik kurumlarından birisi olan Nüfus Etütleri Enstitüsü ile Türkiye'nin nüfus dinamiklerini araştırma ve bu doğrultuda, karar vericilere politika oluşturacak bilgi ve donanım üretme fırsatına sahiptir.
7. **Avrupa Birliği (AB) ve Diğer Uluslararası İşbirliği İmkanları:** AB programlarına dahil olma ve diğer uluslararası işbirliği imkanları artmaktadır. Bu durum Hacettepe Üniversitesi'nin sunmakta olduğu ürün ve hizmetlerin uluslararası alana açılması bakımından önemli fırsatlar yaratmaktadır. Ayrıca araştırma hizmetlerine dış kaynaklı

finansman yaratmak bakımından da fırsatlar söz konusudur. Bologna süreci kapsamında YÖK'ün uluslararası olmaya yönelik çabaları düşünüldüğünde söz konusu fırsatların önemi daha da artmaktadır.

8. **Disiplinlerarası İşbirliği:** Disiplinlerarası işbirliği gereksinimleri tüm dünyada genel bir trend olarak artmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'ndeki program çeşitliliği göz önüne alındığında bu trend Üniversiteye yeni eğitim ve araştırma fırsatları sunmaktadır. Özellikle Hacettepe Üniversitesi'nin her disiplindeki donanımlı insan kaynakları gözönüne alındığında bu fırsatın önemi daha da iyi anlaşılabilmektedir.
9. **Sosyal Medya:** Türkiye'nin sosyal medya kullanımı yaygınlık arz etmektedir. Hacettepe Üniversitesi, sosyal medyanın sağladığı tanıtım ve iletişim olanaklarını dikkate almalı ve bu yöndeki fırsatları değerlendirmelidir.
10. **Türkiye'nin Jeopolitik Konumu:** Türkiye'nin bulunduğu coğrafyada (yakın coğrafya-Balkan, Kafkas, Ortadoğu) farklı ülkelerden Türkiye'ye yönelik eğitim-öğrenim talepleri artmaktadır. Özellikle Batı Avrupa, Kuzey Amerika ülkelerinde son yıllarda müslümanlara karşı oluşmuş olan çekinceler, bu potansiyelin önemini daha da artırmaktadır. Hacettepe Üniversitesi bu potansiyel ve talepleri karşılamaya yönelik programlarla önemli fırsat yakalayabilir.

2.8.4. Tehditler

Yapılan çalışmalar neticesinde politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler de dikkate alınarak Hacettepe Üniversitesi'ne yönelik stratejik tehditler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

1. **Mali ve İdari Özerklik:** Üniversitelerin mali ve idari açıdan tam özerk olduğu söylenemez. Hacettepe Üniversitesi'nin kaynak yaratma potansiyeli göz önüne alındığında yaratılan kaynağın üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanımı açısından mali ve idari özerkliğin tam olmayışı bir tehdit olarak görülmektedir. Vakıf Üniversitelerinin mali ve idari özerlik açısından sahip oldukları ayrıcalıklar, vakıf üniversitelerine üniversiteler arasındaki yarışta avantaj sağlamaktadır. Ayrıca yükseköğretim alanında kamu üniversitelerine ayrılan kaynakların dağılımında da dengesizlikler bulunmaktadır.
2. **Sağlık Politikalarındaki Değişim:** Ülkedeki sağlık politikalarında hızlı değişiklikler yaşanmaktadır. Sağlık politikalarındaki değişikliklerin üniversitenin sunduğu sağlık hizmetlerine yansımaları açısından bakıldığında bazı önemli risk ve tehditlerin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Sunulan sağlık hizmetlerinin maliyeti bu hizmetler için Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından beklenen ve talep edilen fiyattan yüksektir. Ayrıca sunulan sağlık hizmetlerinin karşılığının alınmasında, SGK tarafından yapılan geri ödemelerde sıkıntılar yaşanmaktadır. Sağlık personeli ile ilgili düzenlemeler (Tam Gün Yasası gibi) ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Sağlık eğitimi ve hizmeti sunan üniversitelere sağlık politikalarını belirlemede yeterince söz hakkı tanınmamaktadır. Ancak sağlık politikalarında meydana gelen hızlı değişikliklerin yarattığı risk ve sorunlar kadar bazı fırsatlar sunabileceği de unutulmamalıdır.
3. **Nitelikli Personel İstihdamındaki Sorunlar:** Nitelikli akademik personel istihdamında ciddi kadro sorunları bulunmaktadır. Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) kadro kullanım izni taleplerinde üniversiteler arasında farklı öncelikler uygulamaktadır. Özellikle hiçbir akademik analize dayanmadan o andaki kadro durumu norm kadroya dönüştürülmüş ve bölümlerin donanımlı yeni akademik kadrolarla desteklenme-

si imkansız hale getirilmiş bulunmaktadır. Bununla birlikte öğretim üye ve yardımcıları sınıfında personel seçiminde belirli gereklilikler çerçevesinde mutlak karar verici olamamak söz konusudur. Keza idari personel seçiminde de merkezi sistem uygulamalarının etkisi bu yönde olmaktadır. Ücret düşüklüğü, norm kadro nedeni ile bilim insanı olma eğilimlerinde düşüş de söz konusudur. Kadro kullanımındaki sıkıntılar, personel alımında karar verici olamama, ücret düşüklüğü gibi hususlar nitelikli personel istihdamı açısından bazı riskler yaratmaktadır.

4. **Tüm Dünyada Meydana Gelen Siyasi, Ekonomik ve Sosyal Değişimler:** Tüm dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler ülkemizde de yansımalarını göstermektedir. Bu gelişmeler çeşitli risk ve fırsatları birlikte taşımaktadır. Söz konusu gelişmelerin yaşandığı ülkelerden ülkemize öğrenci akımı olabileceği gibi bu ülkelerden gelen öğrencilerin finansman olanakları zayıflayabilir. Söz konusu gelişmeler küresel bir eğilime dönüşür ise ülkede meydana gelebilecek gelişmelerin toplumsal taleplerde yaratabileceği değişiklikler ve bu değişikliklerin kurumlar üzerinde yaratabileceği baskılar kolay tahmin edilecek olgular değildir. Olası değişikliklerin üniversite açısından tüm hizmet alanlarında dikkatli değerlendirilmesi gerekir.
5. **Teknolojik Yapıda Dışa Bağımlılık:** Ülkemiz teknolojik bakımdan pek çok alanda dışa bağımlı bir yapıdadır. Bu durum özellikle araştırma faaliyetlerinin önemini artırmaktadır. Ancak diğer taraftan araştırma faaliyetlerinin altyapısının güncel tutulması açısından önemli riskler taşımaktadır.
6. **Yükseköğretimi İlgilendiren Mevzuat Değişiklikleri:** Yükseköğretimi ilgilendiren mevzuattaki değişiklik beklentileri bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının sunduğu hizmetler (eğitim-öğretim, araştırma, diğer hizmetler) bakımından mevzuatın çok çeşitli oluşu ve sıklıkla mevzuat değişikliklerinin meydana gelmesi yüksek öğretim kurumlarının hizmetler bakımından kendilerini güncel tutmalarını güçleştirmektedir.
7. **Popüler Kültüre Olan İlginin Artması:** Popüler kültür toplumda sanata olan ilgiyi azaltmaktadır. Tüm dünyada etkili olan “popüler kültür” ülkemizde medyadaki farklı yönlendirmelerin de etkisi ile toplumda çok farklı etkiler yaratmaktadır. Bazı olumlu etkilerin yanında çok sayıda olumsuz etkinin de ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi toplumun bilinen klasik sanat dallarına olan ilgiyi azaltması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum Üniversite’nin bilim ve sanat alanındaki birikimini toplum yararına kullanabilmesi bakımından risk yaratmaktadır.
8. **Kurumun İradesi Dışında Belirlenen Öğrenci Kontenjanları:** Öğrenci tercihleri ve kontenjanları yükseköğretimin temel unsurlarının dışında ve yükseköğretim kurumlarının iradesi dışında gerçekleşmektedir. Öğrenci kontenjanları, belki de ülke gerçeklerinin bir gereği olarak, üniversitelerin iradesi dışında belirlenmekte ve bu durum üniversiteleri kullanılan kaynaklar açısından sıkıntıya sokmaktadır. Örneğin; hükümetçe hesaplanan öğrenci maliyetleri çoğu zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Öğrenci tercihlerinde ise farklı haksız rekabet koşulları ortaya çıkmaktadır. Öğretim kadroları, sunulan eğitimin niteliği, fiziksel imkanlar bazen temel tercih nedeni olmamakta, özellikle vakıf üniversiteleri tarafından başarılı öğrencilere sağlanan yüksek parasal olanaklar tercihlere yansımaktadır. Yükseköğretim öncesi eğitimin düşük niteliği de üniversitede sunulan eğitim modelini zorlayan bir unsur olmaktadır.

2.9. Çevre Analizi

Yapılan çalışmalar neticesinde GZFT analizinin dışında politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik olası gelişmeler değerlendirilmiş ve Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik olarak dikkate alması gereken unsurlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 1. Ülkemizde Sağlık Alanında Meydana Gelen Değişiklikler:** Mevcut haliyle ülkede sağlık politikalarında meydana gelen değişiklikler üniversitenin sunduğu sağlık hizmetleri ve sağlık eğitimi bakımından önemli riskler içeriyor gibi görünmektedir. Bu risklerin gerçekleşmemesi için gereken önlemler alınırken risklerin gerçekleşmesi durumunda neler yapılabileceği düşünülmelidir. Risk altında olan iki alan sağlık hizmetleri ve sağlık eğitimi olduğuna göre riskin gerçekleşmesi durumunda üniversitenin güç kazanabileceği bağımsız alan olarak "araştırma" görünmektedir. Üniversiteyi sadece sağlık alanında değil diğer alanlarda, özellikle de dünyada ilgi alanı olarak yükselen meselelerde öncü konumuna getirecek olan unsur da "araştırma" gibi görünmektedir. Üniversite stratejik olarak araştırma hususuna ağırlık vermelidir. Sağlık alanında yapılabilecek bir diğer şey ise Tıp Fakültemiz Halk Sağlığı Anabilim Dalı öncülüğünde "koruyucu sağlık" hizmetlerini öne çıkarmaktır. Özellikle bu alanda Hacettepe Üniversitesi yeterli bilgi, insan kaynağı ve donanıma sahiptir. Pek çok konuda olduğu gibi bu alanda da öncülük yapabilir durumdadır.
- 2. Toplumdaki Sosyal ve Siyasal Gelişmeler:** Toplumdaki sosyal ve siyasal gelişmelere paralel olarak zaman zaman üniversite içinde öğrenciler arasında siyasal görüş ayrılığı gerginlik yaratacak boyutlara ulaşabilmekte ve bu durum, çok sık olmasa da eğitimde aksamalara neden olabilmektedir. Daha güvenli bir ortamın yaratılması amacıyla yeni bir etkileşim modelinin oluşturulması, önem arz etmekte ve öğrenciler ile kurum ilişkilerini güven temelinde sağlamlaştıracak politikalara ihtiyaç bulunmaktadır.
- 3. Afetler (Depremler, Seller, vb):** Afetler toplumsal yaşamı olumsuz olarak etkilemektedir. Dünyada ve Türkiye'de sıklıkla meydana gelen afetlerin üniversiteyi olumsuz etkileme olasılığı vardır. Üniversite hizmetlerinin sunumu afetlerden doğrudan veya dolaylı biçimde olumsuz etkilenebilir. Acil durumlar, afet ve felaketler ile her türlü krizde nasıl hareket edileceğine ilişkin plan ve prosedürlerin oluşturulması önemlidir.
- 4. Dünyada ve Yakın Coğrafyada Meydana Gelen Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Gelişmeler:** Bu gelişmelerin yaşandığı ülkelerde yükseköğretime ilişkin birtakım arayışların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu arayışları üniversite olarak fırsata dönüştürmek, söz konusu ülkeler için model üniversite olma avantajını yakalamak mümkündür. Çekim merkezi olmak veya söz konusu coğrafyalara modüler programlar götürmek üzere hazırlıklı olmak gerekir.
- 5. Dünyada Güzel Sanatlar Alanında Eğitim Modellerinde Değişme Eğilimi:** Dünyada güzel sanatlar alanında eğitim modellerinde değişme eğilimi söz konusudur. Güzel sanatlar alanında eğitim yapmak isteyen kişiler yetenek sınavları ile kabul edilmektedir. Eğitim modellerindeki değişme eğilimi başvuruların azalmasına neden olabilmekte ve dolayısıyla nitelikli aday seçimini kısmen de olsa olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da dolaylı yoldan mezunların donanımlı biçimde akademik hayata katılmalarını olumsuz etkilemektedir. Güzel sanatlar alanında dünyadaki eğitim modelleri izlenerek uygulamalar araştırılmalı, seminer ve sempozyumlar düzenlenerek konunun tartışılması ve model geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- 6. Öğrenci Seçme Sisteminde Değişiklik Yapılması İhtimali:** Gelecek yıllarda öğrenci seçme sisteminde değişiklik yapılması ihtimali söz konusudur. Böyle bir değişiklik ha-

linde üniversiteyi tercih eden öğrenci profilinde değişiklik olabilir. Gelen öğrenci sayısının kapasiteyle uyumsuzluğu söz konusu olabilir. Potansiyel öğrencilerin niteliklerinin mevcut programlara uyumu ile ilgili standartlar oluşturulması ve olası bir sistem değişikliğine karşı ölçme, değerlendirme ve seçme sınav sistemi üzerinde çalışılması gerekir.

7. **Devlet Personel Mevzuatında Değişiklikler:** Devlet personel mevzuatında değişiklikler söz konusu olabilir. Bu olası değişikliklerin sonuçları yeni eleman alımından, yetişmiş nitelikli personelin muhafazasına kadar birçok konuda olabilir. Personel mevzuatındaki değişikliklere hazırlıklı olmak, eşit işe eşit ücret yaklaşımına destek vermek gerekir.
8. **Anayasada ve Yasalarda Öngörülen Yükseköğretime İlişkin Değişiklikler:** Kurum yapısına ve işlevlerine olumlu ve olumsuz etkiler söz konusu olabilir. Söz konusu değişikliklerde aktif rol oynamak, üniversitenin görüşünün yasalara yansımaları sağlamak önemlidir.
9. **Enerji ve Çevre Alanında Gerçekleşen Gelişmeler:** Üniversitede enerji ve çevre konusunda çalışan birim ve kişilerin çalışmaları etki yaratabilir, etkilenebilir. Alternatif enerji yatırımlarına proje ve araştırma desteği sağlanabilir. Kampüslerde pilot çalışmalarla alternatif temiz enerji temini, geri dönüşüm uygulamaları veya bu konuda bilinç yaratılması ve teşvik ile özendirme önemlidir. Hacettepe Üniversitesi bu konuda da öncü rolü oynayabilir.
10. **AB Üyelik Sürecinde Yükseköğretim Sisteminde Meydana Gelecek Değişiklikler:** Yönetmeliklerin değişmesi, kredi sisteminin değişmesi gerekebilir. Bologna sürecindeki gelişmeler kapsamında eğitim öğretim programlarının yeniden yapılandırılması, öğrenci ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi ve kalite güvencesi sağlanması gerekmektedir.
11. **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile İlgili Çalışmalar:** Toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalar giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde kadınların toplum hayatının her alanında daha fazla öne çıktığını ve toplumsal cinsiyet rollerine karşı politikaların geliştirildiğini görmekteyiz. Bu bağlamda özellikle toplumda kadının ataerkil kültürel değerlerden kaynaklanan konumunu toplumsal cinsiyet eşitliği yönünde desteklemek gerekmektedir. Bu nedenle tüm üniversite bileşenlerine yönelik bilinçlendirme ve farkındalık yaratma çalışmalarının yapılması önem arz etmektedir.
12. **Engellilere Yönelik Mevzuat Değişiklikleri:** Engellilerin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik mevzuat değişiklikleri söz konusudur. Toplumda engellilerin konumu giderek daha dikkat çekici hale gelmekte, bu yönde çalışmalar ağırlık kazanmaktadır. Üniversite içerisindeki gerek fiziksel düzenlemeler ve gerekse bu konuda politikaların eksikliği engellilerin üniversite hizmetlerinden yeterince yararlanamaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Engellilere uygun çevre düzenlemelerinin yapılması, eğitim-öğretim olanaklarının yeniden düzenlenmesi, engellilerin yaşam kalitesinin iyileştirilmesi gibi meselelere ilişkin politika geliştirilmesi gereklidir.
13. **Mobbing (İş Yerinde Yıldırma):** Mobbing konusunda toplumda artan tepkiler söz konusudur. Bu tepkiler üniversitenin konuya olan duyarlılığını artırma gereğini doğurmaktadır. Bu konuda uygun denetim ve yaptırım mekanizmalarının oluşturulması gereklidir.
14. **Bilişim Teknolojileri:** Bilişim teknolojileri hızlı biçimde gelişmekte ve değişmektedir. Teknolojik altyapının bu değişime ayak uydurabilmesi belirli maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Bilişim teknolojilerine uyum sağlamayı kolaylaştıracak politika ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim teknolojilerinin üretimi, geliştirilmesi ve toplum hizmetine sunulması öncelikli bir gereksinimdir.

3. STRATEJİK PLAN



Daha İleriye, En İyiye...

3.1. Misyon

Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.

3.2. Vizyon

*İlham verici bir dünya markası olan;
öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan;
değişime ve gelişime liderlik eden
bir üniversite olmaktır.*

3.3. Temel Değerler

Hacettepe Üniversitesi; şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesine uygun hareket eden, sürdürülebilir güçlü bir mali yapıya sahip, çalışanlarına karşı adil ve paydaşları arasında ayırım yapmayan, çeşitliliğe saygı duyan, hakkaniyete ve liyakate önem veren, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, yaptığı işi daha iyi yapabilmek için değişimi zorlayan ve katma değer üreten bir üniversite olarak aşağıdaki temel ilkelere uygun hareket eder.

Öngörülü Olma: Hacettepe Üniversitesi, öngörü ile pozisyon alır, plan yapar. Plan alternatifler içerir. Bireylerin proaktif davranarak inisiyatif ve sorumluluk almaları teşvik edilir. Sonuçlardan kurumsal ve bireysel tecrübe edinilmesi esastır.

Saygı: Hacettepe Üniversitesi, kurumsal çevresindeki (toplum ve tüm paydaşlar) değerlere saygılı ve duyarlıdır. Hacettepe Üniversitesi tüm eylemlerinde toplumsal norm ve değerleri öncelikle gözetir. Hacettepe Üniversitesi, birey hak ve özgürlüklerine inanır ve saygı gösterir, kendi görev alanında bu hak ve özgürlüklerin genişlemesi için çaba gösterir.

Estetik: Hacettepe Üniversitesi, toplum ve kendi çalışanları ve öğrencileri açısından spor, sanat ve bunlara bağlı estetik kazanımlara önem verir. Estetik değerlerin toplumda ve üniversitede yayılmasına önayak olur.

Katılımcılık: Hacettepe Üniversitesi, çalışanlarının bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlar. Hacettepe Üniversitesi, tüm paydaşlarının görüş ve düşüncelerine değer vererek süreçlerinde bu görüş ve düşünceleri gözetir.

3.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler

Stratejik amaç ve hedefler uygun stratejilerle desteklenmiş ve Hacettepe Üniversitesi'nin beş yıllık "Gelecek Yolculuğu" ile ilgili yol haritası çıkarılmıştır. Aşağıda bu yol haritasına ilişkin olarak amaç, hedef, strateji ve performans göstergeleri sunulmuştur.

1 Stratejik Amaç 1: Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek.

Stratejik Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar akademik personelin %75'i "Eğiticilerin Eğitimi Programı"na alınacaktır.

Performans Göstergesi: Programa katılan akademik personelin toplam akademik personele oranı.

Stratejik Hedef 2: Öğretim elemanlarına yönelik 2017 yılı sonuna kadar memnuniyet anketleri düzenlenerek memnuniyet düzeyleri artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 3: Talep eden öğretim elemanlarının 2017 yılı sonuna kadar yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Desteklenen akademik personel oranı.

Performans Göstergesi: Taleplerin karşılanma oranı.

Stratejik Hedef 4: 2017 yılı sonuna kadar Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlaması çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan akademik birimlerin oranı.

Performans Göstergesi: Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan öğretim üyelerinin oranı.

Stratejik Hedef 5: Tüm ders materyallerinin %100'ünün 2017 yılı sonuna kadar açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: Uzaktan eğitim altyapısı tamamlanarak en az 5 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Uzaktan eğitim verilen programların sayısı.

Stratejik Hedef 7: Eğitim programlarının 2017 yılı sonuna kadar akreditasyonları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 8: Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin 2017 yılı sonuna kadar güncellenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Güncellenen yönetmelik sayısı.

Stratejik Hedef 9: 2017 yılı sonuna kadar üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır.

Performans Göstergesi: Dijital öğrenme olanağı sağlanan öğrenci sayısı.

Performans Göstergesi: Dijital öğrenme olanağı sağlanan öğrencilerin dil başarılarındaki iyileşme oranı.

Stratejik Hedef 10: Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Bilişim teknolojileri donanımlarının yenilenme oranı.

Stratejik Hedef 11: 2017 yılı sonuna kadar “Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi” kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımını sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Taleplerin karşılanma oranı.

Performans Göstergesi: Basılan yayınların dağıtım oranı.

Stratejik Hedef 12: Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek 2017 yılı sonuna kadar taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Taleplerin karşılanma oranı.

Performans Göstergesi: Karşılanan ihtiyaçların talebe göre yüzdesi.

Stratejik Hedef 13: Öğrencilerin dersleri ile ilgili bilgilere ulaşmasını sağlayacak altyapı oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi: Artan memnuniyet oranları.

Stratejik Hedef 14: Öğrenci memnuniyet anketleri düzenlenerek memnuniyetin artırılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyet oranları.

Stratejik Hedef 15: 2017 yılı sonuna kadar ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı.

Stratejik Hedef 16: 2017 yılı sonuna kadar öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyet oranları.

Performans Göstergesi: Gerçekleştirilen olanak ve hizmetler sayısı.

Stratejik Hedef 17: 2017 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Değişim programlarına katılım oranı.

Stratejik Hedef 18: 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirme oranı.

2 **Stratejik Amaç 2:** Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek.

Stratejik Hedef 1: Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Eğitim dili İngilizce olan programların sayısı.

Stratejik Hedef 2: Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar sũreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Proje kabul sũresi ile başvuru değerlendirme sũresi arasındaki farkın azalma yũzdesi.

Stratejik Hedef 3: Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Proje başına dũřen destekteki artış yũzdesi.

Stratejik Hedef 4: Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde ortak deneysel araştırma merkezleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır. Őniversitemiz bũnyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yũnelik politikalar geliştirilecektir.

Performans Gũstergesi: Memnuniyet oranları.

Performans Gũstergesi: Ortak deneysel araştırma merkez sayısı.

Stratejik Hedef 5: Proje ve patent ofislerinin kurularak proje sũreçlerine ve patent başvurularına sekretarya desteği sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Memnuniyet oranları.

Performans Gũstergesi: Proje sayısındaki artış oranı.

Performans Gũstergesi: Patent başvurusundaki artış oranı.

Stratejik Hedef 6: 2017 yılı sonuna kadar atıkların yũnetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır.

Performans Gũstergesi: Gerçekteşme veya gerçekteştirme oranı.

Stratejik Hedef 7: Araştırma materyal ve malzemelerinin envanter çalışması yapılarak merkezi bir tahsis mekanizması kurulması sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Gerçekteşme veya gerçekteştirme oranı.

Stratejik Hedef 8: 2017 yılı sonuna kadar, lisansũstũ tezlerin %5'inin Őniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Yayınlanan tezlerin toplam tezlere oranı.

Stratejik Hedef 9: SSCI, SCI, AHCI endekslerinde yayınlanan araştırmalara ve yayın komisyonunun takdir edeceği kitaplara ya da kitap bũlũmlerine teşvik desteği sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Endekslerdeki yayınların desteklenme sayısı.

Stratejik Hedef 10: Kitap ve kitap bũlũmlerinin Hacettepe Őniversitesi atama kriterleri açasından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bũlũmũ olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine gũre yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Gerçekteşme veya gerçekteştirilme oranı.

Stratejik Hedef 11: Őniversitemiz birimlerin yayınlamakta olan akademik dergilerin uluslararası standartlara yũkseltilmesi ve atıf dizinlerine girebilmeleri için gereken maddi ve yũnetsel destek sağlanacaktır.

Performans Gũstergesi: Atıf dizinlere giren akademik dergilerdeki artış sayısı.

Stratejik Hedef 12: Bilimsel faaliyetlerin (yurt içi-yurt dışı kongrelere katılım, ara-zi çalışmaları, kongre ve sempozyum organizasyonu, çalıştay, atölye, konser, sergi vb.) belirli kriterler çerçevesinde maddi olarak desteklenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Destek talep edilen bilimsel faaliyetlerin karşılanma oranı.

Stratejik Hedef 13: Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Dış kaynaklı proje sayısındaki artış oranı.

Stratejik Hedef 14: Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Bilimsel araştırmalar projesinden maddi destek alan araştırma elemanlarının sayısı.

Stratejik Hedef 15: Ulusal ve uluslararası lisans ve lisansüstü öğrenci kongrelerinin ve çalıştaylarının maddi olarak desteklenmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Desteklenen kongre ve çalıştay sayısı.

Stratejik Hedef 16: Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimi alması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan öğrencilerin yüzdesi.

Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan personelin yüzdesi.

3 **Stratejik Amaç 3:** Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak.

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlamak.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan idari personelin yüzdesi.

Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan akademik personelin yüzdesi.

4 **Stratejik Amaç 4:** Kurum İç ve Dış Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak.

Stratejik Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yapılan faaliyet sayısı ve memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması İletişim Koordinatörlüğü vasıtasıyla multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Duyurulan faaliyet sayısı.

Stratejik Hedef 3: 2017 yılı sonuna kadar mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi: Mezunların istihdamı ile ilgili çalışmalar.

Performans Göstergesi: Mezunların TUS, KPSS, DUS gibi sınavlarındaki başarılarını izleme çalışmaları.

Stratejik Hedef 4: İletişim Koordinatörlüğü 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 5: Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme sayısı.

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranı.

5 Stratejik Amaç 5: Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek.

Stratejik Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yapılan işbirliği ve verilen hizmet sayısı.

Stratejik Hedef 2: TEKNOKENT ve TEKMER’de danışmanlık yapan mevcut öğretim üyesi sayısının 2017 yılı sonuna kadar %50 artması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 3: Sanayi ve kamu projelerinin sayı ve bütçeleri yıllık bazda %10 oranında artırılacaktır.

Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 4: Üniversitemizde proje pazarı (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 5: 2017 yılı sonuna kadar araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma-ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: 2017 yılı sonuna kadar öğrencilerimizin %60’ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Staj yapan öğrenci sayısının toplam öğrenciye oranı.

6 Stratejik Amaç 6: Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliği Arttırılacaktır.

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmaları sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Engellilerin aldığı hizmetlerdeki artış.

Stratejik Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 oranında artışını sağlamak.

Performans Göstergesi: Faaliyetlerdeki artış oranı.

Stratejik Hedef 3: 2016 yılı sonuna kadar üniversitemize bağlı bir tamamlayıcı tıp merkezi açılması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme durumu.

Stratejik Hedef 4: Üniversitemiz öğrencileri ile idari ve akademik personelimizin 2017 yılı sonuna kadar check-uptan geçirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Check-uptan geçme oranları.

Stratejik Hedef 5: Yapılan sağlık taramalarından sonra periyodik olarak ilgililere elektronik bilgi sistemi ile çağrı yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Tarama sonrası çağrı yapılma oranları.

Stratejik Hedef 6: Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıktı kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Malzemelerin etkin kullanım oranı.

Stratejik Hedef 7: Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibarıyla takibi yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranları.

Stratejik Hedef 8: Hacettepe Üniversitesi paydaşlar ile arama konferansları gerçekleştirerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Performans Göstergesi: Memnuniyet oranları.

7 Stratejik Amaç 7: Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Arttırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 1: Mevcut eğitim-öğretim hizmetinin fiziki ve teknolojik kapasitesini arttırmak amacıyla Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü Hizmet Binasının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde sanatsal faaliyetleri arttırmak amacıyla Ankara Devlet Konservatuvarı'nın yeni hizmet binasının yapılarak fiziksel mekanların daha çağdaş hale getirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 3: Üniversitenin sunduğu eğitim ve öğretim kapasitesinin artırılması amacıyla Eğitim Fakültesi Hizmet Binasının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 4: Mevcut eğitim ve öğretim kapasitesini arttırmak amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu Ek Hizmet Binası yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 5: Mevcut eğitim ve öğretim kapasitesini arttırmak amacıyla Gıda Mühendisliği Bölümü Binasının yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 6: Sunulan eğitim ve öğretim hizmetlerinin güçlenmesi amacıyla Hukuk Fakültesi Binası inşaatı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 7: Mevcut eğitim-öğretimin fiziki ve teknolojik kapasitesini arttırmak amacıyla İletişim Fakültesi Hizmet Binası yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 8: Üniversite personelimizin barınma ihtiyacını karşılamak amacıyla Ünivesitemiz bünyesinde Yurt ve Lojman Binası inşaatının 2013 yılı sonuna kadar projelendirme aşaması tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Projelendirilme oranı.

Stratejik Hedef 9: Eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Merkezi Amfiter Binası inşaatı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 10: Hacettepe Üniversitesi konuklarını daha iyi şartlarda ağırlamak amacı ile Konuk Evi inşaatının 2013 yılı sonuna kadar projelendirme aşaması tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Projelendirilme oranı.

Stratejik Hedef 11: Eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Meslek Yüksek Okulları Hizmet Binası inşaatının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 12: İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi İdari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 13: Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 14: Şehir dışından Üniversitemizde eğitim almak için gelen öğrencilerimizin barınma ihtiyacını karşılamak ve mevcut yurt kapasitesini arttırmak amacıyla 2014 yılı sonuna kadar Öğrenci Yurtları Ek Bina inşaatları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 15: Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler 2017 yılı sonuna kadar sayısal ortama aktarılacaktır.

Performans Göstergesi: Eserlerin sayısal ortama aktarılma oranı.

Stratejik Hedef 16: Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kablolamanın gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi 2017 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir.

Performans Göstergesi: Bilişim ağ altyapılarının yenilenme oranı.

Stratejik Hedef 17: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizdeki mevcut uygulama yazılımlarının entegrasyonu ve verilerin paylaşılması tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Mevcut uygulama yazılımlarının entegrasyon oranı.

Performans Göstergesi: Verilerin paylaşılma oranı.

Stratejik Hedef 18: Personelimize kolaylık sağlayacak yazılımların sağlanması 2017 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Yazılım sayısı.

8 Stratejik Amaç 8: Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesi Sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 1 : 2013 yılı sonuna kadar kütüphane koleksiyonunun RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama) sistemine geçirilmesi tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: RFID Sisteminin tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar kullanıcıların ödünç verme hizmetlerinden daha hızlı yararlanmalarını sağlayacak “Self Check” sisteminin kütüphanelere alınması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Kurulan Self Check sistemi sayısı.

Stratejik Hedef 3: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Güncellenen basılı ve elektronik koleksiyon sayısı

Stratejik Hedef 4: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının arttırılması için teknolojik (Web, mobil) ve sosyal (web2.0) olanaklardan yararlanması sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Arttırılan bilgi kaynakları ve hizmetlerin sayısı.

- 9 **Stratejik Amaç 9:** Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Arttırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratılacaktır.

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır.

Performans Göstergesi: Projenin tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

Stratejik Hedef 3: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır.

Performans Göstergesi: Alternatif enerji kullanmaya başlayan birim sayısı.

- 10 **Stratejik Amaç 10:** Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe Sloganıyla” Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması için Gerekli Çalışmalar Yapılacaktır.

Stratejik Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20’sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır.

Performans Göstergesi: Tedavi masrafları karşılanan kişi sayısı.

Stratejik Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

- 11 **Stratejik Amaç 11:** Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi: Memnuniyet anketleri.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarını serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.

Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu

Stratejik Amaç 1 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Akademik Personel	2017 yılı sonuna kadar akademik personelin %75'i "Eğiticilerin Eğitimi Programı"na alınacaktır. - Öğretim elemanlarına yönelik 2017 yılı sonuna kadar memnuniyet anketleri düzenlenerek memnuniyet düzeyleri artırılacaktır. - Talep eden öğretim elemanlarının 2017 yılı sonuna kadar yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır.	- Programa katılan akademik personelin toplam akademik personele oranı. - Memnuniyet düzeyi. - Desteklenen akademik personel oranı. - Taleplerin karşılanma oranı.	Akademik personelin daha iyi motive olmasını sağlayacak yol ve yöntemler izlenecektir.
Eğitim Programları	2017 yılı sonuna kadar Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlaması çalışmaları tamamlanacaktır. - Tüm ders materyallerinin %100'ünün 2017 yılı sonuna kadar açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır. - Uzaktan eğitim altyapısı tamamlanarak en az 5 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır. - Eğitim programlarının 2017 yılı sonuna kadar akreditasyonları sağlanacaktır. - Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin 2017 yılı sonuna kadar güncellenmesi sağlanacaktır. 2017 yılı sonuna kadar üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır.	- Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan akademik birimlerin oranı. - Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan öğretim üyelerinin oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Uzaktan eğitim verilen programların sayısı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Güncellenen yönetmelik sayısı. - Dijital öğrenme olanağı sağlanan öğrenci sayısı. - Dijital öğrenme olanağı sağlanan öğrencilerin dil başarılarındaki iyileşme oranı.	Eğitim-öğretim programlarının güncel, uluslararası niteliklere uygun, ulaşılabilir hale gelmesine yönelik yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 1 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek (Devam-1)			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Eğitim Altyapısı	10. Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır. 11. 2017 yılı sonuna kadar "Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi" kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımı sağlanacaktır. 12. Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek 2017 yılı sonuna kadar taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır. 13. Öğrencilerin dersleri ile ilgili bilgilere ulaşmasını sağlayacak altyapı oluşturulacaktır.	- Bilişim teknolojileri donanımlarının yenilenme oranı. - Taleplerin karşılanma oranı. - Basılan yayınların dağıtım oranı. - Taleplerin karşılanma oranı. - Karşılanan ihtiyaçların talebe göre yüzdesi. - Artan memnuniyet oranları.	Eğitim altyapısını (mekan ve donanım) çağdaş eğitim-öğretim koşullarına uygun hale getirecek yol ve yöntemler izlenecektir.
Öğrenci	14. Öğrenci memnuniyet anketleri düzenlenerek memnuniyetin artırılması sağlanacaktır. 15. 2017 yılı sonuna kadar ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır. 16. 2017 yılı sonuna kadar öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artması sağlanacaktır. 17. 2017 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır. 18. 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır.	- Öğrenci memnuniyet oranları. - Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı. - Gerçekleştirilen olanak ve hizmetler sayısı. - Öğrenci memnuniyet oranları. - Değişim programlarına katılım oranı - Gerçekleşme veya gerçekleştirme oranı.	Üniversite ortamının öğrencinin talep ve ihtiyaçlarına azami ölçüde cevap verebilmesine yönelik yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 2 Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Araştırma Altyapısı	1. Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır. 2. Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar süreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır. 3. Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 4. Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde ortak deneysel araştırma merkezleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır. Üniversitemiz bünyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yönelik politikalar geliştirilecektir. 5. Proje ve patent ofislerinin kurularak proje süreçlerine ve patent başvurularına sekreteryaya desteği sağlanacaktır. 6. 2017 yılı sonuna kadar atıkların yönetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır. 7. Araştırma materyal ve malzemelerinin envanter çalışması yapılarak merkezi bir tahsis mekanizması kurulması sağlanacaktır.	• Eğitim dili İngilizce olan programların sayısı. • Proje kabul süresi ile başvuru değerlendirme süresi arasındaki farkın azalma yüzdesi. • Proje başına düşen destekteki artış yüzdesi. • Memnuniyet oranları. • Ortak deneysel araştırma merkez sayısı. • Memnuniyet oranları. • Proje sayısındaki artış oranı. • Patent başvurusundaki artış oranı. • Gerçekleşme veya gerçekleştirme oranı. • Gerçekleşme veya gerçekleştirme oranı.	Araştırma altyapısını mali ve prosedürel anlamda geliştirecek yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 2 Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek (Devam-1)			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Araştırma Çıktıları	8. 2017 yılı sonuna kadar, lisansüstü tezlerin %5'inin Üniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır. 9. SSCI, SCI, AHCI endekslerinde yayınlanan araştırmalara ve yayın komisyonunun takdir edeceği kitaplara ya da kitap bölümlerine teşvik desteği sağlanacaktır. 10. Kitap ve kitap bölümlerinin Hacettepe Üniversitesi atama kriterleri açısından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bölümü olarak sayılıp sayılamayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine göre yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır. 11. Üniversitemiz birimlerince yayınlanmakta olan akademik dergilerin uluslararası standartlara yükseltilmesi ve atıf dizinlerine girebilmeleri için gereken maddi ve yönetsel destek sağlanacaktır.	- Yayınlanan tezlerin toplam tezlere oranı. - Endekslerdeki yayınların desteklenme sayısı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Atıf dizinlere giren akademik dergilerdeki artış sayısı.	Araştırma sonuçlarının ulusal ve uluslararası ortamlarda duyurulmasını sağlayacak yol ve yöntemler izlenecektir.
Araştırmacı	12. Bilimsel faaliyetlerin (yurt içi-yurt dışı kongrelere katılım, arazi çalışmaları, kongre ve sempozyum organizasyonu, çalıştay, atölye, konser, sergi vb.) belirli kriterler çerçevesinde maddi olarak desteklenmesi sağlanacaktır. 13. Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır. 14. Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır. 15. Ulusal ve uluslararası lisans ve lisansüstü öğrenci kongrelerinin ve çalıştaylarının maddi olarak desteklenmesi sağlanacaktır. 16. Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimini alması sağlanacaktır.	- Destek talep edilen bilimsel faaliyetlerin karşılanma oranı. - Dış kaynaklı proje sayısındaki artış oranı. - Bilimsel araştırmalar projesinden maddi destek alan araştırma elemanlarının sayısı. - Desteklenen kongre ve çalıştay sayısı. - Laboratuvar güvenliği eğitimi alan öğrencilerin yüzdesi. - Laboratuvar güvenliği eğitimi alan personelin yüzdesi.	Araştırmacıları eğitecek ve teşvik edecek mekanizmaları kurmaya yönelik yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 3 Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Yönetim Sistemi	2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır. 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlamak. 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır.	- Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.	Üniversitenin süreçlerinin gözden geçirilerek, tüm süreçlerin mevzuata uygun ve entegre biçimde otomasyona aktarılması için gereken yol ve yöntemler izlenecektir.
Çalışanlar	2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır.	- Hizmet içi eğitim alan idari personelin yüzdesi. - Hizmet içi eğitim alan akademik personelin yüzdesi.	Üniversitedeki idari ve akademik personelin süreç otomasyonundan azami ölçüde faydalanmasını sağlayacak yol ve yöntemler izlenecektir.

Stratejik Amaç 4 Kurum İçi ve Dışı İletişim Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
İç İletişim	2017 yılı sonuna kadar kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımlarla sağlanacaktır. - Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması İletişim Koordinatörlüğü vasıtasıyla multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır.	- Yapılan faaliyet sayısı ve memnuniyet düzeyi. - Duyurulan faaliyet sayısı.	Kurum kültürünü geliştirici, bireylerin kuruma bağlılığını artırıcı yol ve yöntemler izlenecektir.
Dış İletişim	2017 yılına kadar mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır. - İletişim Koordinatörlüğü 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır. - Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılacaktır.	- Mezunların istihdamı ile ilgili çalışmalar. - Mezunların TUS, KPSS, DUS gibi sınavlarındaki başarılarını izleme çalışmaları. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme sayısı. - Memnuniyet oranı.	Paydaşlar ve kurumsal çevre ile olan iletişimi güçlendirecek, kurumsal imajı geliştirecek yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 5 Üniversite – Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Üniversite-Sektör İşbirliği	2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır. - TEKNOKENT ve TEKMER'de danışmanlık yapan mevcut öğretim üyesi sayısının 2017 yılı sonuna kadar %50 artması sağlanacaktır. - Sanayi ve kamu projelerinin sayı ve bütçeleri yıllık bazda %10 oranında artırılacaktır. - Üniversitemizde proje pazarı (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir. 2017 yılı sonuna kadar araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma-ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır. 2017 yılı sonuna kadar öğrencilerimizin %60'ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır.	- Yapılan işbirliği ve verilen hizmet sayısı. - Artış oranı. - Artış oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Staj yapan öğrenci sayısının toplam öğrenciye oranı.	Üniversitenin eğitim ve araştırma alanlarında çıktılarını kurulu sektörlerle paylaşması, faaliyetlerine bu sektörlerden destek sağlayabilmesi için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.
Stratejik Amaç 6 Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliği Artırılacaktır			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Hizmet Çeşitliliği	2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmaları sağlanacaktır. 2017 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 artışını sağlamak. 2016 yılı sonuna kadar üniversitemize bağlı bir tamamlayıcı tıp merkezi açılması sağlanacaktır.	- Engellilerin aldığı hizmetlerdeki artış. - Faaliyetlerdeki artış oranı. - Gerçekleşme durumu.	Hizmet çeşitliliğini yapılabirlik ölçüsünde artırmaya yönelik yol ve yöntemler izlenecektir.
Hizmet Kalitesi	- Üniversitemiz öğrencileri ile idari ve akademik personelimizin 2017 yılına kadar check-uptan geçirilmesi sağlanacaktır. - Yapılan sağlık taramalarından sonra periyodik olarak ilgililere elektronik bilgi sistemi ile çağrı yapılacaktır. - Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıktı kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlanacaktır. - Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibarıyla takibi yapılacaktır. - Hacettepe Üniversitesi paydaşlar ile arama konferansları gerçekleştirilerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır.	- Check-uptan geçme oranları. - Tarama sonrası çağrı yapıma oranları. - Malzemelerin etkin kullanım oranı. - Memnuniyet oranları. - Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. - Memnuniyet oranları.	Hizmet kalitesini fayda-maliyet analizleri çerçevesinde ileriye götürecek, geliştirecek yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 7 Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Arttırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Fiziki ve Teknolojik Altyapı	1. Mevcut eğitim-öğretim hizmetinin fiziki ve teknolojik kapasitesini arttırmak amacıyla Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü Hizmet Binasının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	Üniversitemizin eğitim ve öğretim kalitesini arttırmak için, gerek fiziksel gerekse teknolojik altyapı çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.
	2. 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde sanatsal faaliyetleri arttırmak amacıyla Ankara Devlet Konservatuvarı'nın yeni hizmet binasının yapılarak fiziksel mekanların daha çağdaş hale getirilmesi sağlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	3. Üniversitenin sunduğu eğitim ve öğretim kapasitesinin artırılması amacıyla Eğitim Fakültesi Hizmet Binasının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	4. Mevcut eğitim ve öğretim kapasitesini arttırmak amacıyla Yabancı Diller Yüksekokulu Ek Hizmet Binası yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	5. Mevcut eğitim ve öğretim kapasitesini arttırmak amacıyla Gıda Mühendisliği Bölümü Binasının yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	6. Sunulan eğitim ve öğretim hizmetlerinin güçlenmesi amacıyla Hukuk Fakültesi Binası inşaatı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	7. Mevcut eğitim-öğretimin fiziki ve teknolojik kapasitesini arttırmak amacıyla İletişim Fakültesi Hizmet Binası yapımı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	8. Üniversite personelimizin barınma ihtiyacını karşılamak amacıyla Ünivesitemiz bünyesinde Yurt ve Lojman Binası inşaatının 2013 yılı sonuna kadar projelendirme aşaması tamamlanacaktır.	• Projelendirme oranı.	
	9. Eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Merkezi Amfiler Binası inşaatı 2015 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	10. Hacettepe Üniversitesi konuklarını daha iyi şartlarda ağırlamak amacı ile Konuk Evi inşaatının 2013 yılı sonuna kadar projelendirme aşaması tamamlanacaktır.	• Projelendirilme oranı.	
	11. Eğitim ve öğretim hizmetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Meslek Yüksek Okulları Hizmet Binası inşaatının 2015 yılı sonuna kadar tamamlanması sağlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	
	12. İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi idari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı.	

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 7 Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Arttırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi (Devam-1)			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Fiziki ve Teknolojik Altyapı	13. Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır. 14. Şehir dışından Üniversitemizde eğitim almak için gelen öğrencilerimizin barınma ihtiyacını karşılamak ve mevcut yurt kapasitesini arttırmak amacıyla 2014 yılı sonuna kadar Öğrenci Yurtları Ek Bina inşaatları tamamlanacaktır. 15. Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler 2017 yılı sonuna kadar sayısal ortama aktarılacaktır. 16. Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kablolanın gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi 2017 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir. 17. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizdeki mevcut uygulama yazılımlarının entegrasyonu ve verilerin paylaşılması tamamlanacaktır. 18. Personelimize kolaylık sağlayacak yazılımların sağlanması 2017 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	• İnşaat tamamlanma oranı. • İnşaat tamamlanma oranı. • Eserlerin sayısal ortama aktarılma oranı. • Bilişim ağ altyapılarının yenilenme oranı. • Mevcut uygulama yazılımlarının entegrasyon oranı. • Verilerin paylaşılma oranı. • Yazılım sayısı.	Üniversitemizin eğitim ve öğretim kalitesini arttırmak için, gerek fiziksel gerekse teknolojik altyapı çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.
Stratejik Amaç 8 Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesi Sağlanacaktır.			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Kütüphane ve Dokümantasyon	1. 2013 yılı sonuna kadar kütüphane koleksiyonunun RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama) sistemine geçirilmesi tamamlanacaktır. 2. 2013 yılı sonuna kadar kullanıcıların ödünç verme hizmetlerinden daha hızlı yararlanmalarını sağlayacak "Self Check" sisteminin kütüphanelere alınması sağlanacaktır. 3. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır. 4. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının artırılması için teknolojik (Web, mobil) ve sosyal (web2.0) olanaklardan yararlanılması sağlanacaktır	• RFID sisteminin tamamlanma oranı. • Kurulan Self Check sistemi sayısı. • Güncellenen basılı ve elektronik koleksiyon sayısı. • Arttırılan bilgi kaynakları ve hizmetlerin sayısı.	Üniversitemiz kütüphanelerinin bilgi kaynakları, hizmetleri, teknolojik olanaklarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.

Tablo 3.1. Stratejik Amaç, Hedef ve Göstergeler Tablosu (Devam)

Stratejik Amaç 9 Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Arttırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratılacaktır.			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Enerji ve Çevre	2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır.	- Projenin tamamlanma oranı. - Düzenlenen etkinlik sayısı. - Alternatif enerji kullanmaya başlayan birim sayısı.	Yenilenebilir enerji üretim kaynakları araştırıp doğal enerji kaynakları kullanımı için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.
Stratejik Amaç 10 Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması için Gerekli Çalışmalar Yapılacaktır.			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Yaşam Kalitesi	2017 yılı sonuna kadar personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20'sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır. - Stratejik Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.	- Tedavi masrafları karşılanan kişi sayısı. - Düzenlenen etkinlik sayısı.	Dumansız Hacettepe'ye ulaşmak için gerekli yol ve yöntemler izlenecektir.
Stratejik Amaç 11 Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır.			
	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
Beşeri Alt Yapı	2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarını serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.	- Memnuniyet anketleri. - Düzenlenen etkinlik sayısı.	Üniversitemizde koşulsuz düşünce özgürlüğü sağlanması için gerekli olan yol ve yöntemler izlenecektir.

4. MALİYETLENDİRME



Daha İleriye, En İyiye...

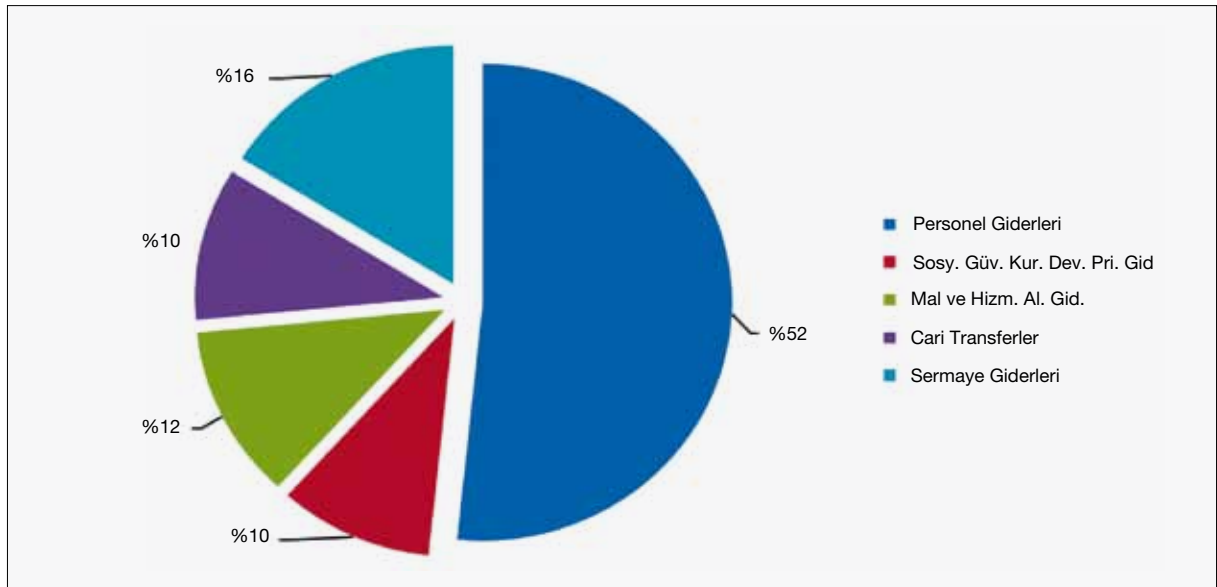
Türkiye’de 103’ü devlet 69’u vakıf olmak üzere toplam 172 üniversite bulunmaktadır. Üniversitemiz devlet üniversitelerinin bütçeleri arasında hazine yardımı büyüklüğü bakımından üçüncü sıradadır.

Tablo 4.1. Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşme Tablosu

Üniversite Özel Bütçe Gerçekleşmesi (2011 Yılı)										
Bütçe Tertibi	K.B.Ö.	Eklenen	Düşülen	Yıl Sonu Bütçe Öd.	Harcama	Kalan	Harcama/YSB %	Harcama/KBÖ %	KBÖ/Toplam%	
	a	b	c	d	e	f	(e/d)	(e/a)	(a/d)	
01 Personel Giderleri	231.954.000	8.466.606	5.660.427	234.760.179	221.965.670	12.794.509	94,54	95,69	51,66	
02 Sos. Güv. Kur. Dev. Pri. Gid.	45.098.000	1.710.413	836.884	45.971.529	44.521.495	1.450.034	96,84	98,72	10,04	
03 Mal ve Hizmet Alım Gid.	52.871.000	21.631.240	1.070.400	73.431.840	69.913.856	3.517.984	95,20	132,23	11,78	
05 Cari Transferler	46.493.000	93.602.000	0	140.095.000	139.890.114	204.886	99,85	300,88	10,35	
06 Sermaye Giderleri	72.630.000	22.834.997	29.600.000	65.864.997	58.335.914	7.529.083	88,57	80,31	16,17	
07 Sermaye Transferleri	0	32.064.138	0	32.064.138	22.089.466	9.974.672	68,89	0	0	
Toplam	449.046.000	180.309.394	37.167.711	592.187.683	556.716.515	35.471.168	94,01	123,97	100	

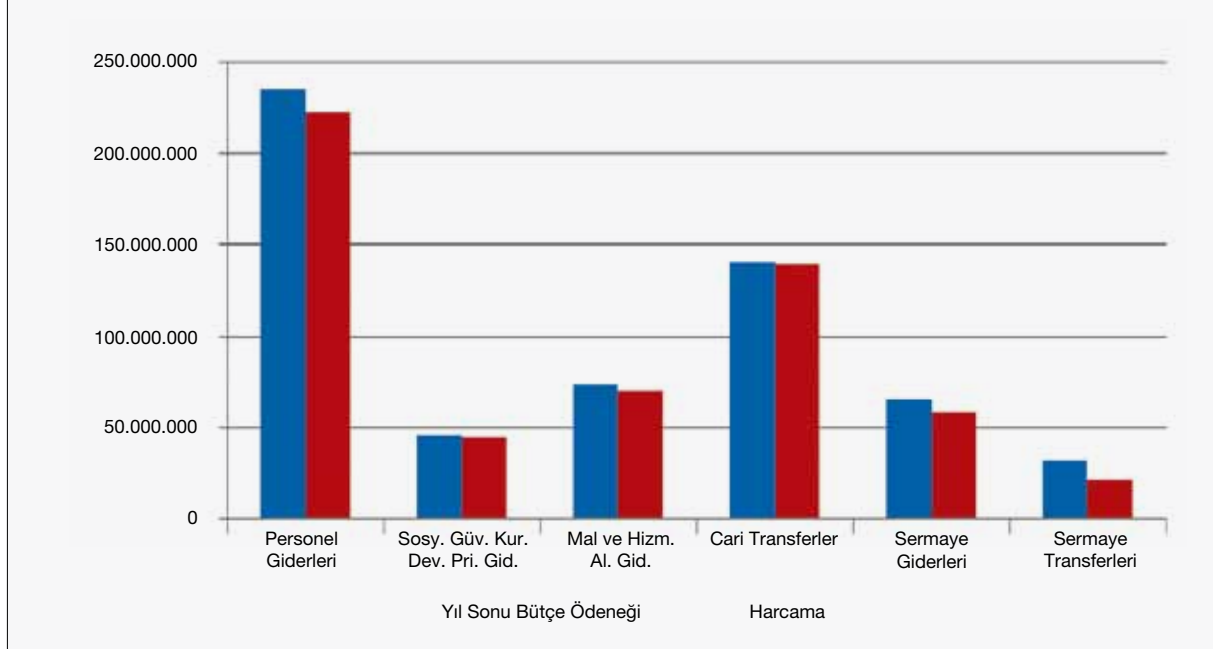
67

2011 yılı bütçe ödeneği olan ₺449.046.000’nin %52’si personel giderleri, %10’u Sosyal Güvenlik Kurumu’na devlet primi giderleri, %12’si mal ve hizmet alım giderleri, %10’u cari transferler ve %16’sı sermaye giderleridir.



Şekil 4.1. 2011 Yılı Bütçe Ödenek Dağılımı

Üniversitemize bütçe kanunu ile 2011 yılında toplam ₺449.046.000 ödenek tahsis edilmiştir. Yıl içerisinde ₺180.309.394 ödenek eklenmiş, ₺37.167.711 ödenek düşülmüş olup yılsonu ödeneği ₺592.187.683 olarak gerçekleşmiştir. Bu ödeneğin ₺556.716.515'si harcanmış olup ₺35.471.168 ödenek kalmıştır.



Şekil 4.2. Yıl Sonu Bütçe Ödeneği ve Harcama Durumu

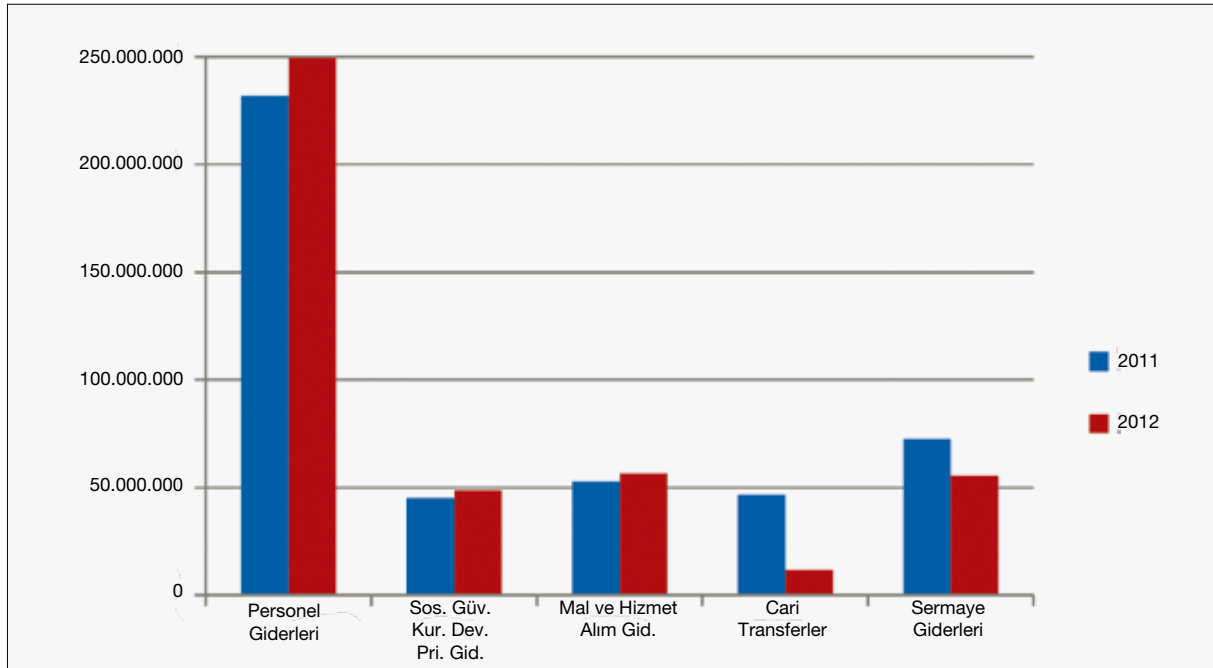
68

Üniversitemize, Bütçe Kanunu ile 2011 yılında ₺449.046.000, 2012 yılında ₺421.618.000 ödenek tahsis edilmiştir.

Tablo 4.2. Ödenek Durumu Tablosu

2011-2012 Ödenek Durumu			
Bütçe Tertibi			Bütçe Ödeneği
01	Personel Giderleri	2011	231.954.000
		2012	249.433.000
02	Sos. Gv. Kur. Dev. Pri. Gid.	2011	45.098.000
		2012	48.606.000
03	Mal ve Hizmet Alım Gid.	2011	52.871.000
		2012	56.455.000
05	Cari Transferler	2011	46.493.000
		2012	11.553.000
06	Sermaye Giderleri	2011	72.630.000
		2012	55.571.000
Toplam		2011	449.046.000
		2012	421.618.000

2011-2012 yıllarına ait ödenek dağılımları aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.3. 2011 ve 2012 Yıllarına Ait Ödenek Durumu

Üniversitemizin amaçları arasında ilk sırada; eğitim-öğretim sisteminin geleceğe yönelik olarak tekrar yapılandırılması yer almaktadır. Maliyet tablosuna bakılırsa maliyeti en yüksek olan amacımız, bu konuyla ilgili olanıdır. İkinci sırada ise araştırma ile ilgili olan amacımız yer almaktadır.

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu

Maliyet Tablosu					
	2013	2014	2015	2016	2017
Amaç 1	364.007.988	354.200.293	366.043.587	386.620.361	407.660.383
Hedef 1.1	6.687.811	6.507.617	6.897.187	7.284.906	7.681.353
Hedef 1.2	4.299.307	4.183.468	4.433.906	4.683.154	4.938.013
Hedef 1.3	40.126.865	39.045.702	41.383.124	43.709.435	46.088.119
Hedef 1.4	11.464.819	11.155.915	11.823.750	12.488.410	13.168.034
Hedef 1.5	18.630.330	18.128.361	19.213.593	20.293.666	21.398.055
Hedef 1.6	38.216.062	37.186.383	39.412.499	41.628.033	43.893.446
Hedef 1.7	35.827.558	34.862.234	36.949.218	39.026.281	41.150.106
Hedef 1.8	2.866.205	2.788.979	2.955.937	3.122.103	3.292.008
Hedef 1.9	21.496.535	20.917.340	22.169.531	23.415.769	24.690.064
Hedef 1.10	33.439.054	32.538.085	34.485.937	36.424.529	38.406.766
Hedef 1.11	13.853.322	13.480.064	14.287.031	15.090.162	15.911.374
Hedef 1.12	31.050.550	30.213.936	32.022.656	33.822.777	35.663.425
Hedef 1.13	16.241.826	15.804.213	16.750.312	17.691.914	18.654.715
Hedef 1.14	1.910.803	1.859.319	1.970.625	2.081.402	2.194.672
Hedef 1.15	28.662.046	27.889.787	29.559.374	31.221.025	32.920.085
Hedef 1.16	26.273.542	25.565.638	27.096.093	28.619.273	30.176.744
Hedef 1.17	23.885.039	23.241.489	24.632.812	26.017.521	27.433.404
Hedef 1.18	9.076.315	8.831.766	0	0	0

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu (Devam)

Maliyet Tablosu (Devam)					
Amaç 2	332.718.587	323.753.943	343.135.072	362.424.067	382.147.317
Hedef 2.1	17.436.078	16.966.287	17.981.953	18.992.790	20.026.385
Hedef 2.2	3.105.055	3.021.394	3.202.266	3.382.278	3.566.343
Hedef 2.3	24.601.590	23.938.734	25.371.796	26.798.047	28.256.406
Hedef 2.4	26.990.094	26.262.883	27.835.078	29.399.799	30.999.746
Hedef 2.5	35.827.558	34.862.234	36.949.218	39.026.281	41.150.106
Hedef 2.6	12.659.070	12.317.989	13.055.390	13.789.286	14.539.704
Hedef 2.7	10.270.567	9.993.840	10.592.109	11.187.534	11.796.364
Hedef 2.8	15.047.574	14.642.138	15.518.672	16.391.038	17.283.045
Hedef 2.9	22.213.086	21.614.585	22.908.515	24.196.294	25.513.066
Hedef 2.10	7.882.063	7.669.691	8.128.828	8.585.782	9.053.023
Hedef 2.11	33.439.054	32.538.085	34.485.937	36.424.529	38.406.766
Hedef 2.12	38.216.062	37.186.383	39.412.499	41.628.033	43.893.446
Hedef 2.13	19.824.582	19.290.436	20.445.234	21.594.542	22.769.725
Hedef 2.14	5.493.559	5.345.542	5.665.547	5.984.030	6.309.683
Hedef 2.15	31.050.550	30.213.936	32.022.656	33.822.777	35.663.425
Hedef 2.16	28.662.046	27.889.787	29.559.374	31.221.025	32.920.085
Amaç 3	27.706.645	18.128.361	19.213.593	0	0
Hedef 3.1	5.732.409	0	0	0	0
Hedef 3.2	3.343.905	0	0	0	0
Hedef 3.3	10.509.417	10.226.255	10.838.437	0	0
Hedef 3.4	8.120.913	7.902.106	8.375.156	0	0
Amaç 4	41.798.817	32.538.085	34.485.937	36.424.529	38.406.766
Hedef 4.1	5.971.260	5.810.372	6.158.203	6.504.380	6.858.351
Hedef 4.2	3.582.756	3.486.223	3.694.922	3.902.628	4.115.011
Hedef 4.3	10.748.267	10.458.670	11.084.765	11.707.884	12.345.032
Hedef 4.4	8.359.763	0	0	0	0
Hedef 4.5	13.136.771	12.782.819	13.548.047	14.309.637	15.088.372
Amaç 5	76.909.824	74.837.595	65.523.280	69.206.606	72.972.855
Hedef 5.1	6.448.960	6.275.202	7.192.781	7.597.116	8.010.554
Hedef 5.2	11.225.968	10.923.500	12.119.344	12.800.620	13.497.235
Hedef 5.3	20.779.983	20.220.096	21.972.468	23.207.629	24.470.596
Hedef 5.4	16.002.976	15.571.798	0	0	0
Hedef 5.5	8.837.464	8.599.351	9.656.062	10.198.868	10.753.894
Hedef 5.6	13.614.472	13.247.649	14.582.625	15.402.372	16.240.575
Amaç 6	85.986.139	58.103.723	61.582.030	65.043.802	49.380.127
Hedef 6.1	19.108.031	0	0	0	0
Hedef 6.2	14.331.023	13.944.893	14.779.687	15.610.513	16.460.042
Hedef 6.3	16.719.527	16.269.042	17.242.968	18.212.265	0
Hedef 6.4	2.388.504	2.324.149	2.463.281	2.601.752	2.743.340
Hedef 6.5	9.554.015	9.296.596	9.853.125	10.407.008	10.973.362

Tablo 4.3. Maliyet Tablosu (Devam)

Maliyet Tablosu (Devam)					
Hedef 6.6	7.165.512	0	0	0	0
Hedef 6.7	4.777.008	4.648.298	4.926.562	5.203.504	5.486.681
Hedef 6.8	11.942.519	11.620.745	12.316.406	13.008.760	13.716.702
Amaç 7	52.434.000	52.494.000	46.477.400	2.050.850	2.142.900
Hedef 7.1	869.400	1.014.300	1.014.300	0	0
Hedef 7.2	9.262.500	10.806.250	10.806.250	0	0
Hedef 7.3	2.395.508	2.794.759	2.794.759	0	0
Hedef 7.4	1.987.200	2.318.400	2.318.400	0	0
Hedef 7.5	795.273	927.591	927.591	0	0
Hedef 7.6	4.813.950	5.616.275	5.616.275	0	0
Hedef 7.7	6.116.850	7.136.325	7.136.325	0	0
Hedef 7.8	250.000	0	0	0	0
Hedef 7.9	1.482.000	1.729.000	1.729.000	0	0
Hedef 7.10	228.519	0	0	0	0
Hedef 7.11	5.154.300	6.013.350	6.013.350	0	0
Hedef 7.12	5.278.500	6.158.250	6.158.250	0	0
Hedef 7.13	7.000.000	2.100.000	0	0	0
Hedef 7.14	5.000.000	4.000.000	0	0	0
Hedef 7.15	450.000	459.000	468.000	477.600	487.100
Hedef 7.16	1.000.000	1.050.000	1.102.500	1.157.650	1.215.500
Hedef 7.17	250.000	267.500	286.300	306.300	327.700
Hedef 7.18	100.000	103.000	106.100	109.300	112.600
Amaç 8	5.156.000	4.807.000	5.048.000	5.300.500	5.565.000
Hedef 8.1	450.000	0	0	0	0
Hedef 8.2	106.000	0	0	0	0
Hedef 8.3	4.500.000	4.702.500	4.938.000	5.185.000	5.444.000
Hedef 8.4	100.000	104.500	110.000	115.500	121.000
Amaç 9	3.750.000	3.815.000	4.005.000	4.205.000	4.415.000
Hedef 9.1	100.000	0	0	0	0
Hedef 9.2	250.000	262.000	274.000	288.000	302.000
Hedef 9.3	3.400.000	3.553.000	3.731.000	3.917.000	4.113.000
Amaç 10	185.000	193.500	203.500	213.500	223.500
Hedef 10.1	130.000	136.000	143.000	150.000	157.000
Hedef 10.2	55.000	57.500	60.500	63.500	66.500
Amaç 11	300.000	0	0	0	0
Hedef 11.1	150.000	0	0	0	0
Hedef 11.2	150.000	0	0	0	0
Toplam	990.953.000	922.871.500	945.717.400	931.489.215	962.913.848

5. KAYNAK İHTİYACI



Daha İleriye, En İyiye...

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda stratejik plan,

“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”

şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik planın önceki bölümlerinde vizyonumuza ulaşmak için gerekli olan amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan maliyetlere yer verilmiştir. Bu bölümde ise Üniversitemizin öngördüğü kaynaklara yer verilmektedir. Planın maliyetlendirilmesinde Üniversite kaynaklarının geçilmemesine özen gösterilmiştir. Bu nedenle bazı stratejilerimizin daha düşük maliyetli stratejilerle değiştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler için tahsis edilmesi öngörülen kaynak ihtiyacı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 5.1. Kaynak Tablosu

Kaynak Tablosu					
Kaynaklar	2013	2014	2015	2016	2017
Hazine Yardımı	632.750.700	556.040.000	570.015.900	546.623.130	568.593.811
Öz Gelir	341.352.300	349.141.500	357.101.500	365.366.085	373.840.036
• Döner Sermaye	295.000.000	300.000.000	305.000.000	310.000.000	315.000.000
• Bilimsel Araştırmalar (DÖSE Payı)	15.750.000	16.538.000	17.365.000	18.233.250	19.144.913
• Diğer Özgelirler	26.745.300	28.497.000	30.363.500	32.488.945	34.763.171
• İkinci Öğretim	702.000	760.000	823.000	888.840	959.947
• Yaz Okulu	723.500	758.500	795.000	834.750	876.488
• Kira Geliri	2.431.500	2.588.000	2.755.000	2.920.300	3.095.518
Dış Kaynaklar (AB, TÜBİTAK vb.)	16.850.000	17.690.000	18.600.000	19.500.000	20.480.000
Toplam	990.953.000	922.871.500	945.717.400	931.489.215	962.913.848

Amaçlarımıza yönelik olarak gerçekleştireceğimiz faaliyet ve projeler kapsamında hesapladığımız miktar ihtiyaçlara uygun olarak ayrıldığında, kaynakların mali ağırlığı planın birinci yılına denk gelmektedir. Planın beş yılına eşit oranda faaliyet ve proje dağıtılmaya çalışılsa da planın ilk yılında gerçekleştirilmesi acil olan faaliyetler, belirlenen faaliyet ve projelerin maliyetlerinin birbirinden farklılık göstermesi ve ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik durum göz önüne alındığında tahsis edilmesi düşünülen kaynak ihtiyacının yıllar itibari ile değişmesi kaçınılmazdır.

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME



Daha İleriye, En İyiye...

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanarak izleme ve değerlendirmenin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmıştır.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin performans göstergelerinin ölçülmesi ile bunların belirli bir sıklıkla raporlanması, ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı paydaşların ve ürünlerin değerlendirmesine sunulması, izlemeye olanak sağlayan faaliyetler olacaktır.

Üniversitemiz Stratejik Plan çalışmaları birimler bazında yapıldığından izlenmesi de birimler bazında yapılacaktır. Üniversitemiz birimleri kendi stratejik planlarında yer alan hedeflerinin gerçekleştirmelerini, altı aylık olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ait Faaliyet Otomasyon sistemine giriş yaparak değerlendirebileceklerdir. Birimlerin hedeflerine ne derece ulaştığı da üst yönetim tarafından böylece izlenmiş olacaktır. Birim hedeflerinin izlenip takip edilmesi de Üniversitemiz hedeflerinin çoğunun izlenmesine olanak sağlamış olacaktır. Ayrıca yıllık olarak hazırlanan Üniversitemiz Performans Programı çalışmaları sırasında Üniversitemiz hedeflerinin ne derecede gerçekleşmekte olduğu ikinci bir kontrolle değerlendirilecektir.

Yukarıda bahsi geçen iki izleme mekanizması ile çapraz kontrol imkanı sağlayarak eksikler belirlenecektir. Üniversitemiz ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alan, dünyadaki gelişmeleri yakalayan, katılımcı, şeffaf ve esnek bir yaklaşımla hazırlanan Üniversitemiz Stratejik Planı üst yönetimi ile Üniversitemiz bileşenlerinin irade ve desteği ile hayata geçirilecektir.