



T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİK PLAN

2024-2028



T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

2024-2028

STRATEJİK PLANI

T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

AĞUSTOS 2024

"Manevi kuvvet özellikle bilim ve inançla yüksek bir biçimde gelişir. Öyleyse h k metin en verimli ve en önemli görevi eğitim i leridir. Bu yolda başarılı olmak için öyle bir program izlemek zorundayız ki, o program milletin bugünkü haline, toplumsal ve hayati ihtiyaçlarına,  evre koşullarına, çağın gereklerine uyum sağlasın, onlara uygun olsun. Bunun için çok büyük, ama hayali ve karışık fikirlerden uzak durup gerçeğe derinliklerini görerek bakmak, dokunmak gerekir."

Mustafa Kemal ATATÜRK

01/03/1922, TBMM 1. Dönem, 3. Toplantı Yılı Açılış Konuşması





Özgür GÖZÜKARA
Mütevelli Heyeti Başkanı

BAŞKANIN MESAJI

Kıymetli Arel Ailesi;

2024-2028 Stratejik Planımız temel olarak üniversitemizin sürdürülebilir başarılarını ve topluma katkısını daha da ileriye taşıyacak adımları içermektedir.

Son yıllarda yükseköğretim alanında meydana gelen değişiklikler ve küresel eğilimler ışığında öncelikle odak noktamız olan Üniversitemiz öğrencilerine en yüksek kalitede eğitim sunmak için müfredatımızı güncelledik. Araştırma projelerimizi desteklemek ve yenilikçi fikirleri teşvik etmek amacıyla altyapımızı güçlendirmeyi ve uluslararası iş birliklerimizi artırmayı ve öğretim üyelerimizin akademik gelişimini desteklemeyi hedefledik. Bu hedefler sayesinde akademik mükemmeliyet, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yenilikçilik, teknolojik yatırım, inovasyon, öğrenci memnuniyeti ve toplumsal katkı gibi temel alanlarda odaklanmamız sağlanmaktadır.

Türkiye’de de dijital dönüşüm süreci hızla ilerleliyor. Eğitim 1.0’dan 4.0’a kadar olan dönüşüm sürecinde, dijital araçlar ve yöntemler eğitim ortamlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Pandemi sürecinde uzaktan eğitim uygulamaları, dijital dönüşümün önemini bir kez daha ortaya koydu. Üniversitemiz, dijital dönüşüm stratejileriyle eğitim ve araştırma süreçlerini modernize etmeyi hedeflemektedir. Eğitim ve öğretimde dijital dönüşüme yatırımlar yaparak, geleneksel öğretim yöntemlerinin dijital teknolojilerle entegrasyonunu gerçekleştirmeyi istiyoruz. Dijital dönüşüm, iş akışlarımızı ve kültürümüzü geliştirerek daha verimli ve etkili bir eğitim ortamı yaratacaktır. Bu süreç ile eğitim ortamlarının daha verimli, etkili ve erişilebilir hale getirileceğine inanıyoruz.

ArelTekmer ile Üniversitemiz teknoloji startup’larına yönelik girişim sermayesi yatırımlarıyla, inovasyon ve girişimcilik ekosistemini desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu sayede hem topluma hizmet hem de öğrencilerimizin ve akademisyenlerimizin yenilikçi projelerini hayata geçirmelerine yardımcı olmayı arzu ediyoruz.

Öğrencilerimizin bir arada olmasını sadece multidisipliner akademik çalışmalardan ötürü değil, network oluşturabilmeleri amacıyla da önemsiyoruz. Bu nedenle kampüs olanaklarımızı genişleterek iyileştirmeyi ve destek hizmetlerimizi güçlendirmeyi planladık. Modern kütüphaneler, laboratuvarlar, spor tesisleri ve sosyal alanlar, öğrencilerimizin akademik ve sosyal gelişimlerini destekleyecektir.

Sürdürülebilirlik, üniversitemizin temel değerlerinden biridir. Yeşil teknolojilere yapacağımız yatırımlar, enerji verimliliğini artırarak çevresel etkileri azaltmayı hedeflemektedir. Bu yatırımlar, kampüsümüzü daha sürdürülebilir hale getirecek ve çevre dostu uygulamaların yaygınlaşmasını sağlayacaktır.

Öğrenci kulüplerimizin sosyal sorumluk projelerine daha fazla katkı sağlamalarını destekleyerek toplumla etkileşimimizi artırmayı çok daha fazla projede yer almayı hedeflerimiz arasına aldık.

Bu vesile ile stratejik planın hazırlanmasında emeği geçen tüm akademik ve idari personelimize, öğrencilerimize ve paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Hep birlikte, İstanbul Arel Üniversitesini ulusal ve uluslararası alanda daha da ileriye taşıyacak bu yolculuğa adım atarken, siz kıymetli paydaşlarımızın da destek ve katkılarının bizim için büyük önemi olduğunu vurgulamak isterim.

Özgür GÖZÜKARA
Mütevelli Heyeti Başkanı



Prof. Dr. Ersin GÖSE
İstanbul Arel Üniversitesi Rektör

REKTÖRÜN MESAJI

Değerli Arel Ailesi ve Kıymetli Paydaşlarımız;

İstanbul Arel Üniversitesi olarak, 2024-2028 dönemi için hazırladığımız Stratejik Planı sizlerle paylaşmanın heyecanını ve gururunu yaşıyoruz. Özenle ve üzerinde ince ince düşünülerek hazırlanan bu plan, üniversitemizin gelecekteki yönünü belirleyecek, vizyonumuzu ve misyonumuzu somut hedefler ve eylemlerle hayata geçirecek kapsamlı bir yol haritasıdır.

Bu stratejik plan ile değişen akademik gereksinimlere yanıt verebilecek, sürdürülebilir bir eğitim kurumu olma iddiamızı somutlaştırmayı hedefledik. İş dünyasının ihtiyaçlarını karşılayabilecek yaratıcı, yenilikçi, iletişimi kuvvetli ve değişen koşullara uyum sağlayabilen bireyler yetiştirmeyi amaç edindik. Üniversitemizin, iş ve sanayi dünyasıyla yaptığı protokoller sayesinde, öğrencilerimize markalı dersler başlığı altında gerçek çalışma yaşamı deneyimleri sunduk. Bu sayede öğrencilerimize yaratıcılığın yanında özgüven ve tecrübe kazandırmış olduk. Yeni dönemde bu protokolleri genişleterek mezunlarımızın kariyer planlamalarına daha fazla destek olmayı hedefliyor, ülkemizin de iş gücünün artırılmasına katkı sağlamayı arzu ediyoruz.

Eğitim kurumlarının başarısı sadece müfredat ve öğretim yöntemleriyle değil, aynı zamanda kültürel değerler, ortam ve ilişkilerle de doğrudan ilişkilidir. İstanbul Arel Üniversitesi olarak, eğitim anlayışımızda çeşitliliği ve akademik özgürlüğü ön planda tutuyoruz. Özgür düşünce yapılarının gelişimine katkıda bulunmayı, fırsat eşitliğini teşvik etmeyi ve inovasyonu desteklemeyi amaçlıyoruz. Öğrencilerimizin hayallerini gerçekleştirmelerine önem veriyor ve onları destekliyoruz.

Bilgi üretimi ve paylaşımı yoluyla akademisyenlerimizin ve öğrencilerimizin entelektüel ve duygusal gelişimlerini destekleyecek olan bu stratejik plan, her aşamasında paydaşlarımızı aktif birer katılımcı olarak değerlendirmektedir. Üniversitemizin eğitim kalitesini daha da yükseltmek amacıyla yapılan bu çalışmalar, gelecekteki hedeflerimize ulaşma konusundaki kararlılığımızı pekiştirmektedir.

2024-2028 Stratejik Planımız, ülkemizin yükseköğretim alanındaki köklü tecrübeye sahip akademik liderler ve genç bilim insanlarından oluşan değerli bir ekip tarafından titizlikle hazırlanmıştır. Bu çalışma ile üniversitemiz, nitelikli eğitim ve bilimsel çıktılarıyla toplumun ihtiyaçlarına ulusal ve uluslararası düzeyde katkı yapan, üniversite-sanayi iş birliğine önem veren, hem faaliyetleri hem de yetiştirdiği donanımlı öğrenciler ile geleceğe yön veren üniversiteler arasında olma vizyonu ile hedeflerini bu belgede belirlemiştir.

Arel Eğitim Kurumlarının 35 yıllık köklü geçmişi gelecekteki hedeflerimize ulaşma konusunda rehber niteliğindedir. Üniversitemizin güçlü yönlerini pekiştirirken, gelişim alanlarımızı da bu planlama doğrultusunda belirleyerek Üniversitemizi hep birlikte daha ileriye taşıyacağız.

Bu süreçte emeği geçenlere içtenlikle teşekkür eder, değerli katkılarından ötürü kendilerini kutlarım.

Prof. Dr. Ersin GÖSE
Rektör



1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	2
2. Amaç ve Hedefler	3
2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	6
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	8
4. DURUM ANALİZİ	9
1. Kurumsal Tarihçe	11
2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	12
3. Mevzuat Analizi	13
4. Üst Politika Belgeleri Analizi	15
5. Program-Alt Program Analizi	18
6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	19
7. Paydaş Analizi	19
8. Kuruluş İçi Analizi	28
9. Akademik Faaliyetler Analizi	31
10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	35
11. GZFT Analizi	37
12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	38
5. GELECEĞE BAKIŞ	43
1. Misyon	43
2. Vizyon	43
3. Temel Değerler	43
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	45
1. Konum Tercihi	46
2. Başarı Bölgesi Tercihi	46
3. Değer Sunumu	48
4. Temel Yetkinlik Tercihi	49
7. STRATEJİ GELİŞTİRME	52
1. Amaç ve Hedefler	54
2. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	55
3. Hedef Kartları	56
4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	78
5. Maliyetlendirme	80
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	82

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1:	2024-2028 Temel Performans Göstergeleri	6
Tablo 2:	Strateji Geliştirme Kurulu	8
Tablo 3:	2017-2023 Stratejik Planı Hedefleri Gerçekleşme Oranı	12
Tablo 4:	Mevzuat Analizi	14
Tablo 5:	Üst Politika Belgeleri Analizi	15
Tablo 6:	Program-Alt Program Analizi	18
Tablo 7:	Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Matrisi	19
Tablo 8:	Paydaş Etki Derecesi	19
Tablo 9:	Paydaş Önem Derecesi	19
Tablo 10:	Paydaş Etki ve Önem Düzeyi	20
Tablo 11:	Paydaş Etki/Önem Matrisi	20
Tablo 12:	Paydaşların Önceliklendirilmesi	20
Tablo 13:	Paydaş-Ürün Hizmet Matrisi	21
Tablo 14:	2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili İç Paydaş Görüşleri	22
Tablo 15:	2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili Dış Paydaş Görüşleri	22
Tablo 16:	Mevcut Misyon ile İlgili İç Paydaş Görüşleri	23
Tablo 17:	Mevcut Misyon ile İlgili Dış Paydaş Görüşleri	24
Tablo 18:	Mevcut Vizyon Bileşenleri ile İlgili İç Paydaş Görüşleri	24
Tablo 19:	Dış Paydaş Vizyon Bileşenleri Anketi	25
Tablo 20:	Dış Paydaş Toplantısı Misyon Görüşleri	25
Tablo 21:	Dış Paydaş Toplantısı Vizyon Anketi	25
Tablo 22:	2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili Dış Paydaş Toplantısı Görüşleri	26
Tablo 23:	İdari Personel Niceliksel Analizi	28
Tablo 24:	İdari Kadro Ünvan Dağılımı	28
Tablo 25:	Akademik Personel Ünvan Bazlı Dağılım	28
Tablo 26:	Mevcut Değerler ile İlgili İç Paydaş Görüşleri	30
Tablo 27:	Dış Paydaş Değerler Görüşü	31
Tablo 28:	Kurum Kültürü Analizi	31
Tablo 29:	Toplam Fiziksel Alanlar ve Dağılımı	32
Tablo 30:	Teknoloji ve Bilişim Altyapısı	33
Tablo 31:	Tahmini Kaynaklar Tablosu	33
Tablo 32:	Akademik Faaliyetler Analizi	33
Tablo 33:	Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	35
Tablo 34:	Sektörel Yapı Analizi	36
Tablo 35:	GZFT Listesi	37
Tablo 36:	GZFT Stratejileri	38
Tablo 37:	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	39
Tablo 38:	Değer Sunumu Belirleme	48
Tablo 39:	Strateji Geliştirme Çalışmasında Oluşturulan Çalışma Gruplarının Listesi	52
Tablo 40:	Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	55
Tablo 41:	2024-2028 Stratejik Planı Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	78
Tablo 42:	Tahmini Maliyet	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1:	İstanbul Arel Üniversitesi Organizasyonel Yapı	29
Şekil 2:	İstanbul Arel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci	30
Şekil 3:	Konum Ağırlığı	46

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ArelBAP	İstanbul Arel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
ArelDİLMER	İstanbul Arel Üniversitesi Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelKAM	İstanbul Arel Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelMED-I	İstanbul Arel Üniversitesi Medikal, Yazılım, Yapay Zeka Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelIPDR	İstanbul Arel Üniversitesi Psikolojik Danışma, Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelKAM	İstanbul Arel Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelPOTKAM	İstanbul Arel Üniversitesi Polimer Teknolojiler ve Kompozit Uygulama ve Araştırma Merkezi
ArelTTO	İstanbul Arel Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi
ArelSEM	İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
ArelUSAM	İstanbul Arel Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BM	Birleşmiş Milletler
BTO	İstanbul Arel Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Ofisi
CBİKO	Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı
ÇAP	Çift Anadal Programı
DSÜ	Ders Saati Ücretli
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
FEF	Fen Edebiyat Fakültesi
FSMH	Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları
GençArel	İstanbul Arel Üniversitesi Gençlik Çalışmaları Merkezi
GSF	Güzel Sanatlar Fakültesi
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İLF	İletişim Fakültesi
İSTKA	İstanbul Kalkınma Ajansı
İş Kur	Türkiye İş Kurumu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MMF	Mühendislik Mimarlık Fakültesi
MYO	Meslek Yüksekokulu
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SEM	Sürekli Eğitim Merkezi
SMART	Specific Measurable Achievable Relevant Timely
SGK	Strateji Geliştirme Kurulu
SPE	Stratejik Planlama Ekibi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TEKMER	Teknoloji Geliştirme Merkezi
TF	Tıp Fakültesi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜBA	Türkiye Bilimler Akademisi
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TYYÇ	Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi
UYGAR	Uygulama ve Araştırma Merkezi
ÜSİMP	Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu
YADYO	İstanbul Arel Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu
YAP	Yandal Programı
YAY-YÜKA	Yenilikçi Üretim İle Katma Değer
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu



1.

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

- 1. 1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler
- 1. 2. Amaç ve Hedefler

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon

Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı bir üniversite olarak toplumun ihtiyaçlarına ve evrensel bilime katkı sunmak için paydaşlarla iş birliği içinde öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini gerçekleştirmek.

Vizyon

Nitelikli eğitim ve bilimsel çıktılarıyla toplumun ihtiyaçlarına ulusal ve uluslararası düzeyde katkı yapan, üniversite-sanayi iş birliğine önem veren, hem faaliyetleri hem de yetiştirdiği donanımlı öğrenciler ile geleceğe yön veren üniversiteler arasında olmak.

Temel Değerler

Öğrenci Odaklılık: İstanbul Arel Üniversitesi öğrencilere sunduğu eğitim-öğretim ve destek hizmetlerinde öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yürütmektedir.

Etik Değerlere Uyum ve Bireysel Gizliliğe Saygı: İstanbul Arel Üniversitesi faaliyetlerini yürütürken evrensel etik değerlere uygun ve bireysel gizliliğe saygılı hareket eder.

Akademik Özerklik: İstanbul Arel Üniversitesi akademik personelin nitelikli eğitim ve araştırma yürütmesi için özgür bir ortam sunar.

Atatürk İlkeleri ve Cumhuriyet Değerlerine Bağlılık: İstanbul Arel Üniversitesi, Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet kazanımları ışığında, milli ve kültürel değerlere sahip bireyler yetiştirmekte ve çağın gerekleri doğrultusunda eğitim vermektedir.

İş Birliği ve Katılımcılık: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde katılımcılığı destekleyici mekanizmalar ile paydaşlar ile iş birliğine önem verir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ve uygulamalarında tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi ve paydaşların ihtiyaç duyduğunda bilgiye zamanında ve doğru ulaşmasını önceler.

Sürdürülebilirlik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda toplumsal katkı yapma prensibi ile hareket eder.

Kalite: İstanbul Arel Üniversitesi ürün ve hizmetlerini kalite standartları doğrultusunda gerçekleştirmeye önem verir.

Sistemlilik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ve uygulamalarında planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma döngüsünü esas alır.

1.2. Amaç ve Hedefler

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Amaç ve Hedefleri aşağıda listelenmiştir:

Amaç 1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek

- Hedef 1: Programları kalite standartları doğrultusunda geliştirmek
- Hedef 2: Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak
- Hedef 3: Lisansüstü eğitimin niteliğini geliştirmek
- Hedef 4: Aktif ve etkileşimli öğrenmeyi geliştirmek
- Hedef 5: Mezun izleme faaliyetlerini geliştirmek

Amaç 2: AR-GE faaliyetlerini ve çıktılarını nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirmek

- Hedef 1: Ulusal kurumlar tarafından desteklenen proje sayısının artırılması
- Hedef 2: Araştırmacı yetkinliğinin ve görünürlüğünün geliştirilmesi
- Hedef 3: Üniversite adresli bilimsel yayınların kalitesinin ve sayısının artırılması
- Hedef 4: Sanayi, Kamu/Özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilmesi
- Hedef 5: AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının geliştirilmesi

Amaç 3: Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi

- Hedef 1: Uluslararası değişim programlarının etkin kullanımının sağlanması
- Hedef 2: Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması
- Hedef 3: Uluslararası öğrencilerin entegrasyonunun sağlanması

Amaç 4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

- Hedef 1: Kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması
- Hedef 2: Öğrencilerde ve personelde kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi
- Hedef 3: Öğrencilerin kişisel ve kariyer gelişimine yönelik hizmetin geliştirilmesi
- Hedef 4: Kurumsal itibar yönetiminin geliştirilmesi
- Hedef 5: Dijitalleşmenin kurumsal süreçlere yaygınlaştırılması

Amaç 5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi

- Hedef 1: Toplumsal katkı sağlamaya yönelik iş birlikleri ve hizmetleri artırmak
- Hedef 2: Dezavantajlı grupların üniversite yaşamına entegrasyonuna yönelik faaliyetleri artırmak
- Hedef 3: Üniversite personelinin, öğrencilerinin girişimci faaliyetlerini artırmak
- Hedef 4: Sürdürülebilir üniversite faaliyetlerinin geliştirilmesi





2.

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planında yer alan performans göstergeleri arasında temel performans göstergesi olarak belirlenenler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. 2024-2028 Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2028)
3	Akredite olan program sayısı	13
52	Personel tarafından yürütülen TÜBİTAK destekli toplam proje sayısı (1001, 1002, 3501, 2209A, 2209B)	75
67	WOS ve Scopus'ta toplam Q1, Q2, Q3 yayın sayısı	95
5	Üniversite-Kamu (İSTKA, Belediyeler, Üniversiteler vb.) iş birliği ile yapılan toplam proje sayısı	10
134	Uluslararası değişim programı anlaşma sayısı	160
1601	Uluslararası toplam öğrenci sayısı	2900
3	Düzenlenen uluslararası sempozyum, kongre ve sanatsal sergi sayısı	7
27	Kalite kültürünün yayınlştırılması amacıyla yapılan etkinlik sayısı (toplantı, çalıştay vb.)	30
11	Eğitiminin eğitimi programı kapsamında düzenlenen etkinlik sayısı	11
2	Öğrencilere yönelik yapılan sosyo-kültürel ve sportif etkinlik sayısı	2
	Üniversite bilgi yönetim sistemleri arasındaki entegrasyonun sağlanması	
12	UYGAR merkezleri tarafından toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında yapılan faaliyet sayısı	35
0	Dumansız hava alanının oluşturulması	1
33	BM sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında yapılan etkinlik (araştırma, toplantı, seminer, bilimsel yayın vb) sayısı	35



3.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planını, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun "Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme" başlığı altındaki 9. maddesinde belirtilen "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, 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." hükmüne dayanarak ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Sürüm 1.1. (2021)" uygun olarak, paydaşlarının katılımı ile hazırlanmıştır.

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı hazırlıkları, Rektörlüğün 24 Nisan 2023 ve E. 267559 sayılı yazısı ile yayınlanan Genelge ile başlatılmış ve tüm birimlere duyurulmuştur.

Rektörün başkanlığında stratejik planlama süreçlerinde gerekli yönlendirmelerin yapılması, katılımın sağlanması ve yapılan çalışmaların onaylanmasını sağlamak üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. 28 Nisan 2024 tarihinde çevrimiçi yapılan toplantı ile Strateji Geliştirme Kurulu tarafından Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Planlama takvimi onaylanmıştır.

5 Mayıs 2023 tarihli ve E. 271273 sayılı yazı ile Stratejik Planlama Ekibine, stratejik plan hazırlama takvimi ve "İstanbul Arel Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci Rehberi" ile "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Sürüm 1.1. (2021)"nin gönderilmesi ile görevlendirme yapılmıştır.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında Rektör Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ'in başkanlığında strateji planlama çalışmalarının onaylanmasından, alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirilmesinden sorumlu olan Strateji Geliştirme Kurulu (SGK) oluşturulmuştur. SGK'na ek olarak Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ergül BERBER'in başkanlığında hazırlık programının oluşturulmasından, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesinden, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile SGK'nun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olan Stratejik Planlama Ekibi (SPE) oluşturulmuş, strateji planlama çalışmalarına paydaş katılımının artırılması için çalışma grupları oluşturulmuştur.

Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu

Prof. Dr. A. Ercan GEGEZ	Rektör
Prof. Dr. Ergül BERBER	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Enver DURAN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Yusuf AVCI	FEF Dekanı
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA	İİBF Dekanı
Prof. Dr. Ersin GÖSE	MMF Dekanı
Prof. Dr. Hüseyin GÜN	GSF Dekan V.
Prof. Dr. Ayhan BİBER	İLF Dekanı
Prof. Dr. Mustafa Cem UZAL	TF Dekanı
Prof. Dr. Yıldız İYİDOĞAN	SBF Dekanı
Prof. Dr. Meryem ÇAM	TF Öğretim Üyesi
Prof. Dr. A. Turan GÜRKANLI	MMF Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Bahtişen KAVAK	MYO Müdürü
Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE	İİBF Öğretim Üyesi
Mustafa KILIÇASLAN	Genel Sekreter

4.

DURUM ANALİZİ

- 4. 1. Kurumsal Tarihçe
- 4. 2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- 4. 3. Mevzuat Analizi
- 4. 4. Üst Politika Belgelerinin Analizi
- 4. 5. Program-Alt Program Analizi
- 4. 6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
- 4. 7. Paydaş Analizi
- 4. 8. Kuruluş İçi Analizi
- 4. 9. Akademik Faaliyetleri Analizi
- 4. 10. Yükseköğretim Sektörü Analizi
- 4. 11. GZFT Analizi
- 4. 12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi



4. DURUM ANALİZİ

4.1. Kurumsal Tarihçe

İstanbul Arel Üniversitesi, 09.05.2007 tarih ve 2809/5656 Ek.76 Sayılı Kanun ile 18 Mayıs 2007 tarih ve 26526 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak kurulmuştur. Üniversitemiz 2547 sayılı kanunun vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlerine ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ek 76. maddesine göre kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip bir üniversitedir. Kemal Gözükara Eğitim ve Kültür Vakfının aldığı karar ile kurulan üniversitemizin Mütevelli Heyet Başkanlığını Özgür GÖZÜKARA, Rektörlüğünü ise Prof. Dr. Ersin GÖSE yürütmektedir. 2007 yılında 4'ü lisans ve 15'i ön lisans olmak üzere 19 bölüm/programda, toplam 681 öğrenci ile eğitim-öğretime başlayan üniversitemizde 2023 yılı itibarıyla aktif olarak ön lisans seviyesinde toplam 23 bölüm, 68 programda, lisans seviyesinde 44 bölüm, lisansüstü seviyesinde 51 yüksek lisans programı, 8 doktora programı ve bir adet sanatta yeterlilik programı ile toplam 13.854 öğrenciye eğitim hizmeti verilmektedir.

Üniversitemiz kuruluşunda Küçükçekmece-Sefaköy Yerleşkesinde eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Üniversitemiz şu anda Büyükçekmece Tepekent'te yer alan Kemal Gözükara Yerleşkesi, Sefaköy Yerleşkesi ve Cevizlibağ Yerleşkesi olmak üzere üç yerleşkede eğitim-öğretim hizmetini devam ettirmektedir. Toplam 532.469,44 m² fiziki alanda eğitim-öğretim hizmeti veren üniversitemizde eğitim-öğretim faaliyetleri yerleşkelerde bulunan derslikler, uygulamalı eğitim alınmaya uygun laboratuvar ve araştırma laboratuvarları ile birlikte toplam 13.478 m² alanda yürütülmektedir. Üniversitemiz, 2023 yılında toplam 4.556 önlisans, 3.562 lisans, 755 lisansüstü olmak üzere toplam 9.961 aktif öğrenci, 526 akademik personel, 252 idari personel ile faaliyet göstermiştir. Uluslararasılaşmaya da önem veren kurumumuzda 31 Aralık 2023 tarihi itibarı ile 7 yabancı uyruklu personel ve 1.088 yabancı uyruklu öğrencimiz bulunmaktadır. 2023 yılında Tepekent-Kemal Gözükara Yerleşkesinde, yer alan spor kompleksinde yarı olimpik yüzme havuzu, kapalı spor salonu ve fitness salonu öğrencilerimizin hizmetine sunulmuştur. Tepekent-Kemal Gözükara Yerleşkesine yakın mesafede 283 kız 68 erkek öğrenci kapasiteli öğrenci evleri ile öğrencilere barınma imkânı sağlanmaktadır. Eğitim-öğretim ve araştırma yetkinliklerinin geliştirilmesine kütüphane olanaklarımız ile önemli bir katkı sağlanmaktadır. Her üç yerleşkemizde yer alan kütüphanemizde yer alan basılı ve elektronik kaynak sayısı her yıl artarak 2023 yılında 524.498'e ulaşmıştır. Üniversitemiz araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir göstergesi olan yayın sayısı ve h-indeks sayısı yıllara göre artış göstermektedir. Üniversitemiz Web of Science indeksli dergilerde yapılan yayın sayımız da yıllarla artarak 2023 yılında 1.264'e çıkmıştır. Atıf sayımız 107.063'e, h-indeksimiz ise 45'ye yükselmiştir. Benzer şekilde Scopus indeksli dergilerde yapılan yayın sayımız da yıllarla artarak 2023 yılında 1.101'e çıkmıştır. Atıf sayımız ise 13.232'ye, h-indeksimiz ise 52'ye yükselmiştir.

Akademik gelişiminin yanında eğitim ekosistemindeki gelişmeler ile birlikte üniversitemiz rekabet gücünü artırmak değişime adapte olabilmek amacıyla yeni idari birimler de oluşturulmaktadır. Bu kapsamda yeni kurulan Aday İlişkileri ve Tanıtım Müdürlüğü, Uluslararası Öğrenci Temin ve Tanıtım Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Elektronik Belge Yönetimi ve Arşiv Hizmetleri Müdürlüğü, YÖK İlişkileri ve Yazı İşleri Direktörlüğü, Hukuk Müşavirliği, Öğrenci Dekanlığı ve Öğrenci Danışmanlık Hizmetleri Müdürlüğüne ek olarak 2022 yılında Mezun Birimi, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü ve Kalite Koordinatörlüğü ile 2023 yılında Kurumsal Proje ve Dijital Dönüşüm Ofisi oluşturulmuştur.

Üniversitemiz kuruluşundan itibaren idari ve akademik yapılanmada göstermiş olduğu gelişmeyi, toplumsal katkı faaliyetlerinde de göstermektedir. Üniversitemizde toplumsal katkı faaliyetlerine ve araştırma geliştirme faaliyetlerine destek sağlamak amacıyla Teknoloji Transfer Ofisi, Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi, Gençlik Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kuluçka ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Polimer Teknolojiler ve Kompozit Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışma, Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, Toplum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yapay Zeka Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi oluşturulmuştur. Sektörel iş birliklerimiz ile öğrencilerimizin kariyer gelişimine destek olunurken, topluma hizmet de üretilmektedir. Dijital dönüşüm çalışmalarımız kapsamında çok amaçlı kullanım alanına sahip, fonksiyonları geliştirilebilen ARELim portalı oluşturulmuştur. Bütünleşik bilgi yönetim sistemi oluşturulmasına yönelik çalışmalarımız kapsamında ARELim yazılımı bir bilgi yönetim sistemi olarak kullanılma açılmış ve çeşitli fonksiyonlar eklenerek yazılımın geliştirilmesine devam edilmektedir.

Üniversitemiz, öğrencilerimizin akademik gelişiminin yanında sosyal gelişimine de önem vermektedir. Bu kapsamda öğrenci kulüplerinin oluşturulması ve faaliyet göstermesi desteklenmektedir. Öğrenci Dekanlığı bünyesinde faaliyetlerini yürüten Liderlik ve Girişimcilik Ofisi Koordinatörlüğünün sorumluluğunda olan öğrenci kulüplerimizin güncel üye sayısı toplam 14.700'dür.

2022 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından Kurumsal Akreditasyon Programı değerlendirilmesi sonucunda üniversitemiz koşullu akreditasyon almaya hak kazanmıştır. Program akreditasyonuna da önem verilen üniversitemizde 2023-2024 akademik yılında Senatoda alınan karar ile "Akreditasyon Yılı" olarak ilan edilmiş olup, 2023 yılında üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde üç program STAR akreditasyon kuruluşu tarafından, 2024 yılında ise Fen-Edebiyat Fakültesinin iki programı FEDEK akreditasyon kuruluşu tarafından akredite edilmiştir.

4. 2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2017-2023 Stratejik Planımızda Üniversitemiz misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri tanımlanmıştır. İstanbul Arel Üniversitesi olarak stratejik planımızda 10 stratejik amaç Eğitim-Öğretim, Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Üretimini Güçlendirme, Topluma Hizmet ve Halkla İlişkiler, Uluslararasılaşma, Kampüs Yaşamı, Çalışan ve Öğrenci Memnuniyeti, Kurum Kültürü ve Öğrencilere Kazandırılacak Değerler, İnsan Kaynakları Politikası olmak üzere yedi alanı kapsamakta ve 26 hedeften oluşmaktadır. Öngörülen stratejik amaç ve belirlenen hedeflere ulaşmayı izlemek için 110 performans göstergesi belirlenmiştir. Ancak belirlenen performans göstergelerinden bazılarının izlenememesi nedeniyle 2017-2023 Stratejik Planının izlenmesi 103 performans göstergesi ile gerçekleştirilmiştir.

2017-2023 Stratejik Planında yer alan amaçlar aşağıda listelenmiştir:

1. Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak.
2. Nitelikli meslek elemanı yetiştirmek.
3. Lisansüstü eğitimi özgün bir eğitim politikası geliştirerek güçlendirmek.
4. Üniversitenin araştırma ve teknoloji üretim potansiyelini nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.
5. Üniversitede yürütülen eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri yoluyla toplumun öncelikli sorunlarının çözümüne yönelik toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek.
6. Kurumsal itibarın sürdürülebilmesi ve geliştirilmesinde, tüm iletişim araçlarını etkin kullanarak ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırmak.
7. Uluslararasılaşma düzeyini artırmak.
8. Kampüs yaşamında öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmak.
9. Üniversitenin değerlerinin ve kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesi ve geleceğe iletilmesini sağlamak.
10. Üniversite akademik ve idari kadrosunu nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.

2017-2023 Stratejik Planı hedeflerinin gerçekleşme oranı Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. 2017-2023 Stratejik Planı Hedefleri Gerçekleşme Oranı

Stratejik Amaç 1	Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretim kalitesini artırmak.	%80,80
Hedef 1.1	Üniversitenin, nitelikli öğrenci tercihi bakımından ilk 20 vakıf üniversitesi arasında yer almasının sağlanması	%50
Hedef 1.2	Tüm programlarda okuyan öğrencilerin üniversite ile bağlarının kuvvetlenmesinin sağlanması	%100
Hedef 1.3	Öğrencilerin araştırma ve/veya uygulama etkinliklerinin artırılması	%57,14
Hedef 1.4	Öğrencilerin yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesi	%100
Hedef 1.5	Öğrencilerin multidisipliner eğitim almalarının sağlanması	%75
Hedef 1.6	Program çeşitliliğinin, iş dünyasının ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmesi ve artırılması	%100
Hedef 1.7	Eğitim-öğretim ile ilgili fiziki ve teknolojik imkânların geliştirilmesi	%100
Stratejik Amaç 2	Nitelikli meslek elemanı yetiştirmek.	%83,33
Hedef 2.1	İlgili sektörlerin ihtiyaç duyduğu nitelikte eğitimin verilmesi	%66,66
Hedef 2.2	Sektör-iş yeri tabanlı eğitimlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması	%100
Stratejik Amaç 3	Lisansüstü eğitim ve öğretimi özgün bir eğitim politikası geliştirerek güçlendirmek.	%44,44
Hedef 3.1	Lisansüstü programların, insanlığın ve dünyanın gelecekte karşı karşıya kalabileceği çok çeşitli sorunlara çözüm üretme ilkesine göre tasarlanması ve yürütülmesi	%40
Hedef 3.2	Nitelikli lisansüstü öğrencileri kazanmaya yönelik etkili bir destek ve tanıtım politikasının geliştirilmesi	%50
Stratejik Amaç 4	Üniversitenin araştırma ve teknoloji üretim potansiyelini nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	%66,66
Hedef 4.1	Öğretim elemanlarının yaygın etkisi yüksek bilimsel araştırma yapmaya özendirilmesi	%71,48
Hedef 4.2	Öğretim elemanlarının, araştırma sonuçlarını bilimsel yayın ve diğer yollardan toplumla paylaşmaları	%71,43
Hedef 4.3	Üniversitenin araştırma olanaklarının geliştirilmesi	%75
Hedef 4.4	Topluma hizmet verebilecek lisanslı laboratuvar ve/veya merkezlerin oluşturulması	%0
Hedef 4.5	Üniversite bünyesinde yer alan teknoloji merkezleri arasındaki eşgüdümün sağlanması ve yeni merkezlerin oluşturulması	%0
Stratejik Amaç 5	Üniversitede yürütülen eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri yoluyla toplumun öncelikli sorunlarının çözümüne yönelik toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek.	%75
Hedef 5.1	Toplumsal sorunların belirlenerek, sosyal sorumluluk, topluma hizmet politika ve projelerinin oluşturulup uygulanması	%71,43
Hedef 5.2	Üniversite çalışanları ve öğrencilerinde, sosyal sorumluluk bilincinin ve topluma hizmet kültürünün geliştirilmesi	%100
Stratejik Amaç 6	Kurumsal itibarın sürdürülmesi ve geliştirilmesinde, tüm iletişim araçlarını etkin kullanarak ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırmak.	%100
Hedef 6.1	Kurumsal tanınırlığa yönelik ulusal ve uluslararası faaliyetlerin artırılması	%100
Stratejik Amaç 7	Uluslararasılaşma düzeyini artırmak.	%58,33
Hedef 7.1	Uluslararası paydaşlarla iş birliği ve etkileşimin artırılması	%50
Hedef 7.2	Öğrenci ve personelin uluslararası hareketliliğinin artırılması	%67
Stratejik Amaç 8	Kampüs yaşamında öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmak.	%100
Hedef 8.1	Kampüste sunulan ulaşım, beslenme, sağlık ve barınma imkanlarının artırılması	%100
Hedef 8.2	Kampüslerdeki sosyal ve kültürel etkinliklerin	%100
Stratejik Amaç 9	Üniversitemizin değerlerinin ve kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesini ve geleceğe iletilmesini sağlamak.	%100
Hedef 9.1	Kurum kültürü ve üniversite değerlerinin güçlendirilmesi ve geleceğe aktarılması	%100
Stratejik Amaç 10	Üniversitemizin akademik ve idari kadrosunu nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek	%75
Hedef 10.1	Akademik ve idari kadronun sayısının artırılması	%0
Hedef 10.2	Akademik ve idari kadronun niteliğinin artırılması	%100

Mevcut stratejik planının değerlendirmesi sonucunda stratejik amaçların %30'unun hedeflerine %100 oranında ulaşıldığı görülmüştür. Mevcut stratejik planda belirlenen toplam 26 hedefin 4 tanesinde gerçekleşme düzeyi %0 ile çok düşük performans, 5 tanesinde %30 ile %58 arasında değişen oranda düşük seviyede performans, 4 tanesinde gerçekleşme düzeyi %66 ile %72 arasında değişen oranda orta seviyede performans, 2 tanesinde %75 oranında yüksek seviyede performans, 11 tanesinde %100 gerçekleşme ile yüksek seviyede performans gözlenmiştir.

2017-2023 Stratejik Planında yer alan performans göstergeleri niteliksel olarak değerlendirildiğinde ise;

- Performans göstergelerinin ölçülebilir olmadığı,
- Hedeflerin gerçekleşmesi için zaman aralıklarının, periyotların tanımlanmamış olduğu,
- Hedeflere ilişkin performans göstergelerinin ulaşılabilir ve gerçekçi olmadığı,
- Belirlenen hedef ve performans göstergelerinin çok dar bir amaca yönelik oluşturulmuş olduğu,
- Performans göstergelerinin spesifik ve akılcı olmadığı,
- Tanımlanan performans göstergelerinin anahtar performans göstergesi niteliğinde olmadığı
- Performans göstergelerinin Mali Yıl Program Bütçesi Raporunda belirtilen performans göstergelerini tamamıyla kapsamadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Mevcut stratejik planın değerlendirmesi ile elde edilen bulgular doğrultusunda stratejik planda yer alan bazı hedef ve performans göstergelerinde değişiklik yapılması gerektiği değerlendirilmiştir.



4. 3. Mevzuat Analizi

İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası madde 130 ve madde 131 çerçevesinde, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği kapsamında bir vakıf üniversitesi olarak eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini yürütmektedir. Üniversitemiz iç işleyişini düzenlemek üzere yönetmelik, yönergeler, usul ve esaslar, prosedürler gibi düzenleyici işlemleri oluşturmuş ve üniversitenin resmi internet sayfasında kamuoyu ile paylaşmıştır.

2024-2028 Stratejik Planının hazırlanmasında mevzuat analizi aşağıda belirtilen mevzuat incelenerek yapılmıştır.

- Anayasa
- 2809 Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
- 5378 sayılı Engellilerin Korunması Hakkında Kanun
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
- 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu

Mevzuat analizi sonucunda yasal yükümlülöklere ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 4'te belirtilmiştir:

Tablo 4. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretimin, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur.	T.C. Anayasası'nın 130uncu maddesi	İstanbul Arel Üniversitesi, T.C. Anayasası ve 2547 sayılı Kanun'da belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermektedir.	Üniversite Anayasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Herhangi bir ihtiyaç bulunmamaktadır.
Yükseköğretim kurumlarının teşkilatlanmasının düzenlenmesi	2809 Sayılı Kanun 3üncü maddesi	Üniversitemiz teşkilatlanması bu kanun uyarınca oluşturulmuştur.	1. Dezavantajlı gruplara yönelik fiziki imkanların geliştirilmesi 2. YÖK erişilebilirlik ödülleri alınması Üniversitemiz teşkilatlanması kanuna uygun yapılmış olması nedeniyle herhangi bir ihtiyaç bulunmamaktadır.
Üniversitenin sosyal hizmetler kapsamındaki görevleri ve dezavantajlı öğrencilerin öğrenime katılımı	2547 Sayılı Kanun'un 47/a-c-d maddesi, 5378 sayılı Engelliler Korunması Hakkında Kanun'un 15inci maddesi	1. Dezavantajlı gruplara yönelik fiziki imkanların kısıtlı olması	1. Dezavantajlı gruplara yönelik fiziki imkanların geliştirilmesi 2. YÖK erişilebilirlik ödülleri alınması
Veri sorumlusu olan üniversitenin Kanunla getirilen aydınlatma, veri güvenliğinin sağlanması ve kişisel verilerin yok edilmesi gibi yükümlülükleri bulunmaktadır.	6698 Sayılı Kanun	1. Verilerin işleme sebepleri ortadan kalktıktan sonra imha edilmesi/yok edilmesi süreçleri ile ilgili gerekli eğitimlerin alınmamış olması 2. KVKK kapsamında iç paydaşların yeterince bilgilendirilmemesi	1. Konuyla ilgili personelin eğitim süreçlerinin tamamlanması 2. Kurum içinde KVKK ile ilgili bilgilendirici faaliyetlerin yapılması
Üniversiteler, alt düzeydeki eğitim kurumlarının öğretmenlerine ve yöneticilerine ve imkanları dahilinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarının personeline hizmet içi eğitimi ile ilgili kursları açmak ve düzenlemekle yükümlüdürler. Buna ait esaslar, Cumhurbaşkanınca yürürlüğe konacak bir yönetmelikle belirlenir.	2809 Sayılı Kanun Sinci maddesi	1. SEM ve ilgili UYGAR merkezlerinin eğitim faaliyetlerinin kamuoyunda yeterince duyurulmaması	1. Kamu kurum ve kuruluşları için güncel meselelerle organize edilmiş eğitim programları düzenlenmesi 2. Eğitim programlarının kamuoyunda etkin duyurulması
MADDE 4 – (1) İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede; • Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar. • İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar. • Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır. • Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır. • Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayatı ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır. (2) İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. (3) Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez. (4) İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz.	6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	1. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin faaliyetlerin etkin yürütülmemesi	1. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kurum içinde bilgilendirici faaliyetlerin artırılması 2. Düzenli kontroller ile gerekli önlemlerin zamanında alınmasının sağlanması 3. İş sağlığı biriminin web sayfalarının içerik olarak iyileştirilmesi
Yükseköğretim kurumlarının görevleri	2547 Sayılı Kanun 12inci maddesi	1. Üniversitenin eğitim öğretim kalitesinin geliştirilmesine yönelik bir öğrenme-öğretme merkezinin olmaması 2. Eğiticinin eğitimi kapsamında eğitim alan öğretim elamanı sayısının düşük olması 3. Akademik personelin eğitim-öğretim faaliyetlerinin ödüllendirilmesi için bir sistemin olmaması 4. Akademik personelin eğitim-öğretim faaliyetlerini teşvik edici fiziki ve teknolojik altyapının sınırlı olması 5. Kurum içi ve kurum dışı fonlar ile desteklenen proje türlerinin az olması 6. Program gözden geçirme çalışmalarında toplum ihtiyaçlarını tespit edecek düzeyde paydaş görüşlerinin alınması 7. Eğitim ve araştırma kapsamında sektör ile iş birliğinin yeterince olmaması 8. Ulusal ve uluslararası nitelikli yayın sayısının düşük olması 9. Girişimcilik ekosisteminin desteklenmesine yönelik teknoloji merkezi gibi merkezlerinin olmaması 10. Patent ve ürüne dönüşen buluş sayısının az olması 11. Araştırma-geliştirme öncelikli alanların belirlenmemiş olması 12. Toplumsal katkı çalışmalarında BM sürdürülebilirlik hedeflerinin de göz önünde tutularak kurumsal tercihler ve hedeflerin belirlenmesi 13. Toplumsal katkı faaliyetlerinin izlenmesinde paydaş görüşlerinin kurum genelinde alınmaması	1. Rekabet gücünün korunabilmesi için sistematik bir değişim yönetimi modelin oluşturulması ve uygulanması 2. Akredite program sayısının artırılması 3. Öğrenme-öğretme merkezinin kurulması 4. Eğiticinin ödüllendirilmesine yönelik sistemin oluşturulması 5. TTO insan gücünün geliştirilmesi 6. Üniversite araştırma kadrosunun belirlenmesi 7. Lisansüstü tez çalışmalarından üretilen yayın ve ürün sayısının artırılması 8. Toplumsal katkı ile ilgili tercihlerin ve hedeflerin belirlenmesi 9. Toplumsal katkı faaliyetlerinin izlenmesine yönelik bir sistematik geliştirilmesi 10. Üniversitenin web sayfalarının içerik olarak iyileştirilmesi
Yükseköğretim kurumlarında yapılan bilimsel çalışmalar veya araştırmalar sonucunda bir buluş gerçekleştiğinde buluşu yapan, buluşunu yazılı olarak ve geciktirmeksizin yükseköğretim kurumuna bildirmekle yükümlüdür. Patent başvurusu yapılmışsa yükseköğretim kurumuna başvuru yapıldığına dair bildirim yapılır. (3) Yükseköğretim kurumu, buluş üzerinde hak sahipliği talebinde bulunması durumunda, patent başvurusu yapmakla yükümlüdür. Aksi takdirde buluş, serbest buluş niteliği kazanır. 2547 sayılı Kanunun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (I) bendinde tanımlanan öğretim elemanları ile stajyerlerin ve öğrencilerin diğer kamu kurumları veya özel kuruluşlarla belirli bir sözleşme kapsamında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan buluşlar üzerindeki hak sahipliğinin belirlenmesinde, diğer kanunlardaki hükümler saklı kalmak kaydıyla sözleşme hükümleri esas alınır.	6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nun 12inci maddesi	1. FSMH kapsamında yapılan sözleşmelerin güncelliğinin sağlanması	1. Sözleşmelerin gözden geçirilerek gerekli güncellemelerin yapılması

4. 4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planının hazırlığı kapsamında incelenen “Üst Politika Belgeleri” şunlardır:

- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)
- Orta Vadeli Program (2024-2026)
- 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı
- Yeni Ekonomi Programı (2021-2023)
- TÜBİTAK Stratejik Planı (2019-2023)
- Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı (2019-2023)
- Yükseköğretim Kalite Kurulu Genel Değerlendirme Raporu (2015-2019)
- Yükseköğretim Kalite Kurulu Stratejik Planı (2019-2023)
- 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi (2019)
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü 2024-2028 İstanbul Bölge Planı
- KOSGEB Stratejik Planı (2019-2023)
- 2019-2023 TUBA Stratejik Planı

Yapılan inceleme sonucunda, üst politika belgelerinde verilen görevler kapsamında belirlenen ihtiyaçlar Tablo 5'te gösterilmiştir:

Tablo 5. Üst Politika Belgeleri Analizi

İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
545.2. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin misyon odaklı uzmanlaşma çalışmalarında, veriye dayalı analizler yapılarak odak alanlarındaki çıktı ve etkilerini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülecektir. İhtiyaçlar: Üniversitenin odak alanının belirlenmesi.
560.3. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: KOBİ'ler ve üniversitelerin birlikte hazırlayacakları projelerin desteklenmesi sağlanacaktır. İhtiyaçlar: KOBİ'ler ile araştırma iş birliğinin geliştirilmesi.
588. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki insan kaynağını ve niteliğini artırmaya yönelik kamu, üniversite ve STK iş birliği içerisinde programlar oluşturacaktır. İhtiyaçlar: SEM tarafından eğitim programlarının çeşidinin bu yönde geliştirilmesi.
591.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Kamu, üniversite ve özel sektörün yapay zeka alanındaki iş birlikleri güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Bu kapsamda iş birliklerinin geliştirilmesi.
607.3. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Ulaştırma ve lojistik hizmetleri eğitimlerinde standartlar oluşturulacak, üniversite-sektör iş birliğiyle sektörde istihdam edilecek nitelikli personel yetiştirilecektir. İhtiyaçlar: SEM tarafından eğitim programlarının çeşidinin bu yönde geliştirilmesi ve ilgili bölümlerde bu kapsamda sektörel iş birliği geliştirilmesi.
636.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerdeki mimarlık-mühendislik eğitim müfredatı yapı bilgi modellemesi, döngüsel ekonomi, enerji verimliliği gibi alanlar ile hukuk, sözleşme yönetimi, proje yönetimi ve risk yönetimi gibi yönetsel konularda nitelikli ve yabancı dil bilen iş gücü yetiştirilmesine yönelik yeniden düzenlenecektir. İhtiyaçlar: İlgili birimlerde program gözden geçirme çalışmalarının bu kapsamda yapılarak müfredatın gerektiği şekilde iyileştirilmesi.
660. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Kalite ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ülkemizin ihtiyaçları doğrultusunda evrensel bilgi üretimine katkı sunacak yetkinlikte akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini hedef alan, uluslararası öğrenciler ve alanında başarılı akademisyenler için üniversitemizi çekim merkezi haline getirecek yenilikçi ve rekabetçi bir yükseköğretim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır. İhtiyaçlar: Üniversitenin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekim merkezi olması için çalışmalar yapılması.
682.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır. İhtiyaçlar: Bütünleşik bilgi yönetim sistemi mekanizmasının kurulması.
682.4. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin yönetimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde müteveli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite - özel sektör - yerel yönetim - STK işbirliği güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Danışma kurulları oluşturulması ve aktifleştirilmesi.
683.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin atama ve yükseltme kriterlerinin alt sınırı merkezi olarak belirlenecektir. İhtiyaçlar: Konu takibi ve gerekli güncellemelerin yapılması.
684.2. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliği desteklenecektir. İhtiyaçlar: ARELKAM mezun biriminin mezunlara yönelik kariyer rehberliği faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması.
684.4. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin yetkin olduğu alanlarda öğrencilerin mesleki ve teknik bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla sanayi iş birlikleri ve ortak eğitim modellerinin tesisine yönelik çalışmalar yapılacaktır. İhtiyaçlar: Sektör ile iş birliği halinde markalı ders uygulamasının kurum geneline yansıtılması, staj, işletmede mesleki eğitim uygulamaları için sektörel iş birliklerinin artırılması.
685.4. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Uluslararası mezunlar ve etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sisteminin uluslararası tanınırlığı sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Uluslararası mezunlar ile etkili iletişim kurulması ve izlenmesi.
686.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Öncelikli sektörler ile gelişme alanlarına odaklı doktora programlarının ilgili sektörle iş birliği içerisinde yürütülmesi sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Doktora envanterinin oluşturularak öncelikli sektör odaklı programlarda sektör ile iş birliğinin sağlanması.
686.2. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin yurt dışındaki yetkin üniversitelerle ortak doktora programları açmaları teşvik edilecektir. İhtiyaçlar: Uluslararası iş birliklerinin oluşturulması.
686.3. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Doktora programları ve öğrenci kabul koşulları gözden geçirilecek, üniversitelerin yetkinlik analizine ve ihtisas alanına uygun doktora programları oluşturulması sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Üniversitenin ihtisas alanının belirlenmesi.
686.4. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Doktora tez danışmanlıklarını yapacak danışmanların niteliklerinin mevzuatla tanımlanması sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Konunun takibi ve gerekli önlemlerin alınması.

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)	686.5. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Akademik ve mesleki doktora ayrımı yapılarak her birinden beklenen kazanımların Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi'nde geliştirilmesi, doktora olgunluk düzeyine ulaşmış belirli üniversitelerde sanayi doktora programları gibi mesleki doktora programlarının oluşturulması desteklenecektir. İhtiyaçlar: Doktora programlarının akademik ve mesleki olarak gruplandırılması.
	687. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir. İhtiyaçlar: Üniversitenin sürdürülebilirlik birimi tarafından konuyla ilgili analiz raporunun hazırlanması.
	687.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Pilot olarak seçilecek üniversitelerin sıfır atık, temiz çevre, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kaynakları alanında durumlarının tespit edilerek sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüşüm projeleri hazırlanacaktır. İhtiyaçlar: Üniversitenin sürdürülebilirlik birimi tarafından konuyla ilgili analiz raporunun hazırlanması.
	688. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır. İhtiyaçlar: ERP çalışmasının tamamlanması ve bütünleşik bilgi yönetim sistemi çalışmalarının yapılması.
	688.4. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin dijital dönüşümünde ve dijital yayın alımlarında fayda-maliyet etkinliğini hedefleyen yerli ve milli yazılımların önceliklendirildiği bulut tabanlı uygulamalar kullanılacaktır. İhtiyaçlar: BTO ofisinin konuyla ilgili değerlendirme raporu hazırlanması.
	688.5. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerin idari personellerinin bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik kapasitesi geliştirilecektir. İhtiyaçlar: ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin devam etmesi.
	691. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Üniversitelerdeki TTO'lar güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: TTO'nun güçlendirilmesi.
	692. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Müfredatların mesleki yeterlilikler açısından gözden geçirilmesi.
	693. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürü yaygınlaştırılacak ve güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Kalite koordinatörlüğünün insan gücünün nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi.
	693.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Yükseköğretimde kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu geliştirilecektir. İhtiyaçlar: Kurumsal akreditasyonun devam ettirilmesi ve akredite programların artırılması.
	695.3. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Savunma sanayi, yapay zeka, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik kamu-üniversite-özel sektör iş birliği programları uygulamaya konulacaktır. İhtiyaçlar: Sektör ile iş birliğinde eğitim programlarının oluşturulması.
	720.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Aileye yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin içeriği kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve STK'larla iş birliği içerisinde eşitlendirilerek yaygınlaştırılacak, eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinde ihtisaslaşma sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Toplumsal katkı koordinatörlüğü tarafından planlama yapılması.
	723.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Aile içi şiddeti ortaya çıkaran temel unsurlar belirlenerek önleyici mekanizmaları artırmaya yönelik kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ile STK'ların iş birliğiyle bütüncül çalışmalar yürütülecektir. İhtiyaçlar: Toplumsal katkı koordinatörlüğü tarafından planlama yapılması.
	815.1. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Göç yönetiminde etkinliğin artırılması için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, özel sektör ve STK'ların katılımıyla bir danışma kurulu oluşturulacaktır. İhtiyaçlar: Akademik personelin teşvik edilmesi.
	973.5. Numaralı politika paragrafı	Verilen Görev: Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, STK'lar ve bireylerle iş birliği geliştirilecek ve Türkiye'nin tanıtımına yönelik çalışmalar yürütülecektir. İhtiyaçlar: Uluslararası kamuoyu üzerinde etkili olan ve Türkiye ile ilgili çalışmalar yapan kurum ve kuruluşların envanterinin çıkarılması ve iş birliklerinin geliştirilmesi.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / İstihdam / Politika ve Tedbirler 2. Madde	Verilen Görev: Mesleki ve teknik eğitim müfredatı özel sektörle iş birliği içerisinde güncellenecek, staj ve işbaşı eğitimi programlarının yaygınlaştırmasını sağlayacak şekilde yönetim ve finansman konuları da dahil olmak üzere özel sektör katılımı artırılacaktır. İhtiyaçlar: Sektör iş birliğinin geliştirilmesi ve program gözden geçirme çalışmalarına sektörel paydaşların dahil edilmesi
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / İstihdam / Politika ve Tedbirler 6. Madde	Verilen Görev: Bireylerin istihdamda kalmalarının temin edilmesi ve sahip oldukları becerilerin günümüz ihtiyaçlarına uyarlanması için hayat boyu öğrenmeye katılım artırılabilecek, sektörlerle iş birlikleri güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: 1. Mezun işverenleri ile etkili iletişimin sağlanması için mekanizmalar oluşturulması 2. ArelKAM tarafından reel sektörün ihtiyaç duyduğu temel beceri ve yetkinlikler analizinin yapılması 3. Mezun istihdamının sürekliliğini sağlayabilmek için sektör iş birliğinin geliştirilmesi
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / İstihdam / Politika ve Tedbirler 10. Madde	Verilen Görev: Geleceğin mesleklerine yönelik gençlerin kariyer farkındalıklarını artıracak program ve faaliyetler yaygınlaştırılacaktır. İhtiyaçlar: Akademik danışmanlık hizmeti kapsamında öğrencilerin geleceğin mesleklerine yönelik bilgilendirilmesi, kariyer hedeflerini belirlemesine destek olunması
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / Büyüme / Politika ve Tedbirler 8. Madde	Verilen Görev: Stratejik öneme sahip alanlarda, özel sektör, üniversite ve kamu AR-GE merkezlerinin bir araya geldiği büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması desteklenecektir. İhtiyaçlar: Üniversitenin araştırma odağının belirlenmesi ve bu alana yönelik iş birliklerinin geliştirilmesi.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / Büyüme / Politika ve Tedbirler 10. Madde	Verilen Görev: Daha fazla girişimcinin ekosisteme dâhil edilmesini teminen Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin altyapıları ve kuluçka merkezleri desteklenerek yaygınlaştırılacak, AR-GE, tasarım ve yenilik kapasitesi güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin aktif hale getirilmesi.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / Afet Yönetimi / Politika ve Tedbirler 13. Madde	Verilen Görev: Eğitim ve sağlık başta olmak üzere kamu hizmetlerinin sunulduğu yapıların afet ve olağanüstü durumlara karşı hazırlık durumu güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Üniversitede iş sağlığı güvenliği, pandemi, doğal afetlere yönelik farkındalık oluşturulmasına yönelik etkinliklerin uygulanması.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / İstihdam / Politika ve Tedbirler 21. Madde	Verilen Görev: Üniversitelerin yönetişimi geliştirilecek, bu kapsamda, yerelde müteveli heyet veya istişari mahiyette mekanizmalar oluşturularak üniversite-özel sektör-yerel yönetim-STK iş birliği güçlendirilecektir. İhtiyaçlar: Üniversite danışma kurulunun oluşturulması, akademik birimlerde danışma kurullarının aktifleştirilmesi.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar / Büyüme / Politika ve Tedbirler 24. Madde	Verilen Görev: Sanayide özellikle AR-GE alanında ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağı üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilerek istihdamı teşvik edilmeye devam edilecektir. İhtiyaçlar: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü doktora eğitim programlarının sektörel ihtiyaçlara yönelik oluşturulması/güncellenmesi.

2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 350.2.	Verilen Görev: Sürdürülebilir üretim ve tüketim davranışlarının kazandırılmasına yönelik eğitimler müfredata ve kamu kurumları ile özel sektör bünyesindeki programlara dâhil edilecektir. İhtiyaçlar: 1. Üniversite seçmeli ders havuzuna sürdürülebilirlik ile ilgili dersler eklenmesi 2. Kurum içinde sürdürülebilirlik hakkında farkındalık etkinliklerinin düzenlenmesi.
	Tedbir 441.12.	Verilen Görev: Performans, akademik atama ve yükseltme kriterleri arasında klinik araştırmanın da yer alması sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Performans kriterleri arasında klinik araştırmalara yer verilmesi.
	Tedbir 544.1.	Verilen Görev: Doktora ve doktora sonrası araştırmacılar için çalışma ve araştırma imkânları iyileştirilecektir. İhtiyaçlar: Doktora sonrası araştırmacı sayısının artırılması.
	Tedbir 544.2.	Verilen Görev: Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli AR-GE projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Lisansüstü bursiyerlerin yer alacağı TÜBİTAK vb. projelerin sayısının artırılması.
	Tedbir 544.4.	Verilen Görev: Başta araştırma üniversitelerinde olmak üzere doktora ve doktora sonrası araştırmacı istihdamı artırılacaktır. İhtiyaçlar: UYGAR Merkezlerinde ve akademik birimlerde doktora sonrası araştırmacı istihdamını sağlayacak AR-GE projelerinin yürütülmesi.
	Tedbir 544.5.	Verilen Görev: Bilimsel araştırma projelerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. İhtiyaçlar: Kurumda yürütülen araştırma projesi sayısının artırılması.
	Tedbir 546.3.	Verilen Görev: Bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek ve araştırmacı insan gücü kapasitesini artırmak için genç araştırmacılara yönderlik desteği sağlanacak, ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir. İhtiyaçlar: TTO'nun proje yazımına yönelik faaliyetler yürütmesi.
	Tedbir 547.2.	Verilen Görev: Bilim ve teknoloji alanında fuarlar, yarışmalar, festivaller, sergiler, etkinlikler ve atölyeler desteklenmeye devam edilerek teknoloji farkındalığının artırılması sağlanacaktır. İhtiyaçlar: TTO'nun bu konulara yönelik faaliyetler yürütmesi.
	Tedbir 555.2.	Verilen Görev: AB Araştırma ve Yenilik Çerçeve Programlarına nitelikli projeler yoluyla katılımın sağlanması ve programların geri dönüş oranının artırılmasına yönelik tanıtım, bilgilendirme ve kapasite geliştirme çalışmaları ile destek ve ödül programları gerçekleştirilecektir. İhtiyaçlar: TTO'nun bu konulara yönelik faaliyetler yürütmesi.
	Tedbir 682.1.	Verilen Görev: Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve üniversitelerde, veriye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımı yaygınlaştırılacak, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verileri takip edilerek performans değerlendirme raporları belirli aralıklarla paylaşılacaktır. İhtiyaçlar: ERP sürecinin tamamlanması ve AR-GE takibi için bir bilgi yönetim sisteminin kullanılması.
	Tedbir 692.1.	Verilen Görev: Meslek yüksekokullarının müfredatları Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yayımlanan standartlar ve yeterlilikler çerçevesinde güncellenecektir. İhtiyaçlar: Program gözden geçirme çalışmalarının genelleştirilmesi.
	Tedbir 706.1.	Verilen Görev: Sağlıklı yaşam tarzının teşvik edilmesine yönelik sağlıklı beslenme, fiziksel aktivitenin artırılması gibi alışkanlıkların toplumsal tutuma dönüşmesi sağlanacak, bilgilendirme faaliyetleri yürütülecek, sağlık okuryazarlığı teşvik edilerek birey sorumluluğunun geliştirilmesi sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Öğrencilere yönelik faaliyetler yürütülmesi.
	Tedbir 783.1.	Verilen Görev: Kültür ve sanatın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi için erken yaşlardan itibaren kültür ve sanat eğitimi verilecektir. İhtiyaçlar: Üniversite Seçmeli Dersler havuzuna ilgili alanlarda ders eklenmesi.
	Tedbir 785.3.	Verilen Görev: Mevzuat, resmi yazışma ve raporlar başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının yazılı, görsel ve işitsel tüm yayınlarında ve yükseköğretim kuruluşlarının başta yüksek lisans ve doktora tezleri olmak üzere Türk dilinde hazırlanan tüm akademik yayınlarda Türkçenin doğru ve yerinde kullanımı sağlanacaktır. İhtiyaçlar: Bu yönde hizmet içi eğitimler verilmesi.
Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı	s. 15	Verilen Görev: Yükseköğretim eğitim öğretim planlaması, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması Projesi kapsamında Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversitelerin belirlenmesi, araştırma üniversitelerinin belirlenmesi. İhtiyaçlar: Üniversitenin misyon farklılaşmasının olup olmayacağını belirlenmesi.
	Hedef 1.6. s. 8	Verilen Görev: Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile iş birliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek. İhtiyaçlar: Kamu, Sanayi, STK ile iş birliklerinin geliştirilmesi.
	Hedef 2.4. s. 8	Verilen Görev: Kurumsal ve kurumlararası iletişimin ve iş birliğinin etkinliğini artırmak. İhtiyaçlar: Kamuoyunu bilgilendirme amacıyla kullanılan kurumsal iletişim araçlarının etkililiğinin izlenmesi.
	Hedef 2.5 s. 8	Verilen Görev: Yükseköğretim Kurulu tarafından yönetilen değişim programları (Mevlana, Farabi) ve yurtdışı destek programlarını daha etkin şekilde yönetmek. İhtiyaçlar: Yurt Dışı Destek Programlarının kurum geneline yaygınlaştırılarak etkin uygulanması.
Yükseköğretim Kalite Kurulu Stratejik Planı	Amaç 1. S. 57.	Verilen Görev: Yenilikçi uygulamalar ile yükseköğretimde bürokratik yükü azaltılmış kalite güvencesi sistemini yapılandırmak, yaygınlaştırmak ve sistemin sürekli iyileştirilmesini sağlamak. İhtiyaçlar: Bütünleşik kalite yönetim sistemi için bütünleşik bilgi yönetiminin oluşturulması.
	Amaç 3. S. 62.	Verilen Görev: Kalite kültürünün yayılımını teşvik etmek ve tüm paydaşlar arasında iş birliğine dayalı ilişkiler kurmak. İhtiyaçlar: Üniversitede akredite program sayısının artırılması.
2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi	s. 39	Verilen Görev: Üniversiteler, OSB'ler ve TGB'lerde bulunan makine teçhizat, laboratuvar ve test ekipmanları, araştırmada kullanılan yazılım ve donanım envanteri çıkarılarak, araştırma ve geliştirme ekosistemi ile paylaşılacaktır. İhtiyaçlar: Üniversitemiz araştırma-geliştirme teknik altyapısının kurum içi ortak kullanımına yönelik bir sistematığın geliştirilmesi.
Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü 2024-2028 İstanbul Bölge Planı	Hedef 1.2.	Verilen Görev: Ortak araştırma altyapısı, kritik teknolojileri destekleyecek ve teknolojik dönüşümü hızlandıracak şekilde geliştirilecektir. İhtiyaçlar: Teknolojik dönüşüme destek sağlayacak kurum dışı destekli AR-GE proje sayısının artırılması.
	Tedbir 2.4.3.	Verilen Görev: Üniversite-Sanayi-Sivil Toplum iş birliğiyle işletmelere yeşil ekonomi eğitimleri verilecektir. İhtiyaçlar: 1. Sanayi ve STK ile iş birliklerinin artırılması 2. İşletmelere yönelik yeşil ekonomi hakkında eğitimler verilmesi.
	Tedbir 2.6.2.	Verilen Görev: Yeşil teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çok paydaşlı ortaklıklar ve uluslararası iş birlikleri teşvik edilecektir. İhtiyaçlar: Yeşil teknolojinin geliştirilmesine yönelik AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesi.
	Tedbir 3.2.3.	Verilen Görev: Akademisyen girişimciliği özendirilecektir. İhtiyaçlar: 1. Üniversitemiz yeşil enerji araştırmacılarının belirlenmesi 2. Yeşil enerji araştırmacılarının girişimciliğe özendirilmesi için çalışmalar yapılması.
	Tedbir 3.3.2.	Verilen Görev: Çocuklar ve gençlerin girişimcilik kapasitelerini geliştirmeye yönelik altyapıların sayısı artırılacaktır. İhtiyaçlar: Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin aktif hale getirilmesi.
	Tedbir 3.3.4.	Verilen Görev: Yeni mezunların girişimlerde iş bulması kolaylaştırılacaktır. İhtiyaçlar: Üniversite mezun izleme sisteminin bu kapsamda geliştirilmesi.

4. 5. Program-Alt Program Analizi

2024-2028 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında Cumhurbaşkanlığı 2023 Yılı Performans Programında üniversitelerin sorumluluğunda bulunan program ve altprogramlar belirlenmiştir. Üniversitelerin sorumluluğunda olan program-alt program kapsamında mevcut stratejik planın değerlendirilmesi yapılmış, yeni stratejik plan için tespit ve ihtiyaçlar Tablo 6'da gösterilmiştir:

Tablo 6. Program-Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Hedefi: Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması.	Üniversitemizde TTO birimi kurulmuş, BAP sistemi işletilmektedir. Üniversitemiz personelinin ve öğrencilerinin araştırma performansı Bilimsel ve Sanatsal Etkinlikleri Destek ve Teşvik Yönergesi kapsamında desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir. Ayrıca, akademik performans sisteminde araştırma faaliyetlerinin de performansa katkısı kriterler arasında yer almaktadır. Mevcut stratejik planda bu program ile ilgili hedeflere ulaşma oranı %42'dir. Bu amaçla ile ilgili başarı düzeyini etkileyen faktörler arasında öncelikle hedeflere ait performans göstergelerinin SMART olmaması, bazılarının da gerçekçi olmaması ve anahtar performans göstergesi niteliğinde performans göstergesi olarak belirlenmemiş olması yer almaktadır. Bu nedenlerle yeni stratejik planda bu program ile ilgili hedef ve performans göstergelerinin güncellenmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.	Bu kapsamda aşağıdaki hususlarda iyileştirmeler yapılması ihtiyaç olarak tespit edilmiştir: 1. Ulusal ve uluslararası kurum dışı fonlar ile desteklenen proje sayısının ve niteliğinin az olması 2. AR-GE projeleri sonucunda ticari ürün/patent/faydalı model sayısının az olması 3. TTO'nun insan kaynağının az olması 4. Üniversite adresli nitelikli yayın sayısının az olması 5. Üniversitenin AR-GE odağının belirlenmemiş olması 6. Üniversite araştırma yönetim modelinin tanımlanmamış olması 7. UYGAR merkezlerinin bilimsel AR-GE faaliyetlerinin düşük olması
Hayat boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri Hedefi: Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması.	Üniversitemizde sürekli eğitim faaliyetleri kapsamında üniversitemiz Sürekli Eğitim Merkezi (ArelSEM) toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitim programları düzenlemektedir. Akademik birimler, ArelSEM, ArelKAM, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü aracılığı ile de kurumlara iş birliği yapılmaktadır. Ayrıca, Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü kurulmuştur. Mevcut stratejik planda bu program ile ilgili hedeflerin ulaşma oranı %100 olarak tespit edilmiş olmasına rağmen yeni stratejik planda bu konu ile ilgili SMART ve gerçekçi hedefler ile performans göstergelerinin tanımlanması gerektiği tespit edilmiştir.	Bu kapsamda aşağıdaki hususlarda iyileştirmeler yapılması ihtiyaç olarak tespit edilmiştir: 1. ArelSEM tarafından düzenlenen eğitim programlarının çeşidinin ve katılımcı sayısının düşük olması 2. UYGAR merkezleri tarafından toplumsal katkı faaliyetlerinin sınırlı uygulanıyor olması 3. Kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin nicelik olarak artırılması
Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler Hedefi: Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi.	Üniversitemizde bu program kapsamında öğretim elemanlarının araştırma-geliştirme faaliyetleri Bilimsel ve Sanatsal Etkinlikleri Teşvik ve Destek Yönergesi kapsamında ödüllendirilmekte ve teşvik edilmektedir. Ayrıca akademik performans kriterleri arasında öğretim elemanlarının AR-GE faaliyetleri de yer almaktadır. Bu program ile ilgili mevcut stratejik planda hedeflere %57,14 oranında ulaşılmıştır.	Yeni stratejik planda bu program ile ilgili belirlenecek hedeflerin hedefe yönelik performans göstergesi olarak tasarlanması ihtiyaç olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak üniversitemiz akademik personeli tarafından üretilen yayınların nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi ve TTO'nun bu konuda etkin faaliyet göstermesi gerektiği ihtiyaç olarak tespit edilmiştir.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim Hedefi: Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi.	Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretim kalitesini artırmak amacıyla yönelik belirlenen hedeflere ulaşabilmek için 44 farklı performans göstergesi belirlenmiş olup 28 gösterge değerinde başarıya ulaşılmıştır. Bu amacın ulaşılma düzeyi % 63,63 olarak belirlenmiştir.	Yeni stratejik planda bu program ile ilgili hedeflere ait performans göstergelerinin SMART, gerçekçi ve anahtar performans göstergesi niteliğinde performans göstergesi olarak belirlenmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için periyotların tanımlanması ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak tüm programlarda eğitim-öğretimde PUKÖ döngüsünün kontrol ve önlem alma aşamaları kurum geneline yayılmış olarak sürdürülmeli ve öğretim yetkinliğinin geliştirilmesi için eğiticinin eğitimi programlarına katılım artmalıdır.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı Hedefi: Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi.	Mevcut stratejik planda bu program ile ilgili bulunan hedef ile ilgili 9 performans göstergesinin ulaşılma oranı %100 olarak belirlenmiştir. Ancak mevcut stratejik planın izlenmesi ile yapılan değerlendirmede, belirlenen performans göstergelerinin periyotlarının tanımlanmamış olduğu tespit edilmiştir.	Yeni stratejik planda bu programa ilişkin performans göstergelerinin periyotlarının tanımlanması gerekmektedir. Öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyen birimler olarak Öğrenci Danışmanlığı ve ArelPDR birimleri faaliyetlerini sürdürmelidir.

4. 6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi sonuçları ile üniversitemizin sorumlu olduğu program-alt programlar dikkate alınarak İstanbul Arel Üniversitesi temel faaliyet alanları ile bu faaliyet alanlarına ilişkin sunulan ürün ve hizmetler tespit edilmiş ve Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Matrisi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Eğitim-Öğretim	1. Ön Lisans Eğitim Programları 2. Lisans Eğitim Programları 3. Lisansüstü Eğitim Programları 4. Yabancı Dil Hazırlık Programları 5. Değişim Programları Öğrenci ve Personel Hareketlilik Programları 6. Uluslararası İş Birlikleri
Araştırma-Geliştirme	1. Bilimsel Araştırma (BAP, TÜBİTAK vb.) Projeleri 2. TTO Hizmetleri 3. Bilimsel Yayınlar ve Atıflar 4. FSMH Hizmetleri (Patentler, Faydalı Modeller) 5. Üniversite-Sanayi İş Birlikleri
Toplumsal Katkı	1. UYGAR Faaliyetleri 2. Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri 3. Bilimsel ve Sanatsal Etkinlikler (Seminer, Sergi, Panel, Kongre vb.) 4. Akademik ve İdari Personel Mesleki Gelişim Hizmetleri 5. Akademik ve İdari Personel Hizmetleri 6. SEM Faaliyetleri 7. Sportif-Kültürel Faaliyetler 8. Kütüphane Hizmetleri 9. Konaklama ve Sosyal Tesis Hizmetleri 10. Öğrenci Hizmetleri (ArelKAM, Öğrenci Danışmanlığı, Burs, PDR vb.)

4. 7. Paydaş Analizi

İstanbul Arel Üniversitesi, katılımcı yönetim anlayışı gereği stratejik plan tasarımında yönetim sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerine paydaşlarını dahil etmektedir. Üniversite Kalite Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan Paydaş İlişkileri Yönetimi Prosedürü ve Paydaş Görüş Bildirim Formu ile paydaş katılımı sistematik hale getirilmiştir. Üniversite paydaş yönetimi sistemi, paydaşların tümevarım yöntemiyle belirlenmesi, paydaşların üniversiteye olan etkisi göz önünde bulundurularak önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi ve paydaş görüşlerinin sistematik olarak alınarak değerlendirilmesi alt süreçlerinden oluşturulmaktadır. Stratejik plan hazırlık sürecinde akademik ve idari birimlerin paydaş listelerinde yer alan kişi ve kurumların yanı sıra üniversite eğitim ekosisteminde yer alan taraflar da belirlenerek üniversite paydaş listesi oluşturulmuştur. Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların önem ve etki derecesi 5'li puan skalasından puanlandırılmış ve paydaşların bireysel öncelik sıralaması gerçekleştirilmiştir. Paydaş Analizi Çalışma Grubu üyeleri, etki derecesini belirlerken Üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla Üniversiteyi etkileme gücünü; önem derecesini puanlarken ise Üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri göz önünde tutarak değerlendirmiştir. Bu çalışmada etki derecesi için puanlandırmada Tablo 8'de belirtilen sistem; paydaş önem derecesi belirlenirken Tablo 9'daki sistematik kullanılmıştır. Paydaşların etki puanına karşılık etki düzeyi, önem puanına göre önem düzeyi Tablo 10'da verilmiştir. Çalışma grubu tarafından paydaşların etkilene gücü ve önem derecesi puanlarının çarpımı ile belirlenen puana göre de önceliklendirilmesi Tablo 11'de belirtildiği sistematığa göre belirlenmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar ile elde edilen paydaş listesinde yer alan her bir paydaşın üniversiteye olan etkileri ve önem dereceleri matrisi Tablo 12'de verilmiştir. Üniversite paydaşlarının, üniversitenin gerçekleştirildiği ürün ve hizmetlerle ilişkisi Tablo 13'te belirtilmiştir:

Tablo 8. Paydaş Etki Derecesi

Puan	Etkileme Gücü
1	Kararları ve uygulamaları üniversiteyi etkilemeyen paydaşlar.
2	Kararları ve uygulamaları üniversitenin destek süreçlerini dolaylı olarak etkileyen paydaşlar.
3	Kararları ve uygulamaları üniversitenin temel süreçlerini dolaylı olarak etkileyen paydaşlar.
4	Kararları ve uygulamaları üniversitenin destek süreçlerini direkt olarak etkileyen paydaşlar.
5	Kararları ve uygulamaları üniversitenin temel süreçlerini direkt olarak etkileyen paydaşlar.

Tablo 9. Paydaş Önem Derecesi

Puan	Önem Derecesi
1	Üniversitenin hizmetleri veya süreçleri ile doğrudan ilişkisi olmayan paydaştır.
2	Üniversitenin hizmetleri ile ilişkili süreçlere veya hizmetlere sahip olan paydaştır.
3	Üniversiteden hizmet alması da veya üniversiteye hizmet sunması da üniversite ile birlikte ortak yürütülen süreçleri olan paydaştır.
4	Üniversiteden Hizmet Alan veya üniversiteye dışarıdan Hizmet Sunan paydaştır.
5	Üniversiteden direkt olarak Hizmet Alan veya üniversitede hizmetlerin sunumunda yer alan paydaştır.

Tablo 10. Paydaş Etki ve Önem Düzeyi

Etki Puanı	Etki Düzeyi	Önem Puanı	Önem Düzeyi
1-2	Zayıf	1-2	Düşük
3-5	Güçlü	3-5	Yüksek

Tablo 11. Paydaş Etki/Önem Matrisi

Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Önem Düzeyi		
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et	Birlikte Çalış

Tablo 12. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş(IP) / Dış Paydaş(DP)	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	5	5	Birlikte Çalış
İdari Personel	İP	5	5	Birlikte Çalış
İstanbul Arel Üniversitesi Yöneticileri	İP	5	5	Birlikte Çalış
Öğrenciler	İP	5	5	Birlikte Çalış
YÖKAK	DP	5	5	Birlikte Çalış
YÖK	DP	5	5	Birlikte Çalış
Üniversitelerarası Kurul	DP	5	4	Birlikte Çalış
İş Dünyası ve Sanayi Kuruluşları/ TÜSİAD/MÜSİAD	DP	4	5	Birlikte Çalış
Mezunlar	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Tedarikçiler	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Türkiye Ulusal Ajansı	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Avrupa Komisyonu	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Türk Standartları Enstitüsü	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Büyükelçilikler/Yabancı Misyön Temsilcilikleri	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Hizmet İhracatçıları Birliği	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
İlgili Bakanlıklar	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
Akreditasyon Kuruluşları	DP	4	4	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et
ÖSYM	DP	3	4	Bilgilendir
TÜBİTAK/TÜBA	DP	3	4	Bilgilendir
İstanbul Valiliği	DP	3	4	Bilgilendir
Türk Patent ve Marka Kurumu ve Uluslararası Patent Enstitüleri	DP	3	4	Bilgilendir
Milli Eğitim Bakanlığı Talim Terbiye Kurulu	DP	3	4	Bilgilendir
Yurt İçi ve Yurt Dışı Üniversiteler	DP	2	1	İzle
Aday Öğrenciler	DP	1	5	İzle
Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu	DP	1	2	İzle
Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri	DP	2	2	İzle
Yazılı ve Görsel Medya	DP	1	1	İzle
Meslek Odaları	DP	2	3	İzle
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	3	3	İzle
İstanbul Kalkınma Ajansı	DP	3	3	İzle
Kredi ve Yurtlar Kurumu	DP	2	2	İzle
Kamuoyu	DP	2	2	İzle
İŞKUR	DP	2	2	İzle
NATO	DP	1	2	İzle
Milli Eğitim Müdürlükleri	DP	3	3	İzle
Ulusal/Uluslararası Öğrenci Danışmanlığı Acentaları	DP	3	3	İzle
İl Göç İdaresi	DP	3	3	İzle
Öğrenci Aileleri	DP	2	2	İzle
Tıpta Uzmanlık Kuruluşları	DP	2	2	İzle
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü	DP	3	3	İzle
İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü	DP	3	3	İzle
Ortaöğretim Kurumları	DP	2	2	İzle
Türkiye Cumhuriyeti İnsan Kaynakları Ofisi	DP	3	3	İzle

Paydaş ilişkilerinin son aşaması olarak, paydaşların mevcut stratejik plana ilişkin görüş ve önerileri, üniversitenin güçlü ve zayıf yönlerine yönelik algıları, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesine yönelik düşünceleri, üniversite ürün ve hizmetlerine yönelik memnuniyet görüşleri uygulanan anketler ve gerçekleştirilen değerlendirme toplantıları ile alınmıştır. Üniversitenin misyon ve vizyonuna, stratejik amaçlarına ve değerlerine ilişkin iç paydaşların revizyon önerileri anketler aracılığıyla alınmıştır. Bu kapsamda Form 1 ile mevcut stratejik planda yer alan stratejik amaçların önümüzdeki 5 yıl için önem derecesinin 1'den (en önemsiz) 5'e (çok önemli) kadar derecelendirilmesi istenmiştir. Form 1'e katılan 233 katılımcının verdiği cevaplar Tablo 14'te belirtilmiştir. Ankete katılan paydaşlar tüm stratejik amaçların önümüzdeki 5 yıl için ortalama %68,18 oranında önemli olacağını belirtmiştir.

Tablo 14. 2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili İç Paydaş Görüşleri

Stratejik amaç	1	2	3	4	5
1. Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak.	%2,4	%3,4	%9,9	%11,2	%73,4
2. Nitelikli meslek elemanı yetiştirmek.	%2,1	%1,7	%9	%9,9	%77,3
3. Lisansüstü eğitimi özgün bir eğitim politikası geliştirerek güçlendirmek.	%3	%3,9	%11,6	%19,3	%62,2
4. Üniversitenin araştırma ve teknoloji üretim potansiyelini nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	%2,1	%3,4	%10,7	%14,6	%69,1
5. Üniversitede yürütülen eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri yoluyla toplumun öncelikli sorunlarının çözümüne yönelik toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek.	%1,7	%2,6	%12,5	%19,8	%63,4
6. Kurumsal itibarın sürdürülebilmesi ve geliştirilmesinde, tüm iletişim araçlarını etkin kullanarak ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırmak.	%3	%4,3	%13,3	%15,9	%63,5
7. Uluslararasılaşma düzeyini artırmak.	%2,6	%2,6	%17,2	%16,7	%60,9
8. Kampüs yaşamında öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmak.	%4,3	%2,6	%9,4	%9,4	%74,2
9. Üniversitenin değerlerinin ve kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesi ve geleceğe iletilmesini sağlamak.	%3,9	%4,3	%13,3	%15,9	%62,7
10. Üniversite akademik ve idari kadrosunu nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	%2,6	%2,6	%9	%10,7	%75,1

2017-2023 Stratejik Planında yer alan amaçların önümüzdeki 5 yıl için önem derecesi ile ilgili dış paydaşların görüşlerini almak üzere uygulanan ankete katılan katılımcıların cevapları Tablo 15'te verilmiştir. Bu anketin sonuçlarına göre toplam 49 katılımcının %54,3'ü tüm stratejik amaçların önümüzdeki 5 yıl için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 15. 2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili Dış Paydaş Görüşleri

Stratejik amaç	1	2	3	4	5
1. Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak	0	%4,08	%20,4	%14,28	%61,22
2. Nitelikli meslek elemanı yetiştirmek.	0	%2,04	%18,36	%18,36	%59,18
3. Lisansüstü eğitimi özgün bir eğitim politikası geliştirerek güçlendirmek.	0	%2,04	%22,44	%20,4	%53,06
4. Üniversitenin araştırma ve teknoloji üretim potansiyelini nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	0	%2,04	%22,44	%14,28	%59,18
5. Üniversitede yürütülen eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri yoluyla toplumun öncelikli sorunlarının çözümüne yönelik toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek.	0	%2,04	%22,44	%18,36	%34,7
6. Kurumsal itibarın sürdürülebilmesi ve geliştirilmesinde, tüm iletişim araçlarını etkin kullanarak ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırmak.	0	%2,04	%24,5	%20,4	%51,02
7. Uluslararasılaşma düzeyini artırmak.	0	%2,04	%20,4	%22,5	%53,06
8. Kampüs yaşamında öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmak.	0	%2,04	%20,4	%22,5	%53,06
9. Üniversitenin değerlerinin ve kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesi ve geleceğe iletilmesini sağlamak.	0	%2,04	%20,4	%18,36	%57,14
10. Üniversite akademik ve idari kadrosunu nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	0	%2,04	%20,4	%14,3	%61,22

2017-2023 Stratejik Planında belirlenen üniversitemiz misyonu ile ilgili iç paydaşların görüşleri Form 2 kullanılarak alınmıştır. Ankete katılan 61 katılımcının verdiği cevaplar Tablo 16'da gösterilmiştir:

Tablo 16. Mevcut Misyon ile İlgili İç Paydaş Görüşleri

Misyon Bileşenleri	Kalmalı (Revize edilerek)	Çıkarılmalı	Kalmalı (Revize edilmeden)
Eğitim-öğretim etkinliklerini uluslararası standartlar doğrultusunda yürütmek	%31,1	%1,6	%67,2
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye uluslararası kalite standartları doğrultusunda katkı sağlamayı; uluslararası yetkinliklere sahip mezunlar yetiştirmek. 2. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 3. Eğitim-öğretim etkinliklerini uluslararası standartlar doğrultusunda yürütmek ve küresel perspektif sunarak öğrencilerin küresel vatandaşlık becerilerini geliştirmek. 4. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, eğitim-öğretim faaliyetlerini ulusal/uluslararası alanda gelecek nesillerin yaşamlarını iyileştirecek standart ve değere sahip eğitimler verilerek. 5. Kaliteli bir eğitim öğretim ile güncel mesleki yetkinliklere sahip mezunlar yetiştirmek.		
Araştırma etkinliklerini uluslararası kalite standartları doğrultusunda yürütmek	%73,8	%1,6	%24,6
Varsa revizyon önerisi	1. Evrensel bilime katkı yapan ve ürüne dönüşen araştırma etkinlikleri yürütmek.		
Topluma hizmet etkinliklerini uluslararası standartlar doğrultusunda yürütmek	%29,5	%3,3	%67,2
Varsa revizyon önerisi	1. Toplumsal sorunlara yönelik topluma hizmet faaliyetleri yürütmek. 2. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 3. Topluma hizmet etkinliklerini uluslararası standartlar doğrultusunda yürütmek ve sürdürülebilir sosyal etki oluşturmak için yenilikçi ve kapsayıcı yaklaşımlar benimsemek. 4. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini ulusal/uluslararası alanda gelecek nesillerin yaşamlarını iyileştirecek standart ve değere sahip eğitimler verilerek, alanında nitelikli bireyler yetiştirmek. 5. Üniversitemiz mevcut misyonunun bileşenlerinden "topluma hizmet etkinliklerini uluslararası standartlar doğrultusunda yürütmek". 6. Toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda toplumsal katkı faaliyetleri yürütmek.		
Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı bireyler yetiştirmek	%11,5	0	%88,5
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek ve bu değerleri güncel perspektiflerle birleştirilerek toplumsal dönüşüme katkıda bulunmak. 2. Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı bireyler yetiştirmek ve bu değerleri güncel perspektiflerle birleştirilerek toplumsal dönüşüme katkıda bulunmak. 3. Atatürk ilke ve inkılaplarına ve Cumhuriyetimize saygılı, duyarlı bireyler olmaları için gerekli sunumlar, paylaşımlar hazırlanabilir. Türk gençliğimizin Atamıza ve Cumhuriyetimize sahip çıkması fikri benimsetilmelidir.		
Dünya insanı olma bilincine sahip bireyler yetiştirmek	%23	%4,9	%72,1
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 2. Dünya insanı olma bilincine sahip, küresel perspektiflere açık ve sürdürülebilirlik değerlerini benimseyen bireyler yetiştirmek ve küresel toplumun geleceğine katkıda bulunmak. 3. "Geleneksel değerlerden ilham alarak dünya insanı olma bilincine sahip bireyler yetiştirmek" olarak revize edilebilir.		
Hukukun üstünlüğüne saygılı bireyler yetiştirmek	%16,4	%4,9	%78,7
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 2. Hukukun üstünlüğüne sahip, adalet duygusu gelişmiş ve etik değerlere bağlı bireyler yetiştirmek ve toplumsal adaletin sağlanmasına katkıda bulunmak.		
Etik ilkelere saygılı bireyler yetiştirmek	%19,7	%1,6	%78,7
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 2. Etik ilkelere saygılı, sorumluluk sahibi ve toplumsal değerlere duyarlı bireyler yetiştirmek ve etik bilinci toplumun her alanında yaygınlaştırmak.		
İnsan haklarına ve farklılıklara saygılı bireyler yetiştirmek	%16,4	%3,3	%80,3
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 2. İnsan haklarına ve farklılıklara saygılı, hoşgörü ve çok kültürlülük değerlerini benimsemiş bireyler yetiştirmek ve toplumsal eşitliği güçlendirmek.		
Eleştirel ve yaratıcı düşünebilen bireyler yetiştirmek	%19,7	%4,9	%75,4
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 2. Eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, analitik becerilere sahip bireyler yetiştirmek ve yenilikçi çözümler üretmek için teşvik etmek. 3. Eleştirel düşünme yeteneğiyle donanmış ve yaratıcı çözümler üretebilen bireyler yetiştirmek.		
Özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek	%21,3	%4,9	%73,8
Varsa revizyon önerisi	1. İfade evrensel değerlere sahip nitelikli meslek insanları yetiştirmek olarak değiştirilebilir. 2. İstanbul Arel Üniversitesinin misyonu, uluslararası kalite standartları doğrultusunda eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve teknolojik gelişmeye katkı sağlayan; Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, uluslararası yetkinliklere sahip, dünya insanı olma bilincinde, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek. 3. Eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, analitik becerilere sahip bireyler yetiştirmek ve yenilikçi çözümler üretmek için teşvik etmek. 4. "sahip olduğu donanımlar doğrultusunda özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek" şeklinde revize edilebilir.		

Mevcut misyonun bileşenleri ile ilgili dış paydaşlara uygulanan ankette paydaş görüşü 2 soruda 1'den (çok önemsiz) 5'e (çok önemli) kadar önem derecesinin belirtilmesi istenerek izlenmiştir. Uygulanan ankete katılım sağlayan 49 katılımcının verdiği cevaplar Tablo 17'de gösterilmiştir. Ankete katılan dış paydaşların %57,28'i 5 düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 17. Mevcut Misyon ile İlgili Dış Paydaş Görüşleri

Misyon Bileşeni	1	2	3	4	5
Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Topluma Hizmet etkinliklerini uluslararası kalite standartları doğrultusunda yürütmek.	0	0	%20,83	%25	%54,16
Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, dünya insanı olma bilincine sahip, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek.	0	%4,16	%18,75	%16,7	%60,41

Bu ankette, paydaşlara sorulan açık uçlu sorularda da paydaşlardan alınan geri bildirimlerde misyona eklenmesi istenilen öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- Misyonda, dünya insanı olma bilincine sahip kısmının; "dünya insanı olma ve ülke çıkarlarını ön planda tutma bilincine sahip..." şeklinde değiştirilmesi önerilmektedir.
- Yetiştirilen öğrencilerin nitelikli olması, yenilikçi, yaratıcı ve girişken, sorgulayan bireyler olarak yetiştirilmesi,
- Etik ve ahlaki değerleri olan bireyler yetiştirmek; eğitimde ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğine yer verilmesi,
- Sorumluluk bilinci ve özgüveni yüksek bireyler yetiştirme,
- Yetkin bireyler yetiştirme ve nitelikli bilgi üretmek vb. bilgilerin de eklenebileceği yönünde öneriler verilmiştir.

Üniversitemiz mevcut vizyonu ile ilgili iç paydaşların görüşleri Form 3 anket yöntemiyle alınmıştır. Toplam 14 kişinin katıldığı anket sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Mevcut Vizyon Bileşenleri ile İlgili İç Paydaş Görüşleri

Vizyon Bileşenleri	Kalmalı (Revize edilerek)	Çıkarılmalı	Kalmalı (Revize edilmeden)
Sürekli değişen toplumsal gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek bireyler yetiştiren üniversite olmak	%42,9	%14,3	%42,9
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır. 2. Sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran. 3. Evrensel doğrulara bağlı kalarak tespit ve tahlil eden.		
Sürekli değişen kültürel gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek bireyler yetiştiren üniversite olmak	%14,3	%28,6	%57,1
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır. 2. Eğitimde ve araştırmada mükemmeliyeti benimseyerek, sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran ve toplumsal konulara çözüm odaklı katkıda bulunmak.		
Sürekli değişen ekonomik gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek bireyler yetiştiren üniversite olmak	%21,4	%21,4	%57,1
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır. 2. Sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran ve toplumsal konulara çözüm odaklı katkıda bulunmak.		
Sürekli değişen toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gereksinimlerin karşılanmasına yönelik yenilikçi bilimsel bireyler yetiştiren üniversite olmak	%42,9	%14,3	%42,9
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır. 2. İstanbul Arel Üniversitesinin vizyonu, eğitimde ve araştırmada mükemmeliyeti benimseyerek, sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran ve toplumsal konulara çözüm odaklı katkıda bulunan evrensel bir üniversite olmaktır. 3. Yenilikçi bilimsel birey ifadesinin çıkarılması.		
Uluslararası tanınırlığa sahip üniversite olmak.	%21,4	%14,3	%64,3
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır.		
Çağdaş bir eğitim ve araştırma üniversitesi olmak.	%50	%0	%50
Varsa revizyon önerisi	1. İstanbul Arel Üniversitesi vizyonu, uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim-öğretim anlayışıyla, araştırma ve uygulama üniversitesi olmaktır. 2. Sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran ve toplumsal konulara çözüm odaklı katkıda bulunan evrensel bir üniversite olmaktır. 3. Araştırma üniversitesi olmak yerine eğitim öğretim faaliyetlerinin yanında araştırma faaliyetleri de yürüten olarak değiştirilmesi. 4. İstanbul Arel Üniversitesinin vizyonu, eğitimde ve araştırmada mükemmeliyeti benimseyerek, sektöre geleceği şekillendiren bireyler kazandıran ve toplumsal konulara çözüm odaklı katkıda bulunan evrensel bir üniversite olmaktır. 5. Vizyonunun "arel üniversitesi vizyonu öğrenci odaklı kaliteli eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetleri ile uluslararası tanınırlığa sahip ulusal ve uluslararası düzeyde öncü üniversiteler arasında olmak" olarak revize edilmesi.		

Üniversitemiz mevcut vizyonu ile ilgili dış paydaş görüşünü almak üzere uygulanan ankette vizyonumuzda belirttiğimiz hususlar 1'den (çok önemsiz) 5'e kadar (çok önemli) değerlendirilmiştir. Anket sonuçları Tablo 19'da sunulmuştur:

Tablo 19. Dış Paydaş Vizyon Bileşenleri Anketi

Vizyon Bileşenleri	1	2	3	4	5
Sürekli değişen toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek, bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik yenilikçi bilimsel araştırma ve mesleki faaliyetleri yürütebilecek bireyler yetiştiren.	0	0	%2,08	%29,16	%54,16
Uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim ve araştırma üniversitesi olmaktır.	0	0	%20,83	%22,91	%56,25

Bu ankette, paydaşlara sorulan açık uçlu sorularda paydaşlardan alınan geri bildirimlerde vizyona eklenmesi istenilen öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- Sürdürülebilirliği olan ve çevreye duyarlı,
- Dinamik,
- Ülkenin milli ve manevi değerlerini de içeren vb. anahtar kelimelerin de kurumun vizyon tanımına eklenmesi önerileri alınmıştır.

15 Kasım 2023 tarihinde stratejik plan hazırlık sürecine dış paydaş katılımını sağlamak üzere 45 dış paydaşın katılımı ile 2024-2028 Stratejik Planı Değerlendirme Toplantısı düzenlenerek, Üniversitemiz 2017-2023 Stratejik Planı değerlendirilmiştir. Değerlendirme toplantısında üniversitenin misyon ve vizyonuna, stratejik amaçlarına ve değerlerine yönelik beyin fırtınası gerçekleştirilerek, toplantı sonunda uygulanan 5 farklı görüş bildirim formu ile paydaş katılımı sağlanmıştır. Görüş bildirim formları ve değerlendirme toplantısı raporu sonuçları şu şekildedir:

Mevcut Misyon Bileşenlerinin Analizi:

Katılımcılardan Üniversitemizin misyon bileşenlerinin 1 'den (çok önemsiz) 5'e (çok önemli) değerlendirilmesi istenmiştir. İkinci kısımda ise katılımcılardan Üniversitemiz misyonuna önerilen hususların paylaşıldığı bir alan bırakılarak değerlendirme yapılmıştır. Mevcut misyon ile ilgili görüşler Tablo 20'de gösterilmiştir:

Tablo 20. Dış Paydaş Toplantısı Misyon Görüşleri

Misyon Bileşeni	1	2	3	4	5
Eğitim-Öğretim, Araştırma ve Topluma Hizmet etkinliklerini uluslararası kalite standartları doğrultusunda yürütmek.	0	0	%21,74	%26,09	%52,17
Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı, dünya insanı olma bilincine sahip, hukukun üstünlüğüne, etik ilkelere, insan haklarına ve farklılıklara saygılı, eleştirel ve yaratıcı düşünebilen, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek.	%8,7	%4,35	%4,35	%30,43	%52,17

Bu ankette, paydaşlara sorulan açık uçlu sorularla paydaşlardan alınan geri bildirimlerde misyona eklenmesi istenilen öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- Kamu ve özel sektör iş birlikleri.
- Yaratıcı düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek.
- Misyonun daha kısa ve gerçekçi olması gerekliliği.

Mevcut Vizyon Bileşenlerinin Analizi:

Katılımcılardan Üniversitemizin vizyon bileşenlerinin 1 'den (çok önemsiz) 5'e (çok önemli) değerlendirilmesi istenmiştir. İkinci kısımda ise katılımcılardan Üniversitemiz vizyonuna önerilen hususların paylaşıldığı bir alan bırakılarak değerlendirme yapılmıştır. Katılımcıların mevcut vizyon bileşenleri ile ilgili görüşleri Tablo 21'de gösterilmiştir:

Tablo 21. Dış Paydaş Toplantısı Vizyon Anketi

Vizyon Bileşenleri	1	2	3	4	5
Sürekli değişen toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gereksinimleri tespit ve tahlil edebilecek, bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik yenilikçi bilimsel araştırma ve mesleki faaliyetleri yürütebilecek bireyler yetiştiren uluslararası tanınırlığa sahip, çağdaş bir eğitim ve araştırma üniversitesi olmaktır.	%9,09	%4,55	%18,18	%27,27	%40,91

Bu ankette, paydaşlara sorulan açık uçlu sorularda paydaşlardan alınan geri bildirimlerde vizyona eklenmesi istenilen öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- Girişimci, yaratıcı ve sanayide gelişen trendlere yönelik öğrenci yetiştiren üniversite.
- Kamu ve özel sektör iş birliklerine önem verilmesi.

Üniversitemiz 2017-2023 Stratejik Planında Yer Alan Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesinin Belirlenmesi

Katılımcılardan Üniversitemiz 2017-2023 Stratejik Planında yer alan stratejik amaçların önümüzdeki 5 yıl için önem derecesinin 1'den (çok önemsiz) 5'e (çok önemli) kadar değerlendirilmesi istenmiştir.

Tablo 22. 2017-2023 Stratejik Amaçların Önümüzdeki 5 Yıl İçin Önem Derecesi ile İlgili Dış Paydaş Toplantısı Görüşleri

Stratejik Amaç	1	2	3	4	5
1. Üniversitenin tüm eğitim kademelerindeki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak	%4,55	%0	%4,55	%22,73	%68,18
2. Nitelikli meslek elemanı yetiştirmek.	%4,55	%0	%4,55	%22,73	%68,18
3. Lisansüstü eğitimi özgün bir eğitim politikası geliştirerek güçlendirmek.	%4,55	%0	%9,09	%18,18	%68,18
4. Üniversitenin araştırma ve teknoloji üretim potansiyelini nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	%4,55	%0	%4,55	%22,73	%68,18
5. Üniversitede yürütülen eğitim, araştırma ve uygulama faaliyetleri yoluyla toplumun öncelikli sorunlarının çözümüne yönelik toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek.	%0	%0	%9,09	%31,82	%59,09
6. Kurumsal itibarın sürdürülebilmesi ve geliştirilmesinde, tüm iletişim araçlarını etkin kullanarak ulusal ve uluslararası tanınırlığı artırmak.	%4,55	%0	%9,09	%40,91	%45,45
7. Uluslararasılaşma düzeyini artırmak.	%0	%0	%27,27	%18,18	%54,55
8. Kampüs yaşamında öğrenci ve çalışan memnuniyetini artırmak.	%4,55	%0	%13,64	%22,73	%59,09
9. Üniversitenin değerlerinin ve kültürünün öğrenciler tarafından benimsenmesi ve geleceğe iletilmesini sağlamak.	%4,55	%0	%18,18	%27,27	%50,00
10. Üniversite akademik ve idari kadrosunu nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek.	%4,55	%0	%4,55	%18,18	%72,73

Paydaş analizi çalışmaları kapsamında öğrencilere, akademik ve idari personele uygulanan memnuniyet anketleri ile üniversitemizden aldıkları hizmetler ile ilgili memnuniyetleri 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. 151 akademik personelin katıldığı ankette ortalama genel memnuniyet %67,03 olarak izlenmiştir. Akademik personelimizin memnuniyetinin ortalama memnuniyet üzerinde olduğu konular aşağıda listelenmiştir:

- Bilgi ve yeteneklerime uygun bir işte çalışıyorum.
- Üniversitenin sağladığı güvenlik hizmetlerinden memnunum.
- Gerektiğinde tüm yöneticilerime kolayca ulaşırım.
- Üniversitenin internet erişim hizmetinden memnunum
- Üniversitenin temizlik hizmetlerinden memnunum.
- Üniversitemin bir çalışanı olmaktan mutluyum.
- Üniversitemiz kütüphanesinin uzaktan erişim imkanını yeterli buluyorum.

Akademik personelimizin memnuniyetinin ortalamasının altında kaldığı konular aşağıda listelenmiştir:

- Kantin hizmetlerinin satılan malların çeşitliliği ve fiyatı açısından memnunum.
- Üniversitemizde araştırma yapmak için yeterli zaman ayırabiliyorum.
- Üniversitenin ek-ders, yolluk ve benzeri ödeme süreçlerinden memnunum.
- Üniversitenin fiziksel mekanlarının yeterlilik düzeyinden memnunum.
- Üniversitemizde bilimsel etkinliklere katılım için verilen destek yeterli düzeydedir.
- Üniversitemizin bilimsel yayınlar için verdiği teşvikten memnunum.
- Birimimdeki öğrenci niteliğinden memnunum.
- Üniversitenin sağladığı yemekhane hizmetlerinden çeşit, hijyen ve lezzet bakımından memnunum.
- Birimimdeki ders yükü dengesinin adilliğinden memnunum.
- Üniversitenin öğrenci işleri hizmetlerinden memnunum.

Doksan idari personelin katıldığı ankette ortalama memnuniyet %68,13 olarak izlenmiştir. İdari personelimizin memnuniyetinin ortalama memnuniyet üzerinde olduğu konular aşağıda listelenmiştir:

- Üniversitenin bilgi-işlem ve teknik destek hizmetinden memnunum.
- Üniversitenin internet erişim hizmetinden memnunum.
- Üniversitenin sağladığı güvenlik hizmetlerinden memnunum.
- Üniversitenin temizlik hizmetlerinden memnunum.
- İstanbul Arel Üniversitesi çalışanı olmaktan mutluyum.
- Bilgi ve yeteneklerime uygun bir işte çalışıyorum.
- Birimimde işin yapılmasına ilişkin düşüncelerimi serbestçe ifade edebilirim.
- Birimimdeki iş birliğinden memnunum.
- Birimimin amaç ve hedefleri tüm personel tarafından bilinmektedir.
- Üniversitemizde idari personel-öğrenci iletişim düzeyinden memnunum.
- Gerektiğinde tüm yöneticilerime kolayca ulaşırım.
- Maaş, ücret vb. özlük haklarımın geciktirilmeden verilmesinden memnunum.

İdari personelimizin memnuniyetinin ortalamasının altında kaldığı konular aşağıda listelenmiştir:

- Kantin hizmetlerinin satılan malların çeşitliliği ve fiyatı açısından memnunum.
- Üniversitenin ofis/odalarının fiziksel koşullarından memnunum.
- Üniversitenin sağladığı servis hizmetlerinden memnunum.
- Üniversitenin sağladığı yemekhane hizmetlerinden çeşit, hijyen ve lezzet bakımından memnunum.
- Üniversitenin satın alma hizmetlerinden memnunum.
- İşim ile yaptıklarımın maddi karşılığını sektör ortalamasına göre tatmin edici düzeyde alıyorum.
- Üniversitemizde yeterli düzeyde sosyal etkinlik düzenlenmektedir.
- Birimimizdeki idari kadro sayısı yeterli düzeydedir.
- İdari personele kendini geliştirme/hizmet içi eğitim olanaklarının sunulmasından memnunum.
- Kurum içi iletişim düzeyinden memnunum.
- Üniversitemizde idari personelin iş ve görev tanımları açıkça yapılmıştır.
- Yönetmelik kararlara idari personelin katılımının sağlanmasından memnunum.

870 öğrencinin katıldığı ankette ortalama memnuniyet %67 olarak izlenmiştir. Öğrencilerin memnuniyetinde %69,6 ile eğitim öğretimde, %67,9 ile kişisel gelişim ve kariyer desteğinde üniversiteden aldıkları hizmetten ortalamanın üzerinde memnuniyet gösterdikleri görülmüştür. Bununla beraber %65,2 ile yönetim hizmetleri, %63,4 üniversite hizmet faaliyetlerinde ortalamanın altında memnuniyet gösterdikleri görülmüştür. Öğrencilerin verdiği cevapların analizi ile aşağıdaki konular tespit edilmiştir:

- Derslerde teknik gezi vb. uygulamaların artırılması öğrencilerde memnuniyeti artıracak değerlendirilmiştir.
- Öğrencilerin kariyer ve kişisel gelişimine sağlanan destek ile ilgili öğrencilerin iş dünyasını tanıması için konuşmacı getirme, teknik gezi, staj, vs. uygulamalarının artırılmasının etkili olacağı değerlendirilmiştir.
- Öğrencilere sunulan eğitim hizmetinde laboratuvar uygulamaları ve araştırma gibi aktivitelerin artırılmasının öğrencilerde memnuniyeti artıracak değerlendirilmiştir.
- Üniversitenin yemekhane hizmetinin kalitesinin, kantinlerde sunulan ürünlerin çeşit, fiyat ve kalitesinin iyileştirilmesinin öğrencilerde memnuniyeti artıracak değerlendirilmiştir.
- Sınav ve ders programlarının düzenlenmesi ve duyurulması ile ilgili planlamanın iyileştirilmesinin öğrenci memnuniyetini artıracak değerlendirilmiştir.



4. 8. Kuruluş İçi Analizi

4.8.1. İnsan Kaynakları Analizi

İstanbul Arel Üniversitesinde üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kurumsal ve bireysel performans için gerekli bilgi, beceri ve tutumların neler olduğunun belirlenmesi için insan kaynaklarının yetkinlikleri nicel ve nitel olarak belirlenmektedir. İnsan kaynaklarının idari personel niceliksel analizi Tablo 23'te demografik faktörlere göre verilmiştir. İstanbul Arel Üniversitesi idari kadrosunda farklı ünvanlarda 249 personel bulunmaktadır. İş analizi sonunca hazırlanan idari kadronun ünvan bazlı dağılımı Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 23. İdari Personel Niceliksel Analizi

	İdari Personel	2023 Yılı
Cinsiyet Durumu	Kadın	126
	Erkek	123
	Toplam	249
Eğitim Durumu	İlkokul	42
	Ortaokul	8
	Lise	21
	Ön Lisans	35
	Lisans	105
	Yüksek Lisans ve Doktora	38
	Toplam	249
Yaş Durumu	18-25 Yaş	22
	26-30 Yaş	49
	31-35 Yaş	40
	36-40 Yaş	37
	41-50 Yaş	60
	51-Üzeri Yaş	41
	Toplam	249
Kadro Durumu	Dolu	249
	Boş	36
	Yüzde	87,3%
Engelli Personel Durumu	Kadın	0
	Erkek	5
	Toplam	5

Tablo 24. İdari Kadro Ünvan Dağılımı

Ünvan	2023
Genel Sekreter	1
Genel Sekreter Yard.	1
Danışman	3
Direktör	8
Direktör Yard.	1
Koordinatör	3
Müdür	23
Yönetici	17
Mühendis	1
Kıdemli Uzman	15
Sorumlu	10
Uzman	55
Uzman Yard.	42
Yapı Teknikeri	1
Hizmetli	2
Görevli	66
Toplam	249

Üniversitemizde akademik personel olarak toplam 524 öğretim elemanı bulunmaktadır. Akademik personelimizin fakülte ve ünvan dağılımı Tablo 25'te gösterilmiştir (Prof.: Profesör, Doç.: Doçent, Dr. Öğr. Üyesi: Doktor Öğretim Üyesi, Öğr. Gör.: Öğretim Görevlisi, Arş. Gör.: Araştırma Görevlisi). Üniversitemizde toplam 85 Profesör, 43 Doçent, 163 Dr. Öğr. Üyesi, 145 Öğretim Görevlisi ve 88 Araştırma Görevlisi istihdam edilmiştir.

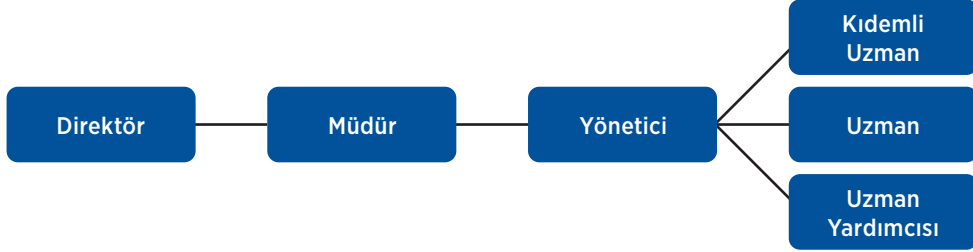
Tablo 25. Akademik Personel Ünvan Bazlı Dağılımı

Birimi	2023					
	Prof.	Doç.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör.	Arş. Gör.	Toplam
Rektörlük	0	0	0	2	0	2
Fen-Edebiyat Fakültesi	8	1	29	1	12	51
Güzel Sanatlar Fakültesi	2	4	8	2	7	23
Mühendislik Fakültesi	15	5	39	0	18	77
Mimarlık Fakültesi	4	1	7	0	5	17
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	13	9	20	2	22	66
Sağlık Bilimleri Fakültesi	6	3	16	8	12	45
İletişim Fakültesi	4	6	8	1	10	29
Tıp Fakültesi	32	14	25	0	2	73
Meslek Yüksekokulu	1	0	11	106	0	118
Yabancı Diller Yüksekokulu	0	0	0	23	0	23
Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi	0	0	0	0	0	0
Toplam	85	43	163	145	88	524

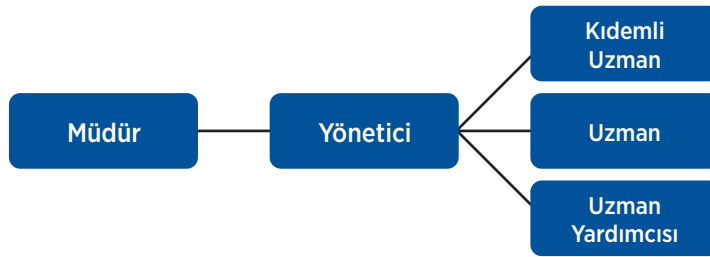
Üniversitemiz süreçlerinin belirlenmesi çalışmaları kapsamında yapılan iş analizi sonucunda idari destek hizmetleri için toplam 242 iş akışı oluşturulmuştur. Ayrıca üniversitemiz bünyesinde bulunan 45 idari birim için organizasyon şeması oluşturulmuştur. İdari birimlerin organizasyon yapıları Ofis, Müdürlük, Fakülte ve Merkez olmak üzere standartize edilmiştir. Organizasyon yapıları Şekil 1'de verilmiştir:

Şekil 1. İstanbul Arel Üniversitesi Organizasyonel Yapı

Ofis Organizasyon Yapısı



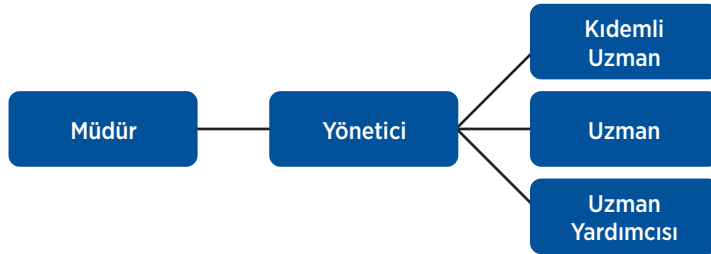
Müdürlük Organizasyon Yapısı



Fakülte Organizasyon Yapısı

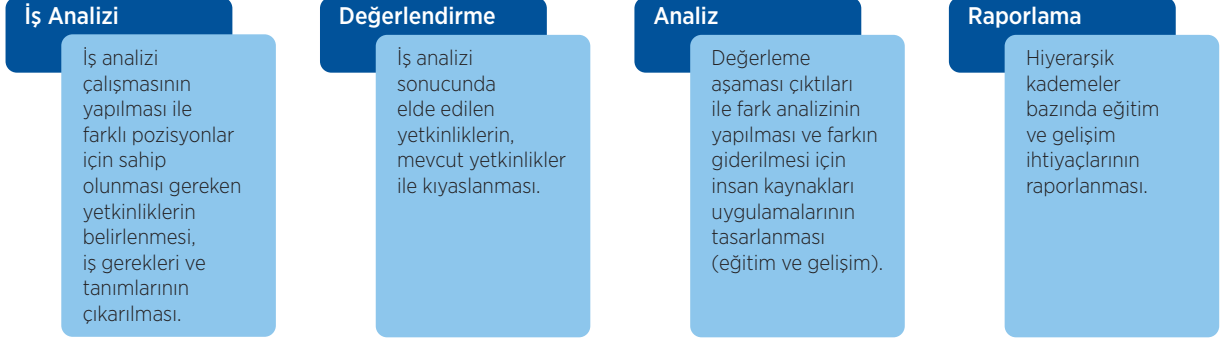


Merkez Organizasyon Yapısı



İnsan kaynağının yetkinliklerini belirlemek için yapılan kuruluş içi analizinde üniversitenin idari yapısının ve idari iş süreçlerinin işleyişiyle ilgili analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Analiz çalışmalarının ilk basamağı olarak mevcut idari personel sayısı ve planlanan norm idari personel sayısı ofis/müdürlük/merkez/fakülte kırılımları göz önünde tutularak 16 kademeli ünvan cetveli ve beraberinde 45 organizasyon şeması oluşturulmuştur. Çalışmanın devamında idari personel için görev tanımları ve iş akış şeması oluşturulmuştur. Bu çalışma ile öncelikle idari birimlerin iş tanımları tespit edilmiş olup iş süreçlerinin dokümantasyonu sağlanmıştır. Görev tanımları ile farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir. Fakülte Sekreterlikleri, Meslek Yüksekokulu Sekreterliği ve Lisansüstü Enstitü Sekreterliğinde uygulanan İş Analizi anketleri ile de pratikte yapılan işin nicelik ve nitelik bazında değerlendirmesi belirlenmiştir. 2024 yılı içerisinde temel yetkinlik çalışması ve İş Analiz anket çalışmaları üniversitenin tüm ofis/müdürlük/merkez/fakülteleri için gerçekleştirilecek olup, çıkan benzerlik ve farklar raporlanacaktır. Çıkacak analiz raporuna göre de idari personelin kariyer planlaması ve işyerindeki performansını artırmak amacı ile destekleyici hizmet içi eğitimler planlanacaktır. Halihazırda idari personelin iletişim becerilerine yönelik “Kurum İçi İletişim Eğitimi” gerçekleştirilmiştir. İdari personelin ünvan bazlı analizi Tablo 24’de verilmiştir. İstanbul Arel Üniversitesi yetkinlik analizi süreci Şekil 2’de tanımlanmıştır:

Şekil 2. İstanbul Arel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Şekil 2'de de belirtildiği gibi yetkinlik analizi süreci: (1) iş analizi, (2) iş analizi sonuçlarının mevcut durum ile kıyaslanması ve değerlendirilmesi, (3) değerlendirme sonuçlarının analizi ve (4) raporlama aşamaları olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. Yetkinlik analizinin birinci aşaması olan iş analizi çalışmasında sistem analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen iş analizi sürecinde, analiz sonunda iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmiş, farklı pozisyonlar için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmiştir. İş analizi sonucunda elde edilen bilgi, beceri ve iş akışları ile organizasyon şeması ve ünvanlar da belirlenmiştir. Yetkinlik belirleme analizinin ikinci aşamasında, birinci aşamada elde edilen sahip olunması gereken yetkinlikler mevcut insan kaynağının sahip olduğu yetkinliklerle kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama sonunda yetkinlik analizinin üçüncü aşaması olan değerlendirme kısmına geçilerek, kıyaslama sonunda ortaya çıkan yetkinlik açığının giderilmesi için gerçekleştirilecek eğitim ve geliştirme uygulamaları planlanacaktır. Yetkinlik analizinin son aşamasında ise Üniversitenin her hiyerarşik kademesi için eğitim ve geliştirme uygulamaları planlanacaktır.

4.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü analizi çalışmaları kapsamında 2017-2023 Stratejik Planında belirtilen değerlerin önümüzdeki beş yıl için önem derecesi ile ilgili iç ve dış paydaşlarımızdan anket yolu ile görüşler alınarak mevcut durum analizi yapılmıştır. Form 4 ile iç paydaşlarımıza uygulanan ankette Üniversitemiz 2017-2023 Stratejik Planında yer alan değerlerin önümüzdeki 5 yıl için önem derecesinin 1'den (çok önemsiz) 5'e (çok önemli) kadar değerlendirilmesi istenmiştir. Toplam 20 iç paydaşın katıldığı anket sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "Çok seslilik ve katılımcılık" ile "Disiplinlerarasılık" önem derecesi en düşük iki değer olarak belirlenmiştir. "Kalite ve Sürdürülebilirlik" ile ilgili değerler eklenmesi önerilmiştir.

Tablo 26. Mevcut Değerler ile İlgili İç Paydaş Görüşleri

Değerler	1	2	3	4	5
Bilimsel ve akademik özerklik	%10	%10	%15	%20	%45
Cumhuriyetin temel ilkelerine bağlılık	%5,3	%5,3	%10,5	%21,1	%57,9
Öğrenci odaklılık	%21,1	%5,3	%10,5	%21,1	%42,1
Eleştirel düşünce	%21,1	%10,5	%21,1	%0	%47,4
Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik	%15,8	%15,8	%15,8	%0	%52,6
İnsana ve doğaya saygı, çevre bilinci ve toplumsal sorumluluk	%5,3	%15,8	%15,8	%10,5	%52,6
Etik değerlere bağlılık	%10,5	%10,5	%10,5	%10,5	%57,9
Çok seslilik ve katılımcılık	%15,8	%10,5	%31,6	%10,5	%31,6
Disiplinlerarasılık	%21,1	%10,5	%21,1	%10,5	%36,8
Çıkarılması Önerilen Değerler	- Disiplinlerarasılık - Çok seslilik ve katılımcılık - Eleştirel düşünce - Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik - İnsana ve doğaya saygı, çevre bilinci ve toplumsal sorumluluk - Öğrenci odaklılık				
Eklenmesi önerilen değerler	- Şeffaflık ve hesap verebilirlik, öğrenci ve çalışan odaklılık - Hayat boyu öğrenme, toplumsal sorumluluk, kalite - Katılımcılık - Öğrencilerin isteklerine değer verilmesi - Öğrenci - öğretmen arası saygınlık - Yenilikçi, sosyal, kültürel - Etik değerlere bağlılık, yaratıcılık, Cumhuriyetin temel ilkelerine bağlılık - Yenilikçilik, iletişim ve insan ilişkisi geliştirme, saygı, inovasyon - Kaliteye önem veren, paydaşların taleplerine önem veren, şeffaf ve hesap verebilir - Kalite odaklılık ve sürdürülebilirlik				

Üniversitemiz değerleri ile ilgili görüşlerini almak için dış paydaşlara uygulanan anket sonuçları önem derecesi en yüksek olarak belirtilenden en düşüğe göre değerler Tablo 27’de listelenmiştir. Dış paydaşlar da iç paydaşlar gibi “Çok seslilik ve katılımcılık” ve “Disiplinlerarasılık”ın önem derecesinin düşük olduğunu belirtmiştir.

Tablo 27. Dış Paydaş Değerler Görüşü

Değerler	Yanıtlar
Bilimsel ve akademik özerklik	35
Cumhuriyetin temel ilkelerine bağlılık	28
Yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik	24
Öğrenci odaklılık	20
İnsana ve doğaya saygı, çevre bilinci ve toplumsal sorumluluk	19
Eleştirel düşünce	13
Etik değerlere bağlılık	12
Çok seslilik ve katılımcılık	4
Disiplinlerarasılık	6

Bunların dışında, paydaşlardan açık uçlu olarak ‘üniversitemiz değerlerine eklenmesini veya çıkarılmasını önerdiğiniz değerler’ sorusuna alınan yanıtlar aşağıda özetlenmiştir:

- Liyakati önceleme,
- Cumhuriyetimizin kuruluş değeri,
- Dünya insanı olmak için katkı sağlamak,
- Farklılıklara saygılı, kapsayıcı, evrensel, erişilebilir,
- Saydamlık, adaletli olma, eşitlik ilkesi,
- Sadece mesleki eğitim ve öğretim değil, sosyal sorumluluk sahibi ve toplum hassasiyetlerine değer veren bireyler yetiştirmek vb. öneriler alınmıştır.

Değerler ile ilgili mevcut durum analizinin yanı sıra kurum kültürü ile ilgili de iç paydaşlardan anket yolu ile alınan görüşler ile mevcut durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir. Ankette kurum kültürü ile ilgili sorulan sorularda paydaşlarımızdan üniversitemizin mevcut durumuna yönelik tespitlerinin ve beklentilerinin “(5) Kesinlikle katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum” ve “(1) Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde puanlama yaparak görüşlerini bildirmesi istenmiştir. 56 kişinin katılım sağladığı ankette elde edilen sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir. Mevcut durumda en güçlü kurum kültürü bileşeni “Stratejik Yönetim” iken gelecek için üst yönetimin “Bilginin yayılımı” bileşeninin pekiştirmesi ve benimsenmesini sağlayıcı yönetim uygulamaları geliştirmesi önem taşıyacaktır. “Bilginin Yayılımı” dışında mevcut durumda kurum kültürü bileşenleri arasında en zayıf olan “Katılım” ve “Öğrenme” konularında da üst yönetimin iyileştirici yönetim yürütmesi gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28. Kurum Kültürü Analizi

Kurum Kültürü Bileşeni	Mevcut Durum	Beklenen Durum
Stratejik Yönetim	%67,51	%82,69
Kurum İçi İletişim	%66,73	%84,25
Paydaşlarla İlişkiler	%65,53	%84,11
Değişime Açıklık	%63,29	%82,34
İş Birliği	%62,3	%83,3
Ödül ve Ceza	%60,43	%52,68
Öğrenme	%58,86	%83,54
Bilginin Yayılımı	%58,57	%86,19
Katılım	%54,05	%82,50

4.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Üniversitemizin fiziksel alanlarının dağılımı Tablo 29'da özet olarak sunulmuştur:

Tablo 29. Toplam Fiziksel Alanlar ve Dağılımı

Yerleşke Adı	Açıklama	2022-2023
TEPEKENT	Kapalı alan (m ²)	55.000
	Nitelikli açık alan (m ²)	113.750
	Kapalı ve nitelikli açık alan toplamı (m ²)	168.750
	Tam zamanlı öğrenci sayısı	8.469
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan	6,494273
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan	13,43134
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m ²)	19,92561
SEFAKÖY	Kapalı alan (m ²)	180.000
	Nitelikli açık alan (m ²)	5.000
	Kapalı ve nitelikli açık alan toplamı (m ²)	23.000
	Tam zamanlı öğrenci sayısı	957
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan	18,80878
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan	5,22466
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m ²)	24,03344
CEVİZLIBAĞ	Kapalı alan (m ²)	17.000
	Nitelikli açık alan (m ²)	3.500
	Kapalı ve nitelikli açık alan toplamı (m ²)	20.500
	Tam zamanlı öğrenci sayısı	3785
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan	4,491413
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan	0,924703
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m ²)	5,416116
TOPLAM	Kapalı alan (m ²)	90.000
	Nitelikli açık alan (m ²)	122.250
	Kapalı ve nitelikli açık alan toplamı (m ²)	212.250
	Tam zamanlı öğrenci sayısı	13.211
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan	29,79446
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan	19,5807
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m ²)	49,37517

Üniversitemizin tüm yerleşkelerinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından belirlenen 12m²'lik asgari kriterleri sağlanmaktadır. Bu kapsamda Tepekent Yerleşkesinde 40,15m², Sefaköy Yerleşkesinde 15,33m², Cevizlibağ Yerleşkesinde 14,93m² olmak üzere, Üniversitemiz genelinde 31,13m² olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre, Sefaköy Yerleşkesinin ana binasının devre dışı kalmasıyla birlikte kapalı alanda azalma olmuştur. Ayrıca, Üniversitemiz hedeflediği nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak ve eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun altyapıya, kaynaklara (sınıf, konferans salonu, laboratuvar, atölye, kütüphane, stüdyo, bilgisayar laboratuvarı, ders kitapları, çevrimiçi (online) kitaplar/belgeler/ videolar vb.) ve ortamlara sahiptir. Üniversitemizdeki öğrenme olanakları tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilirdir. Teknoloji merkezi projesi de hayata geçirilmiş olup bu kapsamda 4.000m²'lik alana mühendislik-mimarlık uygulamaları için laboratuvar renove edilerek oluşturulan, ileri teknolojik cihazlara sahip yeni laboratuvarlar da Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve fen bilimleri öğrencilerinin eğitim-öğretimi için kullanılmaktadır. Buna ek olarak Tıp Fakültesinde de toplam 17 farklı laboratuvar da eğitim-öğretim yürütülmektedir.

4.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemiz mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı Tablo 30'da verilmiştir. Mevcut durumda üniversitemizin kütüphanesinde 47 veri tabanı aracılığıyla 355.215 e-kitap ile 75.226 e-dergi olmak üzere toplam 430.441 elektronik kaynağa erişim sağlanmaktadır. Ayrıca, Moodle Öğrenme Yönetim Sistemi ile entegre olan Adobe Connect Sanal Sınıf Sistemi senkron ve asenkron dersler için kullanılmaktadır. Uzaktan eğitim yöntemiyle verilen derslerde öğrenciler ders izlencelerine, haftalık olarak sisteme yüklenen sorulara, ders sunumlarına/notlarına, dış kaynaklara (okuma metinleri/ videolar) ve sanal sınıflara Moodle Öğrenme Yönetim Sistemi içerisinden ulaşabilmektedirler. Organizasyonun belirli bölümlerinde gerçekleştirilen iş analizi çalışmalarına göre mevcut teknoloji ve bilişim altyapısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Organizasyonun geneli için iş analizi çalışmalarının tamamlanması ile mevcut altyapının yeterliliği yeniden değerlendirilecektir.

Tablo 30. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı	Toplam
Personel Bilgisayarı	815
Laboratuvar Bilgisayarı	454
Öğrenci Serbest Kullanımı	145
Yazıcı	76
IP Telefon	721
Akıllı Tahta	158
Sunucu	113
Toplam	2482

Üniversitemiz 2018 yılından beri ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahiptir.

4.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Planındaki amaç ve hedefler doğrultusunda oluşturulacak olan performans göstergelerine ulaşmayı garanti alacak tahmini mali kaynak tablosu Tablo 31'de sunulmuştur:

Tablo 31. Tahmini Kaynaklar

Kaynaklar	2024	2025	2026	2027	2028
Genel Bütçe	653.939.257	1.179.191.765	1.591.908.883	2.069.481.548	2.586.851.934

4. 9. Akademik Faaliyetler Analizi

2024-2028 Stratejik Plan hazırlıkları kapsamında alana göre ilgili akademik ve idari personelden oluşan Eğitim Faaliyetleri Alt Çalışma Grubu, Araştırma-Girişimcilik Alt Çalışma Grubu ve Toplumsal Katkı Alt Çalışma Grubunun çalışmaları ile Tablo 32 hazırlanarak akademik faaliyetler analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönler tespit edilmiş ihtiyaçlar belirlenmiştir.

Tablo 32. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Faaliyet Alanı	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Ne Yapılmalı
Eğitim	- Üniversitenin YÖKAK tarafından akredite edilmiş olması. - Programların program çıktılarının, TYYÇ ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde tanımlanmış olan kazanımları (bilgi, beceri ve yetkinlikler) ile uyumunun gözetilmiş olması ve ilan edilmiş olması - Program tasarımı ve program gözden geçirme ile ilgili sürecin tanımlanmış ve Eğitim Komisyonu Usul ve Esaslar ile güvence altına alınmış olması - Kütüphaneye uzaktan erişimin olması - Öğrencilerin uygulama yapabilmesi için güçlü laboratuvar imkanlarının olması - Staj/İşletmede Mesleki Eğitim gibi uygulamalar ile öğrencilere mesleki eğitim uygulamalarının yapılması, - Dış paydaşların katılımıyla gerçekleştirilen markalı ders grupları ile öğrencilerin sektör ile bir araya getiriliyor olması - Akademik danışmanlar ve ArelKAM tarafından etkin akademik danışmanlık ve kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi - Öğrenci Danışmanlık Sistemi ile öğrencilerin akademik ve kişisel ihtiyaçlarının takip ediliyor olması - ArelUZEM koordinasyonunda altyapısı güçlü uzaktan eğitim hizmetinin veriliyor olması - Öğrencilere alan dışı yetkinlik kazandırılması amacıyla ÇAP/YAP uygulamalarının kurum geneline yayılması - ERASMUS öğrenci hareketlilik programlarının etkin bir şekilde kurum genelinde yaygın olarak uygulanması - Öğrencilerin karar alma mekanizmalarına katılımını sağlamak için Tersine Mentörlük, Rektör Öğrenci Danışmanlığı gibi çeşitli mekanizmaların işletiliyor olması - Öğrencilerin aldıkları eğitim öğretim ve akademik danışmanlık hizmetlerinin sistematik olarak anketler yolu ile izleniyor ve gerekli önlemler alınıyor olması. - Öğrencilerin kullanımına yönelik yerleşke içinde bir spor merkezinin bulunması	- Program akreditasyonunun kurum geneline yayılmamış olması - Eğitimde erişilebilirlik ile ilgili henüz planlama aşamasında olunması. - Öğretim kadrosunun eğitim faaliyetlerinin teşvik ve ödüllendirilmesine yönelik bir uygulama olmaması - Danışma kurullarının kurum geneline yayılmamış olması - Mezunlarla iletişimin kurum geneline yayılmamış olması - Öğrenci kulüp faaliyetlerinin ağırlıklı Kemal Gözükara Yerleşkesinde yürütülüyor olması - Eğitiminin eğitimi kapsamında düzenlenen etkinliklere katılımın düşük olması - Programlarda görev alan eğitim-öğretim kadrosunun alana özel ve çeşitliliği sağlayacak düzeyde olmaması ve Ders Saati Ücretli öğretim elemanlarına bağlı olunması - İngilizce eğitim veren program sayısının az olması	- Program akreditasyonunun artırılması - YÖK Erişilebilir Bayrak Ödülleri için uygulamaların yapılması - Öğretim kadrosunun eğitim faaliyetlerinin sistematik olarak ödüllendirilmesine yönelik bir mekanizmanın oluşturulması - Bölüm bazında danışma kurullarının oluşturulması ve aktif olmasının sağlanması - Bölüm / programlarda mezun izleme faaliyetlerinin yürütülmesinin sağlanması - Sosyal alanlarda da öğrencilerin TÜBİTAK projelerine başvurularının teşvik edilmesi - Öğrenci kulüp faaliyetlerinin diğer yerleşke-lerde de yürütülüyor olması - Öğretim elemanlarının eğiticinin eğitimi etkinliklerine katılımının özendirilmesi - Programlarda görev alan eğitim-öğretim kadrosunun alana özel ve çeşitliliği sağlayacak şekilde iyileştirilerek DSÜ oranının izlenmesi ve azaltılması - İngilizce eğitim veren program sayısının artırılmasına yönelik önlemlerin alınması

Temel Faaliyet Alanı	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Ne Yapılmalı
Araştırma	• Üniversite Senatosu tarafından onaylanmış ve üniversite internet sayfasında yayınlanmış bir AR-GE Politikasının olması ve izlenmesi • Üniversite araştırma faaliyetlerinin Faaliyet Raporları ile izleniyor olması • Kurumda 2209A TÜBİTAK öğrenci projeleri, STAR bursiyerliği gibi uygulamalar ile öğrencilerin araştırmaya teşvik edilmesi Üniversite BAP sisteminin işletiliyor olması • Bilimsel ve Sanatsal Etkinlikleri Teşvik ve Destek Yönergesi kapsamında bilimsel yayın, atıf, proje, patent gibi alanlarda ödül ve konferans katılımı desteği uygulanması • Akademik Personel Performans Sisteminde AR-GE faaliyetlerine yer verilmesi • Üniversitenin lisansüstü eğitim seviyesinde de hizmet veriyor olması • FSMH kurulunun olması • Üniversitemiz araştırma yetkinliğinin gelişimine destek olacak kütüphane kaynağının olması • Üniversite araştırma çıktılarının TTO tarafından izleniyor olması • Araştırmacılara sunulan destek ile ilgili memnuniyetin anketler ile izleniyor olması • Öğrencilerin araştırma yapabilmesi için güçlü laboratuvar imkanlarının olması • Üniversitemizin 2017 yılından beri ÜSİMP, 2021'den beri de YAY-YÜKA Platformu üyesi olması	• TTO'nun 5 modülde hizmet verecek şekilde insan kaynağının olmaması • Kurumun yürütücü olduğu TÜBİTAK, Avrupa Birliği gibi kurum dışı destekli projelerin sayısının az olması • Üniversite-sanayi iş birliğinin kısıtlı olması • Kurumun araştırma odağının belirlenip belirlenmemesi konusunda bir kararın bulunmaması • Araştırmacı kaynağının tanımlanmamış olması • Lisansüstü tezlerden üretilen Arel adresli yayın sayısının az olması • Q1, Q2, Q3, Q4 çeyreğinde yer alan üniversite adresli yayın sayısının az olması • Lisansüstü program ve öğrenci sayısının az olması • Araştırma sonuçları ile üretilen ürün ve patent sayısının az olması • Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin faaliyetlerinin görünürlüğünün sağlanmaması • Kurumda yürütülen TÜBİTAK 2209A gibi öğrenci projelerinin Fen-Mühendislik alanı ile kısıtlı olması • Üniversite araştırma faaliyetlerinin görünürlüğünün az olması • Araştırmacıların araştırma ağlarına Arel uzantılı email adresleri ile kayıtlı olmamaları	• TTO insan gücünün geliştirilmesi • TÜBİTAK ve Avrupa Birliği destekli kurum dışı projelere başvuruların artması • Üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması • Kurumun araştırma odaklanması ile ilgili kararın verilmesi • Araştırmacı kaynağına yönelik envanterin oluşturulması ve izlenmesi • Lisansüstü tezlerden Arel adresli yayınların oluşturulması • Q1, Q2, Q3, Q4 çeyreğinde yer alan üniversite adresli yayın sayısının artırılmasına yönelik önlemler alınması • Lisansüstü program ve öğrenci sayısının artırılmasına yönelik önlemler alınması • Kurumda ürüne dönüşen araştırma faaliyetlerinin artırılmasının sağlanması • Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin faaliyetlerinin görünürlüğünün artmasına yönelik önlemler alınması • TÜBİTAK 2209A gibi öğrenci projelerinin kurum geneline yayılmasını sağlamak • Üniversite araştırma faaliyetlerinin görünürlüğünün artırılmasına yönelik ArelTTO tarafından bülten vb. dokümanlar hazırlanarak iç ve dış paydaşlar ile paylaşılması • Araştırmacıların araştırma ağlarına Arel uzantılı email adresleri ile kayıtlı olmalarının sağlanması
Girişimcilik	• Üniversite bünyesinde Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin bulunması • Öğrencilerin girişimcilikle ilgili kişisel gelişimine destek olmak amacıyla Üniversitemiz bünyesinde yer alan kulüplerin Girişimcilik ve Liderlik Ofisi çatısı altında yer alması • Müfredatlarda girişimcilik ile ilgili derslerin olması	• Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin etkin faaliyet yürütmemesi • Öğrenciler, öğretim elemanları ve mezunlara yönelik girişimcilik ile ilgili eğitimler verilmemesi • Girişimcilik faaliyetleri konusunda öğrencilerin teşvik edilmesi amacıyla fikir önerilerinin geliştirildiği yarışma, hekaton vb. etkinliklerin düzenlenmemesi	• Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin etkin faaliyet yürütmesini sağlamak • Öğrenciler, öğretim elemanları ve mezunlara yönelik girişimcilik ile ilgili eğitimler verilmesi • Girişimcilik faaliyetleri konusunda öğrencilerin teşvik edilmesi amacıyla fikir önerilerinin geliştirildiği yarışma, hekaton vb. etkinliklerin düzenlenmesi
Toplumsal Katkı	• Toplumsal katkı politikasının belirlenmiş ve izleniyor olması • Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünün kurulmuş olması • Toplumsal katkı faaliyetlerinin yıllık faaliyet raporları ile izleniyor olması • Akademik performans ölçme kriterleri arasında toplumsal katkı faaliyetlerine yer verilmesi • Toplumsal katkı yapacak UYGAR merkezlerinin varlığı • Sürekli eğitim merkezinin varlığı • Kurum genelinde tüm akademik ve idari birimlere toplumsal katkı ile ilgili yıllık stratejik hedefler verilmesi ve izlenmesi	• Ulusal derecelendirme sistemlerinin kriterlerine uygun sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmemesi • YÖK tanımına uygun bilimsel toplantı sayısının az olması • STK'lar ile iş birliğinin kurum geneline yayılmaması • Yazılı ve görsel medyada toplumsal katkı faaliyetlerinin az olması • BM Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin tanımlanmamış olması • SEM tarafından düzenlenen programların duyurusunun etkili şekilde yapılmaması	• Toplumsal katkı çalışmalarında kurumsal tercihler ve hedeflerin belirlenmesi, • Toplumsal katkı çalışmalarına ilişkin envanterin geliştirilmesi • UYGAR Merkezlerinin ve SEM'in toplumsal katkı faaliyetlerinin etkililiğini izleyerek gerekli önlemleri alması • Bilimsel toplantıların YÖK tanımına uygun düzenlenmesi • Yazılı ve görsel medyada toplumsal katkı ile ilgili çalışmalar yürütecek akademisyen envanterinin oluşturulması ve yıllık planlamaların yapılması



4. 10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

4.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Üniversitemiz stratejik planı hazırlıkları kapsamında sektörel eğilimleri belirlemek amacıyla politik, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel konular değerlendirilmiş ve ne yapılması gerektiği belirlenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan PESTLE analizi Tablo 33'te verilmiştir:

Tablo 33. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	- On İkinci Kalkınma Planına göre ve Yükseköğretim Kalite Kurulu 2019-2023 Stratejik Planına göre Üniversitelerde Kalite Kültürünün yaygınlaştırılması - On İkinci Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programa göre bilgi ve iletişim teknolojileri sektörüne yönelik insan kaynağının ve niteliğinin artırılması - On İkinci Kalkınma Planına göre veriyeye dayalı politika geliştirme süreçlerinin ve büyük verinin kullanımının yaygınlaştırılması, üniversitelerin performans göstergeleri kapsamında güncel verilerinin takip edilerek performans değerlendirilmesi yapılması 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programına göre bilim alanlarında nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaların desteklenmesi - Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planına göre bölgesel kalkınma odaklı üniversitelerin, araştırma üniversitelerinin belirlenmesi - Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü 2024-2028 İstanbul Bölge Planına göre yeşil teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çok paydaşlı ortaklıklar ve uluslararası iş birliklerinin teşvik edilmesi - Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü 2024-2028 İstanbul Bölge Planına ve On İkinci Kalkınma Planına göre Üniversitelerde kariyer merkezlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, üniversite öğrencilerine ve mezunlarına yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlığı faaliyetleri yaygınlaştırılarak bu faaliyetlerin erişilebilirliğinin desteklenmesi - YÖK 2018-2022 Uluslararasılaşma Strateji Belgesine göre Türkiye'nin yüksek öğretim alanında çekim merkezi haline gelmesinin sağlanması	- YÖKAK ve akreditasyon kuruluşlarının kalite kültürünün oluşturulması için standartları belirlemesi - Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerin yeni meslek alanları oluşturmaları - Bütünleşik Bilgi Yönetim Sistemlerinin varlığı - TÜBİTAK, AB gibi kurum dışı fon sağlayıcıların bulunması - Bölgesel kalkınma odaklı üniversitelere ve araştırma üniversitelerine sağlanan imkanlar - Yeşil teknoloji alanı uygulamalarının geniş kapsamlı olması - CBİKO Dijital Etkileşim Platformunun olması - Türk üniversitelerinin dünyada en çok uluslararası öğrenci çeken ilk 10 ülke arasında olması	- Kalite kültürünün benimsenmesine yönelik kurum içi direnç olması ve program akreditasyonunun üniversitelerde yaygınlaşması - Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojileri yatırım maliyetlerinin yüksek olması - Dijital verilerin güvenliğinin sağlanmasına yönelik tehditler - Kurum dışı araştırma fonlarının kısıtlı olması - Üniversitenin henüz misyon farklılaşmasını belirlememiş olması - Üniversitede yeşil teknoloji alanındaki araştırmacı gücünün olmaması - Üniversitelerde yabancı uyruklu öğrenci sayısının artması, uluslararası öğrencilerin Türkiye'de oturum hakkı alamamak ve Avrupa ülkelerine geçme motivasyonu ile kayıt yaptırmaları	5 yıllık Kurumsal Akreditasyon ve akredite program sayısının artırılması için akademik ve idari birimlerde kalite bilincinin yaygınlaştırılması - Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili müfredatların gözden geçirilerek güncellenmesi ve/veya ilgili programların açılması, sektörel iş birliklerinin artırılması - Dijital dönüşüm projelerinin tamamlanması ve dijital veri güvenliğinin sağlanması - TTO'nun insan gücünün geliştirilmesi ve AB destekli projelerin artırılması - Üniversitenin misyon farklılaşmasını olup olmayacağını belirlemesi - Yeşil teknolojinin geliştirilmesine yönelik AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesi - ARELKAM mezun biriminin mezunlara yönelik kariyer rehberliği faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması - Üniversitenin uluslararasılaşma sıralamalarında yer almasının sağlanması ve nitelikli öğrencilerin alınmasının yapılması
Ekonomik	- Döviz kurundaki artış - Enflasyon ve faiz oranlarındaki artışın vakıf üniversiteleri üzerindeki olumsuz etkisi - AR-GE çalışmaları için teşvik politikalarının olması - AR-GE insan kaynağı istihdamının teşvik edilmesi için politikaların olması - Vakıf üniversitelerinin devlet üniversiteleri gibi teşvik ve destek imkanlarına sahip olmaması - Global ekonomik krizin istihdam üzerindeki olumsuz etkisi ve işsizlik oranının artması - Vakıf üniversiteleri personelinin devlet üniversiteleri personeli ile eşit özlük haklara sahip olmaması	- Üniversitede araştırma performansının geliştirilmesi - Kurum dışı fonlar ile desteklenen üniversitemiz yürütücülüğünde araştırma projelerinin alınabilmesi - Teşvikler ile araştırmacı sayısının geliştirilmesi - Yeni istihdam alanlarına yönelik programların açılması	- Döviz kurundaki artış nedeniyle AR-GE projelerinde ve diğer mal hizmet ve satın alma maliyetlerinin öngörülenden yüksek olması - Öğretim ücretlerinin ödenmesinde zorluklar yaşanması ve üniversite süreçlerindeki maliyetleri artırmaması - Üniversite destek süreçlerinin daha az personel ile yürütülmesi - Mezun istihdam sürelerinin artması - Akademisyenlerin devlet üniversitelerine geçiş yapmaları	- Mali krizlere karşı gelir artırıcı tedbirlerin alınması - Personel iş yükünün azaltılması için üniversite süreçlerinin dijital bilgi yönetim sistemleri ile desteklenmesi - Mezunların istihdam edilebilirliğini artıracak yetkinlikleri kazandırabilecek müfredatların geliştirilmesi - Vakıf üniversiteleri akademik personelinin eşit özlük haklara sahip olması için karar vericiler ile temas halinde olunması
Sosyokültürel	- Meslek ve kariyer gelişiminde yaşanan değişimler - Savaş, deprem vb. nedenlerle yaşanan iç ve dış göç, demografik özelliklerde yaşanan hızlı değişim, nüfusta yaşanan bölgesel değişim (kentleşme, kültürel farklılıklar, nüfus dağılımı, nüfus artış hızı, yaş dağılımı farklılıkları vb.) ve bu değişimin normlara, değerlere ve kültürel alışkanlıklara etkisi - Toplumun üniversiteden beklentisinin değişimi, toplumsal katkı ve fayda konusunda yaşanan değişim - Teknoloji ve iletişim alanında yaşanan değişim, sosyal medya kullanımında artış, sosyal inovasyon - Nitelikli personelde yaşanan beyin göçü	- Kariyer alanında yaşanan değişimlere uygun farklı alanlara yönelik lisans ve yüksek lisans programlarının açılabilmesi - Uluslararası öğrenci sayısında yaşanan artış ile nitelikli öğrenci ve akademisyene sahip olma - Toplumsal haberlere, kaynaklara ve uzman kişilere erişim kolaylığı - Bilgiye ve üniversitelere duyulan ihtiyacın artmasıyla iş birliklerinin artması - Üniversite bilginin kolaylaşması ve şeffaflığının sağlanması	- Öğrencilerin değişen kariyer beklentilerine uygun farklı ülkelere ve üniversitelere yönelmesi - Uluslararası öğrencilerin uyum ve adaptasyonunda yaşanan zorluklar - Pandemi ve depremin etkisiyle akademisyenlerin ve öğrencilerin İstanbul'dan uzaklaşma isteği - Toplumsal katkının üretiminde yaşanan kaynak yetersizliği - Bilgi kirliliği - Nitelikli akademik ve idari personelin temininde zorluk	- Günümüz koşullarına ve değişen yapıya uygun eğitim programları uygulamak ve güçlü akademik danışmanlık hizmeti vermek - Toplum yararını gözeterek projelerin üretilmesi ve desteklenmesi - Üniversite kamuoyunu bilgilendirme kanallarının etkinliğinin artırılması - Beyin göçünü engellemek için altyapı ve teşvik programlarının oluşturulması
Teknolojik Etkenler	- Eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirmeye yönelik veri tabanları ve yazılımların artması - Hastalıkların tanı ve tedavisinde yeni teknolojilerin gelişmesi - Teknoloji ve inovasyon çalışmalarının yenilikçi ürün üretimine etkisi - Teknolojik gelişmelerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi - Teknolojik personele olan ihtiyacın tüm dünyada artması - Uzaktan eğitim ve hibrit eğitim teknolojisinin gelişmesi	- Üniversitemizde teknolojik gelişmelere açık yönetim varlığı - Bilgiye ulaşım maliyetinin azalması ve kolaylaşması - Üniversitede sağlık teknolojilerine, yenilikçi ürün üretimine yönelik altyapı ve insan kaynağının olması - Üniversitemizde uzaktan eğitim altyapısının olması - Uzaktan eğitim ile eğitime erişilebilirlik imkanı sağlanması - Çevre dostu araştırma-geliştirme çalışmalarının desteklenmesi	- Nitelikli teknolojik personelin yabancı ülkelere göç etmesi - Uzaktan eğitim merkezlerinin geliştirilmesi için yatırım maliyetlerinin yüksek olması - Akademik ve idari personelin teknolojik yeterliliğinin düşük olması - Üniversitede teknolojinin sağlık ve sürdürülebilirliğe yansıtıldığı araştırma projelerini yürütecek araştırmacı ve destek ekibinin sayıca sınırlı olması - Akademik ve idari personele teknolojik yetkinlik kazandıracak hizmet içi faaliyetlerin maliyetlerinin yüksek olması	- Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve yeni teknolojilerin tespit edilmesi - Nitelikli teknolojik birim personel sayısının artırılması - Sağlık ve sürdürülebilirlik AR-GE faaliyetlerinin nitelikli akademisyen ve lisansüstü araştırmacılar ile desteklenmesi - Akademik ve idari personelin teknolojik yetkinliğinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimler düzenlenmesi
Yasal	- Yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatın çok geniş olması ve bu mevzuatın içinde vakıf üniversitelerini ilgilendiren mevzuatın yeterli olmaması - Mevcut Yükseköğretim Mevzuatının temelde devlet yükseköğretim kurumlarına göre düzenlenmiş olmasının vakıf üniversitelerine bu yasa hükümlerini uygulamakta getirdiği güçlükler ve mevzuatlar arası çelişkiler - Kişisel verilerin korunması zorunluluğu ve bunun işleyişe etkileri - Dijitalleşmede hukuksal düzenlemelerin varlığı	- Üniversitemizde temel fonksiyonlara yönelik çerçeve mevzuata uygun gerekli mevzuatın bulunması - Üniversitemizde süreçlerin KVKK'ya uygun yürütülüyor olması - Üniversitemizin ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasına sahip olması ve yenilenmesi	- Mevzuatta sık yapılan değişikliklerin uyum sağlamada yönetim süreçlerinin verimliliğini düşürmesi ve idari personelin eğitim ihtiyacını artırmaması - Mevcut Yükseköğretim Mevzuatının temelde devlet yükseköğretim kurumlarına göre düzenlenmiş olması ve vakıf üniversitelerine uygun mevzuatın olmayışı	- Mevzuata ilişkin konularda personel yetkinliğini ve hizmet içi eğitimlerin artırılması - Kurum içinde KVKK konusunda hizmet içi eğitimler verilmesi ve etkinlikler düzenlenmesi - Kurum içinde bilgi güvenliği konusunda hizmet içi eğitimler verilmesi ve etkinlikler düzenlenmesi
Çevresel	- Küresel çevre kirliliği ve iklim değişikliği - YÖK'ün sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs oluşturulması için iş birliği protokollerinin varlığı - Atık yönetimi ile uygulamalar	- Tepeköy Kemal Gözükara Yerleşkesinin hava ve gürültü kirliliğinden uzak doğa içinde yer alması - Üniversitede atık yönetimi uygulamalarının olması, geri dönüşüme katkı yapılması - Çevre koruması ve sürdürülebilirlik ile ilişkili araştırma faaliyetlerinin devlet politikalarında yer alarak desteklenmesi	- Üniversitenin merkez yerleşkesi dışındaki yerleşkelerin hava ve gürültü kirliliği olan bölgede bulunması - Çevre ve iklim değişikliğinin makro ölçekte tüm dünyayı etkilemesi - Sürdürülebilirlik derecelendirme sistemlerinde üniversitemizin olmaması - Üniversitenin sürdürülebilirlik ile ilgili araştırma ve yayın potansiyelinin düşük olması	- YÖK'ün sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs oluşturulması için iş birliği protokollerine yönelik hazırlık yapılması - Sürdürülebilirlik derecelendirme sistemlerinin standartlarına yönelik uygulamalar yapılması - Sürdürülebilirlik ve çevresel etkenlere yönelik makaleler ve araştırmalar yapılması

4.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Stratejik plan çalışmaları kapsamında üniversitemizin konumunu belirleyebilmek ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel oluşturmak üzere sektörel yapı analizi de rakipler, paydaşlar, tedarikçiler, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar bağlamında yapılmış ve sonuçları Tablo 34'te sunulmuştur:

Tablo 34. Sektörel Yapı Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	- Üniversitemiz kampüslerinin bulunduğu bölgelerde benzer akademik yapıya sahip vakıf üniversitelerinin bulunması - İstanbul'da köklü devlet üniversitelerinin varlığı		- Rakip üniversitelerde akredite program sayısının artması - Aday öğrencilerin tercihlerde önceliği devlet üniversitelerine vermesi	- Akredite program sayısının artırılması - Etkin tanıtım faaliyetlerinin uygulanması - Nitelikli aday öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlayacak önlemlerin alınması
Paydaşlar	- Mezunlar ile STK'lar, kamu kuruluşları (belediyeler), sanayi ve diğer üniversiteler ile iş birliğinin sınırlı olması - Öğrenciler, akademik ve idari personelin kurumsal aidiyetinin sürdürülebilirliğinin sağlanması	Kemal Gözükara Yerleşkesinin yakın çevresinde iş birliği potansiyeli yüksek kurum ve kuruluşların bulunması	- Paydaşlar ile etkili iletişim ve iş birliğinin kurum genelinde yaygın olmaması - Yatay geçiş ile giden öğrencilerin ve özlük hakları gerekçesiyle devlet üniversitelerine geçen akademisyenlerin varlığı	- Paydaşlar ile etkili iletişim ve iş birliği geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması - Kurumsal aidiyetin sürdürülebilirliği için yönetim uygulamaları geliştirmek
Tedarikçiler	- Yurtdışından alınan sarf malzeme ve kimyasalların tedarik süresinin uzun olması ve fiyatının artması - Üniversite destek hizmetleri ile ilgili satın almalarda fiyatların ekonomiye bağlı olarak yükselmesi		- Araştırma geliştirme faaliyetleri için gerekli sarf malzeme temininden dolayı projelerin süresinde bitirilmemesi ve bütçe sıkıntısı yaratması - Sunulan hizmetin kalitesinin etkilenmesi	Üniversite tedarikçi listesinin genişletilmesi
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	- YÖKAK tarafından akredite edilmiş program akreditasyon kuruluşlarının varlığı - YÖKAK tarafından koşullu akredite olunması - Akredite program sayısının az olması	- Ulusal rekabette önemli bir etken olan Kurumsal Akreditasyona sahip olunması - Program akreditasyonlarının bazı programlarda alınmış olması	Program akreditasyon maliyetinin yüksek olması	- Üniversitemizde program akreditasyonunun yaygınlaştırılması - Bologna Süreci kapsamında program ve ders bilgi paketlerinin tamamlanması ve güncelliğinin sağlanması

4. 11. GZFT Analizi

Stratejik plan hazırlıklarında durum analizi çalışmalarından elde edilen bulgular ve paydaşlardan alınan görüşler ile Üniversitemizin iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler belirlenerek Tablo 35'te sunulmuştur. GZFT analizi sonucunda stratejilerin belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla oluşturulan GZFT Stratejileri Tablo 36'da sunulmuştur:

Tablo 35. GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Genç bir üniversite olmasına rağmen üniversitemizin köklü bir eğitim-öğretim geleneğine sahip Kemal Gözükara Eğitim ve Kültür Vakfı tarafından kurulmuş olması ve kurumsal kültüre sahip olması	Üniversitenin üç farklı yerleşkede konumlanması nedeniyle kampüsler arası öğrenci ve personel hareketliliğini kısıtlaması	Program akreditasyon kuruluşlarının varlığı	Rakip üniversitelerde akredite program sayısının artması
Üniversitenin genç, dinamik ve teknolojiyi benimseyen liderlik yapısına sahip olması	Yüksek kapasiteli sınıf sayısının az olması	Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ulusal politikalar kapsamında kurum dışı fonlar ile destekleniyor olması	Üniversitenin konumlandığı bölgedeki rakip üniversitelerin sayısının artması
Üniversitenin organizasyonel yapısının temel fonksiyonlarını yerine getirecek şekilde oluşturulmuş olması	Akademik personelin çalışma ortamlarının fiziki imkanlarının yetersizliği	Türk üniversitelerinin dünyada en çok uluslararası öğrenci çeken ilk 10 ülke arasında olması	Ekonomik eğilimlerin üniversitenin eğitim-öğretim ve AR-GE performansını etkilemesi
Süreçlere iç paydaş olarak öğrencilerin dahil edilmesi için Rektör Öğrenci Danışmanlığı, Tersine Mentörlük gibi mekanizmaların işletiliyor olması	Üniversitenin web sayfalarının içerik ve nitelik açısından zayıf olması	Kemal Gözükara Yerleşkesinin yakın çevresinde iş birliği potansiyeli yüksek kurum ve kuruluşların bulunması	İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitesi sayısının yüksek olmasının personel devir oranına etkisi
Kurum aidiyeti yüksek personele sahip olması	Yabancı dil yetkinliğine sahip personel eksikliği	Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerin yeni meslek alanları oluşturması	Program akreditasyon maliyetinin yüksek olması
Kurum kalite kültürünün yüksek olması ve kalite çalışmalarının etkin yürütülmesi	Laboratuvarlardaki cihazların bakım ve kalibrasyonunun takibini yapabilecek teknik personel eksikliği	Üniversite kampüslerinin ulaşılabilir olması	Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojileri yatırım maliyetlerinin yüksek olması
Program ve ders bilgi paketlerinin Bologna Sistemi ile uyumlu olarak hazırlanmış olması ve kamuoyu ile paylaşıyor olması	Üniversitemiz adresli WOS yayın sayısının az olması	Bilgiye ve üniversitelere duyulan ihtiyacın artmasıyla üniversiteler ile iş birliklerinin artması	Doğal afetler ve salgın hastalıkların üniversite faaliyetlerini olumsuz etkilemesi
Öğrencilerin uygulama yapabileceği teknolojik altyapısı güçlü laboratuvar ve uygulama alanlarının bulunması	Üniversitemiz araştırmacılarının yürütücüsü olduğu kurum dışı destekli projelerin sayısının az olması	Çevre koruması ve sürdürülebilirlik ile ilişkili araştırma faaliyetlerinin devlet politikalarında yer alarak desteklenmesi	Uluslararası öğrencilerin Türkiye'de oturma hakkı alabilmek ve Avrupa ülkelerine geçmek motivasyonu ile kayıt yaptırmaları
Güçlü bir uzaktan eğitim teknolojik altyapısının olması	Ulusal ve uluslararası derecelendirme sitelerinde yer almamız	Uluslararası öğrenci teminine ilişkin faaliyetler ile ilgili ulusal hibe imkanlarının olması	İstanbul Büyükşehir Planında sağlık alanı için ayrılan yerlerin yeterli olmaması
Sektör ile öğrencilerin bir araya getirildiği derslerin olması	Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sistematik uygulanmıyor olması	İstanbul sağlık hizmeti talebinin yüksek olması	
Öğrenci merkezli bir eğitim-öğretim ortamının olması	Küresel sürdürülebilirlik ve iklim konusunda çalışmaların sınırlı olması		
Öğrenci ve personelin kullanımına açık spor merkezinin bulunması	İş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimlerin sınırlı olması		
Öğrenci Danışmanlığı, Akademik Danışmanlık ve ARELKAM aracılığı ile öğrencilere güçlü akademik danışmanlık ve kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi	Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin aktif olmaması		
Uzaktan erişilebilir ve kaynak çeşitliliği yüksek kütüphane hizmetinin olması	Öğretim kadrosunun eğitim faaliyetlerinin teşvik ve ödüllendirmesine yönelik bir uygulama olmaması		
Araştırma ve Toplumsal Katkı faaliyetleri yürüten UYGAR merkezlerinin olması	Üniversitenin kendi mülkiyetinde hastanesinin olmaması		
Etkin ERASMUS öğrenci ve personel hareketliliği uygulanıyor olması ve ECHE belgesine sahip olmamız			
Kurum içi ve kurum dışı fonlardan destek alan araştırmacı kaynağının olması			
Öğrenciye, akademik ve idari personele yönelik bilimsel teşvik sisteminin olması			
Toplumsal Katkı Koordinatörlüğünün varlığı			
Üniversitenin toplumun ihtiyaçları doğrultusunda eğitim, seminer vb. programları düzenliyor olması			
Üniversitenin personel ve öğrencilere yönelik konaklama imkanlarının bulunması			

Tablo 36. GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	- Program akreditasyon kuruluşlarını belirleyerek ilgili programların akreditasyon için hazırlanması - Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ulusal politikalar kapsamında kurum dışı fonları takip edilerek araştırmacıların proje yazım yetkinliğinin geliştirilmesi ve proje başvuruları yapmasının sağlanması - Türk üniversitelerinin dünyada en çok uluslararası öğrenci çeken ilk 10 ülke arasında olması konusunda değerlendirme yapılarak hedef ülkelerin belirlenmesi - Kemal Gözükara Yerleşkesinin yakın çevresinde iş birliği potansiyeli yüksek kurum ve kuruluşlar ile olası iş birliklerinin değerlendirilmesi ve personelin iş birliğine yönelik yetkinliklerinin geliştirilmesi - Yapay zeka, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerin oluşturacağı yeni meslek alanlarının belirlenerek müfredatın güncellenmesi ve/veya yeni programların açılması - Üniversite kampüslerinin ulaşılabilir olmasının üniversite tanıtımlarında etkin bir şekilde vurgulanması - Bilgiye ve üniversitelere duyulan ihtiyacın artmasıyla üniversiteler ile iş birliklerinin artması konusunda değerlendirme yapılarak STK ve sanayi iş birliği sayısının artırılması - Çevre koruması ve sürdürülebilirlik ile ilişkili araştırma faaliyetlerinin devlet politikalarında yer alarak desteklenmesi konusunda ilgili fonların takip edilerek akademisyenlerin bu fonlara başvurmasının sağlanması - Uluslararası öğrenci teminine ilişkin faaliyetler ile ilgili ulusal hibe imkanlarının takip edilerek uluslararası tanıtım etkinliklerinin daha etkin yürütülmesinin sağlanması	- Rakip üniversitelerde akredite program sayısının artmasına karşın yükseköğretim kalite kültürü ve kurum içi etkin kalite çalışmaları ile kurum içinde akredite program sayısının artırılması. - Ekonomik eğilimlerin üniversitenin eğitim-öğretim ve AR-GE performansını etkilemesine karşın UYGAR merkezleri ve ArelSEM üzerinden gelir artırı faaliyetler yürütülmesi - İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitesi sayısının yüksek olması nedeniyle personel kaybının yaşanmaması için yüksek olan kurumsal aidyetin sürdürülebilirliğinin sağlanması
Zayıf Yönler	- Üniversite kampüslerinin ulaşılabilir olmasından yararlanarak kampüsler arası ulaşımın iyileştirilmesi - Araştırma fonları, hibeler vb. artırılarak harcama giderlerinin azaltılması ile üniversitenin fiziki altyapısının iyileştirilmesi - Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden faydalanarak üniversite web sayfalarının iyileştirilmesi - Kurumsal iş birlikleri ile personelin yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesi - Sektörel iş birlikleri ile laboratuvar teknik altyapısının bakımı ve kalibrasyonu için teknik personel ihtiyacının sağlanması - Kurum dışı fonlar ile destekli projelerin sayısının artırılması ile üniversitemizde çevresel sorunlara yönelik araştırmaların yapılması, bilimsel yayınların sayısının artırılması ve sıralama dereceleri için gerekli verilerin iyileştirilmesi ve Kuluçka ve Girişimcilik Merkezinin aktif faaliyet yürütmesinin sağlanması - Kurumsal iş birlikleri ile hizmet içi eğitimin sistematik uygulanmasının sağlanması - Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin kullanılarak akademik personelin öğretim yetkinliklerinin izlenerek ödüllendirilmesi için bir sistem oluşturulması - Üniversite mülkiyetinde bir hastanenin kurulması	- Bölgede rakip üniversite sayılarının, akredite program sayısının artması ve program akreditasyon maliyetinin yükselmesi nedeniyle program akreditasyonunun tercih edilen bölümler ile artmasının sağlanması - Ekonomik eğilimler, yapay zeka ve iletişim teknolojilerindeki maliyetlerin artması nedeniyle kaynakların verimliliğinin analiz edilerek tasarruf sağlanması - İlgili belediyeler ile iletişime geçerek imar değişikliği için talep yapılması

4. 12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Üniversitemiz stratejik plan çalışmalarında yapılan durum analizi sonucunda elde edilen bulgular ve tespitler ile karşılanması gereken ihtiyaçlar Tablo 37'de sunulmuştur:

Tablo 37. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Hedeflere ait performans göstergelerinin SMART olmaması, bazılarının da gerçekleşmesi ve anahtar performans göstergesi niteliğinde performans göstergesi olarak belirlenmemiş olması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için periyotların tanımlanmamış olması gösterilebilir.	- Yeni stratejik planda belirlenecek hedef ve performans göstergelerinin SMART, ölçüm belirlenmiş ve her hedefe yönelik anahtar performans göstergesi içerecek şekilde tasarlanması, hedeflerin gerçekleştirme periyotlarının tanımlanması ihtiyaç olarak değerlendirilmiştir. - Üniversitemizin uluslararasılaşma ile ilgili hedeflerinin dünyadaki ve ülkemizdeki politik, ekonomik vb. faktörler göz önünde bulundurularak belirlenmesi, uluslararasılaşma ile ilgili ülkenin stratejik hedefleri göz önünde bulundurularak daha kapsayıcı hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi ihtiyaç olarak tespit edilmiştir. - Yeni stratejik planda kurum içi memnuniyet düzeyine etki eden faktörlerin belirlenerek hedeflerin ve gerçekçi hedefe hizmet eden performans göstergelerinin belirlenmesi ihtiyaç olarak tespit edilmiştir.
Mevzuat Analizi	- Üniversitede eğitim-öğretimin niteliğinin geliştirilmesine katkı yapacak öğrenme-öğretme merkezi, eğiticinin eğitimi, öğretim faaliyetlerinin ödüllendirilmesi, program gözden geçirme çalışmalarına paydaşların katılımının sağlanması konularında geliştirici önlemler alınması gerekliliği tespit edilmiştir. - Gelişmiş araştırma altyapı imkanlarına rağmen Üniversitenin yürütücülüğünü yaptığı kurum dışı destekli proje sayısının az olması, nitelikli bilimsel yayın sayısının az olması, ulusal ve uluslararası derecelendirme sistemlerinde yer alınmaması, yürütülen araştırma-geliştirme faaliyetleri sonucunda ürün/faydalı model, patent sayısının sınırlı olması ve Üniversitenin araştırma odağının belirlenmemiş olması konularında geliştirici önlemler alınması tespit edilmiştir. - Toplumsal katkı faaliyetlerinin BM sürdürülebilirlik hedefleri gözönünde tutularak belirli bir odak doğrultusunda yürütülüyor olması, UYGAR merkezlerinin ve SEM'in toplumsal katkı faaliyetlerinin sınırlı olması, Üniversitenin tüm yerleşkelerinin eşit seviyede erişilebilirlik altyapısına sahip olmaması - Kurum içinde KVKK, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi güvenliği konusundaki farkındalığı artıracak uygulamaların sınırlı olması	Mevzuat analizi kapsamında eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim ile ilgili tespit edilenler ile geliştirici/iyileştirici etkisi olacak önlemlerin alınması için yeni stratejik planda amaç ve hedeflerin yer alması gerektiği değerlendirilmiştir.
Üst Politika Belgelerinin Analizi		- Kalite güvencesi sisteminin sürdürülebilirliğinin sağlanması, kalite koordinatörlüğünün insan kaynağının güçlendirilmesi ve akredite program sayısının artması - Paydaşlar ile etkili iletişim sağlanması ve iş birliklerinin geliştirilmesi - Bilgi yönetimi ile ilgili dijitalleşmenin tamamlanması - Lisansüstü eğitim yapısının gözden geçirilerek programların akademik ve mesleki olarak sınıflandırılması - Üniversite yöneticiliğinde AR-GE faaliyetlerinin artırılması için TTO'nun etkin faaliyet gösterecek şekilde güçlendirilmesi ve kurumda doktora sonrası araştırmacıların sayısının artırılması - Üniversite adresli nitelikli bilimsel yayın sayısının artması - UYGAR merkezleri ve ARELSEM tarafından üniversiteye gelir getirici toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik olarak uygulanması ve üniversite genelinde toplumsal katkı faaliyetlerinin izlenmesi - Sektör ve STK'lar ile eğitim-öğretim ve araştırma iş birliklerinin geliştirilmesi - İstihdam edilebilir mezunlar yetistirmesi için tüm eğitim seviyelerinde program gözden geçirme çalışmalarının sektör ve Mesleki Yeterlilik Kurumu göz önüne alınarak sürdürülmesi, ARELKAM'ın etkin faaliyetler yürütmesi, mezun işveren görüşlerinin sistematik değerlendirilmesi, akademik danışmanlık ve öğrenci danışmanlığı faaliyetleri ile öğrencilerin kariyer gelişimine destek olacak faaliyetler yürütülmesi - Kulüğe ve Girişimcilik Merkezinin etkin faaliyet yürütmesi için önlemlerin alınması ve personelin, öğrencilerin, mezunların girişimcilğe teşvik edilmesi - Sürdürülebilirlik konusunda seçmeli ders açılması ve seminer vb. etkinlikler yapılması - İş sağlığı ve güvenliği konusunda bilinç oluşturulmasına yönelik uygulamalar yapılması - Yazılı ve sözlü iletişim becerilerinin geliştirilmesini de içerecek şekilde hizmet içi eğitim programlarının uygulanması - ARELSEM tarafından yeşil ekonomi gibi güncel konularda eğitim programlarının uygulanması
Program-Alt Program Analizi	- Mevcut stratejik planda programla ilgili hedeflerin gerçekçi olmaması, performans göstergelerinin SMART olmaması ve periyotlarının tanımlanmamış olması. - AR-GE faaliyetlerinin ve çıktıların nitelik ve nicelik açısından iyileştirilmesi - Toplumsal katkı faaliyetlerinin etkinliğinin sınırlı olması - Mesleki yetkinliğe sahip mezunların yetistirmesi için gözden geçirme ve önlem alma faaliyetlerinin kurum genelinde yayılması - Kurum içinde öğrenci yaşamı ile ilgili memnuniyetin sürdürülmesi	- Ulusal ve uluslararası kurumlar tarafından desteklenmiş, toplumsal, ekonomik ve akademik katkısı yüksek nitelikli araştırma projelerinin yürütülmesi ve sayısının artırılması - WOS ve Scopus'ta yayınlanan Q1, Q2, Q3 ve Q4 'de yer alan nitelikli bilimsel makale sayısının artması - TTO insan gücünün geliştirilmesi - UYGAR merkezlerinin AR-GE kapsamında faaliyetlerinin artırılması - ARELSEM ve UYGAR merkezleri tarafından topluma iş birliğinin artırılarak toplumun ihtiyacına yönelik etkin programlar düzenlenmesi - Üniversitenin araştırma odağının belirlenmesi
Paydaş Analizi	- Derslerin teorik ağırlıklı olması - Öğrenim hareketliliği kapsamında uluslararası iş birliğinin sayısının istenilen düzeyde olmaması - Üniversite öğrenci yaşamı ile ilgili destek faaliyetlerinden (yemek, spor, kültürel, sosyal faaliyetler) memnuniyetin ortalamanın altında olması - Sektör, STK, uluslararası kuruluşlar ile iş birliklerinin kurum geneline yaygın olması - Üniversite fiziki kapasitesinin yetersizliği - Kurum içi iletişim seviyesinin beklenen düzeyde olmaması - Akademisyenlerin AR-GE faaliyetlerinin yeterince desteklenmemesi - Yabancı dil eğitiminin yetersizliği - ARELKAM'ın öğrencilerin kariyer gelişimi için sunduğu hizmetlerin yetersizliği - TTO'nun faaliyetlerinin etkin olmaması - Üniversite web sayfaalarının yetersizliği	- Öğrencilerin uygulama yapmasına imkan verecek öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi - Farklı öğretim yöntemleri ile ilgili eğiticinin eğitimi etkinlikleri düzenlenmesi - ERASMUS ve MOU anlaşma sayılarının artırılması - Öğrenci yaşamı ile ilgili memnuniyetin yükseltilmesi - Sektör, STK ve uluslararası kuruluşlar ile iş birliklerinin artırılması - Üniversite fiziki kapasitesinin iyileştirilmesi - Kurum içi iletişim becerilerine yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmesi - Akademisyenlerin AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi için iyileştirmelerin yapılması - Öğrencilerin yabancı dil yetkinliğini geliştirilmesi için faaliyetler yürütülmesi - ARELKAM'ın öğrenci kariyer gelişimi faaliyetlerini artırması - TTO'nun güçlendirilmesi ve etkin çalışmasının sağlanması - Üniversite web sayfalarının içerik olarak iyileştirilmesi ve farklı dillerde yayınlanmasının sağlanması
İnsan Kaynakları Analizi	- Akademik ve idari personele yönelik hizmet içi eğitim uygulamalarının sınırlı olması - Yetkinliğe dayalı işe alım politikasının geliştirilmesi - Nitelikli araştırmacı sayısının az olması	- Personelin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin sistematik uygulanması - Üniversite iş gücü için yetkinlik setinin tanımlanması - Nitelikli araştırmacıların üniversiteye kazandırılması
Kurum Kültürü Analizi	Üniversitemiz çalışanlarının rutin işlere odaklanması nedeniyle stratejik işlere odaklanmadığı, etkin bir ödül ve ceza sisteminin olmadığı, çalışanların sorumluluklarına yönelik farkındalık düzeyinin düşük olduğu değerlendirilmiştir.	Üniversitemizde etkin bir ödül ve ceza sisteminin geliştirilmesi, stratejik işlere göre görev dağılımı yapılması, çalışanların sorumluluk bilincinin artırılması ihtiyaç olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde "Öğrenme" konusunda da üst yönetimin iyileştirici yönetim yürütmesi gerekli olduğu tespit edilmiştir.
Fiziki Kaynak Analizi	Üniversitenin yerleşkelerinde fiziki alanın yetersiz olduğu tespit edilmiştir.	Üniversitenin fiziki alan imkanının iyileştirilmesi.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- BTO'nun insan kaynağının yetersizliği - Akademik ve idari personelin iş gerekliliklerine yönelik teknoloji ve bilişim altyapısının yetersizliği	- BTO'nun insan kaynağının geliştirilmesi - Akademik ve idari personelin iş gerekliliklerine yönelik teknoloji ve bilişim altyapısının sağlanması.
Mali Kaynak Analizi	Üniversitenin öz gelirlerini artıracak faaliyetlerin sınırlı olduğu tespit edilmiştir.	Öz gelir artırıcı önlemlerin alınması ihtiyaç olarak belirlenmiştir.
Akademik Faaliyetler Analizi	- Program akreditasyonunun kurum geneline yayılmamış olması - Programlarda akademik uzmanlık alanlarının sınırlı olması - Ulusal ve uluslararası derecelendirme sistemlerinde yer almamız - Toplumsal katkı faaliyetlerinin sınırlı olması	- Program akreditasyonuna yönelik çalışmalar ile akredite program sayısının artırılması - Programlarda farklı uzmanlık alanlarına sahip akademik kadronun istihdam edilmesi - Ulusal ve uluslararası derecelendirme sistemlerinde yer almak için gerekli çalışmalar yapılması - Toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi
Yükseköğretim Sektörü Analizi	- Üniversite sayısının artması - Üniversitelerde akredite program sayısının artması	- Akredite program sayısının artırılması - Etkin tanıtım faaliyetlerinin uygulanması - Nitelikli aday öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmesini sağlayacak önlemlerin alınması



5. GELECEĞE BAKIŞ

- 5. 1. Misyon
- 5. 2. Vizyon
- 5. 3. Temel Değerler



5. GELECEĞE BAKIŞ

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı çalışmaları kapsamında geleceğe bakış bileşenleri olan misyon, vizyon ve temel değerlerinin güncellenmesi adına Rektörün verdiği perspektif ile Stratejik Planlama Ekibi tarafından 2017-2023 Stratejik Planındaki misyon, vizyon ve temel değerleri gözden geçirilmiştir. Yapılan tartışmalar neticesinde mevcut stratejik plandaki misyon, vizyon ve temel değerlerin revize edilmesine karar verilmiştir.

5. 1. Misyon

Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet değerlerine duyarlı bir üniversite olarak toplumun ihtiyaçlarına ve evrensel bilime katkı sunmak için paydaşlarla iş birliği içinde öğrenci odaklı nitelikli eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yanında araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerini gerçekleştirmek.

5. 2. Vizyon

Nitelikli eğitim ve bilimsel çıktılarıyla toplumun ihtiyaçlarına ulusal ve uluslararası düzeyde katkı yapan, üniversite-sanayi iş birliğine önem veren, hem faaliyetleri hem de yetiştirdiği donanımlı öğrenciler ile geleceğe yön veren üniversiteler arasında olmak.

5. 3. Temel Değerler

Öğrenci Odaklılık: İstanbul Arel Üniversitesi öğrencilere sunduğu eğitim-öğretim ve destek hizmetlerinde öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yürütmektedir.

Etik Değerlere Uyum ve Bireysel Gizliliğe Saygı: İstanbul Arel Üniversitesi faaliyetlerini yürütürken evrensel etik değerlere uygun ve bireysel gizliliğe saygılı hareket eder.

Akademik Özerklik: İstanbul Arel Üniversitesi akademik personelin nitelikli eğitim ve araştırma yürütmesi için özgür bir ortam sunar.

Atatürk İlkeleri ve Cumhuriyet Değerlerine Bağlılık: İstanbul Arel Üniversitesi, Atatürk ilkeleri ve Cumhuriyet kazanımları ışığında, milli ve kültürel değerlere sahip bireyler yetiştirmekte ve çağın gerekleri doğrultusunda eğitim vermektedir.

İş Birliği ve Katılımcılık: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde katılımcılığı destekleyici mekanizmalar ile paydaşlarla iş birliğine önem verir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ve uygulamalarında tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi ve paydaşların ihtiyaç duyduğunda bilgiye zamanında ve doğru ulaşmasını önceler.

Sürdürülebilirlik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda toplumsal katkı sağlama prensibi ile hareket eder.

Kalite: İstanbul Arel Üniversitesi ürün ve hizmetlerini kalite standartları doğrultusunda gerçekleştirmeye önem verir.

Sistemlilik: İstanbul Arel Üniversitesi süreçlerin yönetiminde ve uygulamalarında planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma döngüsünü esas alır.



6.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

- 6. 1. Konum Tercihi
- 6. 2. Başarı Bölgesi Tercihi
- 6. 3. Değer Sunumu
- 6. 4. Temel Yetkinlik Tercihi

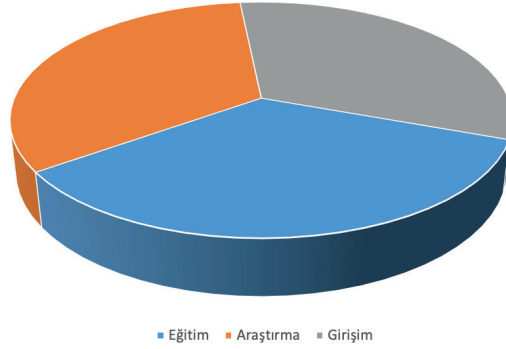
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

6. 1. Konum Tercihi

İstanbul Arel Üniversitesi kuruluşundan beri nitelikli eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmeye odaklanarak konumunu belirlemiştir. Üniversite odağına yönelik öğretim üyeleri eğitim-öğretim faaliyetleri yanında nitelikli araştırma-geliştirme çalışmaları da gerçekleştirmektedir. Geçmiş 3 yılın kıyaslamasına göre yayın sayısında ve üniversitenin h-indeksinde artış olması Üniversitenin bu konumunu desteklemektedir. Ayrıca, kurumsal akreditasyona ve program akreditasyonlarına da sahip olunması Üniversitenin bu üç alanda odaklanmış olduğunun bir göstergesidir. Üniversitemizin üst yönetimindeki paydaşlarda konum algısını belirlemek üzere uygulanmış olan anketten elde edilen sonuçlara göre üniversitemiz ağırlıklı olarak eğitim-öğretim odaklı bir üniversite olarak araştırma ve girişimcilik faaliyetleri de yürüten bir üniversite olarak konumlandırılmıştır. Arel Üniversitesinde eğitim süreçleri etkili, disiplinli bir şekilde tanımlanmış eğitim-öğretimde PUKÖ döngüsü ile süreçteki gereklilikler yerine getirilmektedir. Üniversitemizde tüm ön lisans ve lisans programları istihdam edilebilir mezunlar yetiştirmeye odaklanmıştır. Buna karşılık UYGAR merkezleri, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ve lisans programlarında araştırma faaliyetleri de yürütülmekte, personelin girişimciliği teşvik edilmektedir. Üniversitemiz çevresindeki OSB'lerle, sanayi siteleriyle, yerel yönetimlerle, ticaret ve sanayi odalarıyla, kamu yönetimleriyle nitelikli insan kaynakları yetiştirilmesi konusunda iş birliği yapmaktadır. STK'larla, kamu yönetimi ve şirketlerle, belediyelerle iş birliği protokolleri yapılmaktadır. Paydaşlardan alınan görüşler ile belirlenen konum ağırlığı korunarak 2017-2023 Stratejik Planında belirtilen vizyonda yapılan araştırma üniversitesi vurgusu revize edilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler ile Üniversitemiz akademik birimlerin üç konum için ağırlığı Şekil 3'te verilmiştir:

Şekil 3. Konum Ağırlığı



6. 2. Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversitemiz başarı bölgesi tercihini belirlemek için alınan görüşlerde, Üniversitemiz yöneticileri aşağıda önem derecesine göre sıralanan faktörlere önem verilmesinin rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir:

1. Alanlarında yetkin öğretim elemanlarını çekmek ve kurumda tutmak
2. Başarılı yöneticileri tutmak
3. Öğrencide, öğretim üyelerinde, idari kadroda kurumsal bağlılığı sağlamak
4. Stratejik pozisyonlara nitelikli insan kaynağını çekmek ve tutmak
5. En iyi öğrencileri kazandırmak
6. Mezunların iş dünyasında tercih edilmesini sağlamak
7. İş dünyası, yerel yönetimler, STK'larla iş birliğini artırmak
8. Yayın sayısını ve niteliğini artırmak
9. Öğrencileri geleceğin girişimcileri olarak yetiştirmek
10. Yenilik ve patent geliştirme
11. Uluslararası öğrenci/öğretim üyesi değişim programlarından yararlanmak

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda Üniversitemizin başarı bölgesi tercihleri aşağıda açıklanmıştır:

Eğitim-Öğretimde Başarı Bölgesi Tercih:

Üniversitemiz rekabet avantajında üstünlük sağlayarak farklılaşmasında nitelikli öğretim elemanlarının Üniversitemizde istihdam edilmesi en önemli başarı tercihlerindendir. Nitelikli öğretim elemanlarının Üniversitemizde istihdam edilmesi eğitim-öğretimde öğrencilere sunulan hizmet ile ilgili memnuniyete etki yaparak farklılaşmaya önemli katkı yapacaktır. Üniversitemizde görev yapan öğretim elemanlarının ulusal ve uluslararası seçkin üniversitelerde eğitim almış olmaları ve yabancı dil yetkinliğine sahip olmaları bu başarı bölgesine önemli katkı sağlayacaktır. Buna ek olarak başarılı ulusal ve uluslararası öğrencilerin üniversitemize çekilmesi de üniversitemiz için önde gelen başarı bölgesi tercihidir. Nitelikli öğrencilerin üniversitemize çekilmesindeki anahtar bileşenlerden birisi de nitelikli öğretim elemanlarının istihdam edilmesidir. Ayrıca program akreditasyonunun artırılması ve kurumsal akreditasyonun sürdürülmesi üniversitemizin rakip üniversiteler ile rekabet etmesi için diğer bir önemli bileşendir. Bunlara ek olarak öğrencilerimizi sektörün ve toplumsal ihtiyaçlara çözüm üretmede gerekli donanımına sahip mezunlar olarak yetiştirebilmek için iş dünyası ile iş birliğinde markalı dersler, staj, işletmede mesleki eğitim, teknik gezi gibi interaktif eğitim-öğretim faaliyetlerine önem verilmesi eğitim-öğretimde üniversitemizin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Ayrıca, eğitim-öğretim hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi çalışmalarında mezunların izlenmesi, mezunlar, sektörel paydaşlar ile öğrencilerin süreçlere katılması üniversitemizin eğitim-öğretim faaliyetlerinde farklılaşmasına önemli katkı sağlayacaktır. Öğrencilere alan dışı yetkinlik kazandıracak çift anadal ve yandal programlarının kurum geneline yaygınlaştırılması, öğrencilere yönelik uzaktan eğitim ile sürekli eğitim merkezi sertifika programlarının yürütülmesi, üniversitemiz mezunlarının tercih edilebilirliğinde rekabet gücünü artıracak etkenler olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan uluslararası iş birlikleri kapsamında etkin öğrenci hareketliliği üniversitemizin rakipleri arasından ayırt edici bir faktör olarak görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak etkin bir kurumsal iletişim yönetimi, eğitim-öğretim başarı bölgesinde farklılaşmada ana etken olarak görülmektedir.

Araştırma- Geliştirmede Başarı Bölgesi Tercih:

Üniversitemiz rekabet gücünü korumak ve diğer üniversiteler arasında farklılaşabilmek için araştırma-geliştirme faaliyetlerinde de nitelikli araştırmacıların üniversitemize çekilmesini önemsemektedir. Ayrıca mevcut araştırmacı potansiyelimizin geliştirilmesi, üniversitemiz adresli nitelikli yayın sayısının artırılması, TÜBİTAK ve AB gibi ulusal ve uluslararası fonlar ile üniversitemizde araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi önceliklerimiz arasındadır. Bu kapsamda UYGAR merkezlerinin güçlü teknolojik altyapısı ile kurum dışı araştırma projeleri de üniversitemizin farklılaşması için önem taşımaktadır. Buna ek olarak öğrencilerimizin öğrenme süreçlerinde 2209A, STAR bursiyerliği gibi etkinliklerle aktif olarak araştırma faaliyetleri yürütmeleri, bilimsel yayın üretmeleri üniversitemizin önem verdiği başarı bölgesidir. Üniversitemiz için TTO'nun faaliyetleri, üniversitemizin araştırmada farklılaşmasında önemli etki yapan ana unsurdur. Tüm bunlara ek olarak üniversitemiz araştırma-geliştirmede herhangi bir alana odaklanmadan ulusal ve bölgesel strateji belgeleri kapsamında sürdürülebilirlik, bilişim, sağlık, polimer teknolojileri, yapay zeka alanlarında araştırma faaliyetleri yürüterek araştırmacı yetiştirilmesini ve topluma katkı sağlamayı öncelikleri arasına almıştır. Üniversitemiz araştırma sahasında diğer üniversiteler ile rekabet gücünün artırılmasında disiplinlerarası çalışmalarda sanayi ile iş birliği halinde katma değeri yüksek araştırma faaliyetleri yürütülmesini de önceliklendirmiştir. Üniversitemiz, araştırma faaliyetlerinde fark yaratacak çalışmaları ile ulusal ve uluslararası derecelendirme sistemlerinde yer almayı hedeflemektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi araştırma-geliştirme başarı bölgesinde farklılaşma da etkin bir kurumsal iletişim yönetimine katkı sağlayan unsurlardandır.

Girişimcilik Başarı Bölgesi Tercih:

Üniversitemiz akademisyenlerinin, idari personelinin, öğrencilerinin ve mezunlarının girişimciliğinin desteklenmesi kapsamında ArelTTO, Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi faaliyetlerinin etkin yürütülmesini önemsemektedir. Ayrıca öğrencilerin girişimciliğinin geliştirilmesi kapsamında ArelKAM'ın faaliyetleri de önceliklerimizdendir. Ayrıca toplumsal katkı kapsamında girişimciğe destek olan UYGAR merkezlerinin de etkililiğinin değerlendirilerek pasif olanların kapatılması, toplumun ihtiyaçlarına yönelik etkin faaliyet gösteren UYGAR merkezlerinin açılması da üniversitemiz için önemlidir. Bununla beraber TEKMER çatısı altında üniversitemiz personelinin firma açması, sanayi iş birliği ile girişimci faaliyetlerin sürdürülmesi üniversitemizin önem verdiği konulardır.

6. 3. Değer Sunumu

Üniversitemiz misyon, vizyonu ve değerleri doğrultusunda durum analizi çalışmalarını da dikkate alarak yaptığı konum ve başarı bölgesi tercihlerine uygun olarak belirlediği değer sunumu Tablo 38’de sunulmuştur:

Tablo 38. Değer Sunumu Belirleme

Tercihler/Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal ve Fiziki İmkanlar			X	X
Destekler (Burslar vb.)			X	X
Eğitim Yöntemleri			X	
Eğitim Programları	X		X	
Program Akreditasyonu			X	
İş Birlikleri			X	
Projeler			X	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			X	
Patent/İnovasyon Faydalı Model			X	
Araştırma Merkezleri	X		X	
Öğrenci Kulüpleri	X		X	X
BAP Fonları			X	X
Uluslararası Tanınırlık			X	
Öğrenci ve Personel Memnuniyet Oranı			X	
Sürdürülebilirlik Çalışmaları			X	X
Kalite Çalışmaları			X	
Dış Kaynaklı Projeler (AB ve Diğer)			X	
Kurum Dışı Ortak Katılımlı Proje Sayısı			X	X
Kamu/Sanayi İş Birliği			X	X
Ulusal ve Uluslararası Bilim, Sanat ve Tasarım Ödülleri			X	
Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Öğrenci Sayısı			X	
Uluslararası Öğrenci Sayısı			X	X
Q1, Q2, Q3 ve Q4 Yayın Sayısı			X	
Uluslararası İş Birlikleri			X	
Eğiticinin Eğitimi			X	
Hizmet İçi Eğitim			X	
Ulusal ve Uluslararası Derecelendirmeler				X
Maliyet		X		
Sürekli Eğitim Merkezi Faaliyetleri			X	X
Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk			X	X
Araştırmacı Sayısı			X	
Dijitalleşme			X	X
Girişimcilik			X	
Kamuoyunu Bilgilendirme			X	X

6. 4. Temel Yetkinlik Tercihi

Temel yetkinliklerinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmede üniversitemizin öğrenci odaklı nitelikli örgün ve uzaktan eğitim faaliyetleri ile yetkin olduğu değerlendirilmiştir. Üniversitemiz bu yetkinliğini öğretim elemanlarının yetkinliklerini geliştirerek, nitelikli öğretim elemanlarını kurumda istihdam ederek, nitelikli ulusal ve uluslararası öğrenciler için bir çekim merkezi olarak akredite programlarının, sektörel iş birliklerinin, uluslararası eğitim-öğretim iş birliklerinin sayısını artırarak eğitim-öğretim hizmetini güçlendirerek devam ettirecektir. Yapılan analiz ile üniversitemizin güçlü teknolojik altyapısı ile yayın üretme, araştırma projesi yürütme ve patent yetkinliği olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca üniversitemiz özellikle polimer teknolojisinde öne çıkan çalışmalar yapan AreIPOTKAM, AreIMED-I gibi UYGAR merkezleri ve ArelSEM ile bilimsel etkinlikler ve toplumsal katkı faaliyetleri konusunda yetkindir. Üniversitemiz araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri konusunda yetkinliğini güçlendirmek ve geliştirmek için nitelikli araştırmacıların istihdam edilmesi, araştırmacıların nitelikli yayın üretmesi ve prestijli kurumlardan alınan fonlar ile katkı değeri yüksek araştırma projeleri yürütmesi, sanayi ve STK ile iş birliğinin geliştirilmesi ve girişimciliğin teşvik edilmesi, ulusal ve uluslararası derecelendirme sitelerinde yer alabilmesi adına gerekli desteğin sağlanmasına önem verecektir.





7.

STRATEJİ GELİŞTİRME

- 7. 1. Amaçlar ve Hedefler
- 7. 2. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler
- 7. 3. Hedef Kartları
- 7. 4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri
- 7. 5. Maliyetlendirme

7. STRATEJİ GELİŞTİRME

Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Planında strateji geliştirme süreci akademik ve idari birim temsilcilerinin katılımı ile geniş katılım ile gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında yönetimin vermiş olduğu perspektif doğrultusunda belirlenmiş olan beş amaca yönelik çalışma grupları oluşturulmuştur. Her çalışma grubu ile Stratejik Planlama Ekibi Başkanı Prof. Dr. Ergül BERBER ve Kalite Komisyonu Üyesi Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE'nin moderatörlüğünde çevrimiçi kapsamlı çalıştaylar düzenlenmiştir. Yönetimin vermiş olduğu perspektif ile belirlenen amaçlar; "Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi", "AR-GE faaliyetlerinin ve çıktıların nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirilmesi", "Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi", "Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi", "Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi" olarak belirlenmiş ve SGK'nın onaylaması ile çalıştaylarda bu amaçlara yönelik hedefler ve performans göstergeleri ile anahtar performans göstergeleri belirlenmiştir. Strateji Geliştirme çalışmasında oluşturulan çalışma gruplarının listesi Tablo 39'da verilmiştir:

Tablo 39. Strateji Geliştirme Çalışmasında Oluşturulan Çalışma Gruplarının Listesi

Çalışma Grubu 1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi	
Prof. Dr. Hüseyin GÜN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Sabit OYMAEL	Mimarlık Fakültesi
Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Meryem ÇAM	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Ürün Şen SÖNMEZ	Fen Edebiyat Fakültesi
Doç. Dr. Kenan DUMAN	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. M. Taragay AYÇE	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doç. Dr. Şeyda ÜSTÜNİPEK	Güzel Sanatlar Fakültesi
Doç. Dr. Ayfer Ekim GÜNAYDIN	Sağlık Bilimleri Fakültesi
Dr. Öğr. Ü. Sibel ÇALIŞKAN	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Öğr. Gör. Dr. Gökçe TOPÇU	Meslek Yüksekokulu
Ayhan ACAR	ArelKAM Müdürü
Sema YILMAZ	ArelUZEM Müdürü
Saadet TUNEL	Öğrenci İşleri Direktörü
Gülay YILDIZ	ArelTTO, Uzman
Elif Güngör REİS	ArelTTO, Uzman
Mehmet UZUN	Stratejik Planlama Ofisi Müdürü
Çalışma Grubu 2: AR-GE faaliyetlerinin ve çıktıların nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirilmesi	
Prof. Dr. Hüseyin GÜN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ	İİBF Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER	Uluslararası Ofis Koordinatörü
Prof. Dr. Hülya YAZICI	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Yeşim Müge ŞAHİN	ArelPOTKAM Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Serdar MENEKAY	MMF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan UYAR	FEF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Muzaffer ŞAHİN	ArelPAM Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Hamid ASADI	ArelMEDI Müdürü
Mustafa KILIÇASLAN	Genel Sekreter
Mehmet UZUN	Stratejik Planlama Ofisi Müdürü
Ayhan ACAR	ArelKAM Müdürü
Duygu AYGÜN	İletişim Ofisi Müdürü
Sait İlkey YÜKSEL	Kütüphane ve Dokümantasyon Ofisi Müdürü
Gülay YILDIZ	ArelTTO, Uzman
Elif Güngör REİS	ArelTTO, Uzman
Çalışma Grubu 3: Eğitim Öğretimde Uluslararasılaşmanın geliştirilmesi	
Prof. Dr. Uğur ÖZGÖKER	Uluslararası Ofis Koordinatörü
Doç. Dr. Ali Bilgin VARLIK	ArelUSAM Müdür Yardımcısı
Dr. Öğr. Ü. Necmiye KARATAŞ	YADYO Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Burcu Dedeoğlu DEMİR	SBF Öğretim Üyesi
Öykü BOZANTA	Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürü
Öğr. Gör. Mehmet ALTINOVA	ArelDİLMER Müdürü
Mustafa KILIÇASLAN	Genel Sekreter
Mehmet UZUN	Stratejik Planlama Ofisi Müdürü
Duygu AYGÜN	İletişim Ofisi Direktörü
Neslihan KAYIŞ	Uluslararası Ofis, ERASMUS+ Öğrenim Hareketliliği Danışmanı
Fezra Nur KOÇ	Uluslararası Ofis, Uzman

Çalışma Grubu 4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	
Prof. Dr. Hüseyin GÜN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Nalan BÜKER	GSF Dekanı
Prof. Dr. Osman ERKMEN	SBF Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Esra Aydın GÖKTEPE	İİBF Öğretim Üyesi/Kalite Komisyonu Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Mehmet KURUŞÇU	MMF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Özlem YALÇINÇIRAY	GSF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Necmiye KARATAŞ	YADYO Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Tuba Mutlu TURGUT	TF Öğretim Üyesi
Öğr. Gör. Dr. Aysegül GÜLHAN	İİBF Öğretim Üyesi
Mustafa KILIÇASLAN	Genel Sekreter
Elif Güngör REİS	ArelTTO, Patent
Arzu Kaya AYDIN	Öğrenci Dekanı
Gonca KIRPIKOĞLU	Aday İlişkileri ve Tanıtım Ofisi Direktörü
Hande ERLER	EBYS
Erol Lengerli	Kurumsal Proje Yönetimi ve Dijital Dönüşüm Ofisi Direktörü
Egemen GÖZÜKARA	Bilgi Teknolojileri Ofisi Direktörü
Osman ÇILOĞLU	Bütçe Müdürü
Fulya BALIK	Hukuk Müşaviri
Hakan Cenk GÜNDOĞDU	İdari ve Teknik Destek Hizmetleri Müdürü
Duygu AYGÜN	İletişim Ofisi Müdürü
Onur HERDEM	İnsan Kaynakları Müdürü
Sait İlkay YÜKSEL	Kütüphane ve Dokümantasyon Ofisi Direktörü
Hatice AKKOYUNLU	Kurumsal Risk ve Güvence Ofisi İç Denetim Yöneticisi
Arda BÜYÜKAÇIKGÖNÜL	Mali İşler Müdürü
Saadet TUNEL	Öğrenci İşleri Direktörü
Nuri GÜNER	Sağlık, Konaklama ve Spor Ofisi Direktörü
Gözde KORKUSUZ	İİBF Araştırma Görevlisi
Öykü BOZANTA	Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temini Müdürü
Neslihan PAKER	İnsan Kaynakları Personel Uzmanı
Sevgi TOPRAKYARAN	Öğrenci Danışmanlık Hizmetleri Müdürü
Olcay BATI	Girişimcilik ve Liderlik Ofisi Yöneticisi
Çalışma Grubu 5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi	
Prof. Dr. Hüseyin GÜN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Oktay BİNGÖL	ArelUSAM Müdürü
Doç. Dr. Seher Cesur KILIÇASLAN	ArelPOTKAM Müdürü
Doç. Dr. Begüm Aylin ÖNDER	İİF Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Yeşim Müge ŞAHİN	ArelPOTKAM Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Muzaffer ŞAHİN	ArelPAM Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Sabahattin Kerem AYTOLUN	MMF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Hamid ASADI	ArelMEDI Müdürü
Dr. Öğr. Ü. Hayal MERİÇ	MMF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Tuba Mutlu TURGUT	TF Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Ü. Tuğba ÖZKAN	FEF öğretim Üyesi
Öğr. Gör. Nesrin ONUR	MYO Öğretim Üyesi
Mustafa KILIÇASLAN	Genel Sekreter
Elif DURMUŞ	ArelPDR Müdürü
Nilgün EFENDİOĞLU	ArelSEM Müdürü
Sema YILMAZ	ArelUZEM Müdürü
Arzu Kaya AYDIN	Öğrenci Dekanı
Hakan Cenk GÜNDOĞDU	İdari ve Teknik İşler Müdürü
Sait İlkay YÜKSEL	Kütüphane ve Dokümantasyon Ofisi Müdürü
Mehmet UZUN	Stratejik Planlama Ofisi Müdürü
Elif Güngör REİS	Girişimcilik ve İş Geliştirme Uzmanı

7. 1. Amaçlar ve Hedefler

Durum Analizi çalışması sonucunda elde edilen bulgular ile Tablo 37. Tespit ve İhtiyaçlar Tablosundan faydalanarak 5 stratejik amaç 22 hedef belirlenmiştir. Hedeflerin izlenmesi için toplam 97 performans göstergesi oluşturulmuştur.

Amaç 1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek

- Hedef 1: Programları kalite standartları doğrultusunda geliştirmek
- Hedef 2: Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak
- Hedef 3: Lisansüstü eğitimin niteliğini geliştirmek
- Hedef 4: Aktif ve etkileşimli öğrenmeyi geliştirmek
- Hedef 5: Mezun izleme faaliyetlerini geliştirmek

Amaç 2: AR-GE faaliyetlerini ve çıktılarını nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirmek

- Hedef 1: Ulusal kurumlar tarafından desteklenen proje sayısının artırılması
- Hedef 2: Araştırmacı yetkinliğinin ve görünürlüğünün geliştirilmesi
- Hedef 3: Üniversite adresli bilimsel yayınların kalitesinin ve sayısının artırılması
- Hedef 4: Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilmesi
- Hedef 5: AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının geliştirilmesi

Amaç 3: Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi

- Hedef 1: Uluslararası değişim programlarının etkin kullanımının sağlanması
- Hedef 2: Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması
- Hedef 3: Uluslararası öğrencilerin entegrasyonunun sağlanması

Amaç 4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

- Hedef 1: Kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması
- Hedef 2: Öğrencilerde ve personelde kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi
- Hedef 3: Öğrencilerin kişisel ve kariyer gelişimine yönelik hizmetin geliştirilmesi
- Hedef 4: Kurumsal itibar yönetiminin geliştirilmesi
- Hedef 5: Dijitalleşmenin kurumsal süreçlere yaygınlaştırılması

Amaç 5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi

- Hedef 1: Toplumsal katkı sağlamaya yönelik işbirlikleri ve hizmetleri artırmak
- Hedef 2: Dezavantajlı grupların üniversite yaşamına entegrasyonuna yönelik faaliyetleri arttırmak
- Hedef 3: Üniversite personelinin ve öğrencilerinin girişimci faaliyetlerini arttırmak
- Hedef 4: Sürdürülebilir üniversite faaliyetlerinin geliştirilmesi



7. 2. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Tablo 40. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

	AMAÇ 1					AMAÇ 2					AMAÇ 3			AMAÇ 4					AMAÇ 5			
	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H4	H5	H1	H2	H3	H4
Eğitim Komisyonu	S	i		S																		
Öğrenci İşleri Ofisi		S																				
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü			S																			
Akademik Birimler	i	i	i		i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i			i	i	i	i
İdari Birimler																						
Stratejik Planlama Müdürlüğü	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i	i
Bologna Eşgüdüm Komisyonu	i																					
Burs Komisyonu																				i		
BAP Komisyonu			i			i	i	i	i	i												
ArelTTO			i	i	i	S	S	S	S	S											i	i
FSMH Kurulu			i							i												
ArelKAM				i	S											i						
ArelUZEM				i																		
UYGAR Merkezleri						i	i	i	i	i									i			i
Kütüphane ve Dokümantasyon Ofisi							i	i												i		
Kurumsal Proje ve Dijital Dönüşüm Ofisi																		S				
İletişim Ofisi												i	i		i		S				i	
Uluslararası Ofis											S	S	S									
YADYO											i	i	i									
ArelDİLMER													i									
ArelUSAM													i									
Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürlüğü												i	i				i					
Kalite Koordinatörlüğü	i													S								
Kalite Komisyonu		i			i									i								
İdari Destek ve Teknik Hizmetler Müdürlüğü																i					S	
İnsan Kaynakları Ofisi															S		i			i		
ArelSKS																	i					
ArelPDR																	i			i		
YÖK İlişkileri ve Yazı İşleri Ofisi																		i				
Aday İlişkileri ve Tanıtım Müdürlüğü																		i				
ArelMedya																			i			
Bilgi Teknolojileri Ofisi																		i	i	i		
Belge Yönetim Sistemi ve Arşiv Hizmetleri Müdürlüğü																			i			
Hukuk Müşavirliği																				i		
Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü																				S		
ArelSEM																				i		
Öğrenci Dekanlığı												i			S				i	i	i	
Erişilebilir Arel																				S		
GENÇArel																					i	
ArelPAM																					i	
Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi																					S	

S: Sorumlu birim, i: İş birliği yapılacak birim

7. 3. Hedef Kartları

Planın 7.1. başlığından belirtilen amaç ve hedeflere ilişkin hedef kartları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Amaç	A1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek						
Hedef	H1.1: Programları kalite standartları doğrultusunda geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.1.1: Akredite olan program sayısı	30	3	5	7	9	11	13
PG1.1.2: Öz değerlendirme yapılan program oranı	10	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PG1.1.3: Akran değerlendirmesi yapılan program sayısı	20	1	4	7	10	13	16
PG1.1.4: Program gözden geçirme çalışmaları ve program çıktılarının izlenmesi kapsamında sektör temsilcileri, iş dünyası, sivil toplum yöneticileri, mezunlar, iç paydaşlar ile yapılan toplantı (odak grup toplantısı, çalıştay, beyin fırtınası toplantısı vb.) sayısı	20	135	140	145	150	155	160
PG1.1.5: Türkçe ve İngilizce erişilebilir ders bilgi paketi oranı	20	78%	80%	100%	100%	100%	100%
Sorumlu Birim	Eğitim Komisyonu						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Stratejik Planlama Müdürlüğü - Bologna Eşgüdüm Komisyonu - Kalite Koordinatörlüğü						
Riskler	- Sürecin akademik ve idari birimler tarafından sahiplenilmemesi. - Program gözden geçirme çalışmalarına/Müfredatın oluşturulmasına/güncellenmesine iç ve dış paydaşların dahil edilmemesi. - Program öz değerlendirme raporlarının bölümlerde değerlendirilerek aksiyonların alınmaması. - Öğrencilerin karar alma süreçlerine dahil edilmemeleri. - Program çıktılarının, program amaçlarının izlenmemesi. - Akreditasyon maliyetinin yüksek olması.						
Stratejiler	- Program gözden geçirme çalışmalarının Eğitim Komisyonu Usul ve Esaslar'da belirtildiği gibi yapılması sağlanacaktır. - Akreditasyon kuruluşlarının gereklilikleri doğrultusunda önlemler alınması ve hazırlıkların yapılması sağlanacaktır. - Ders bilgi paketlerinin tamamlanması ve güncelliği sağlanacaktır. - Mezun izleme faaliyetlerinin programlar geneline yayılması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	904.130TL						
Tespitler	- Akredite program sayısının azlığı. - Erişilebilirlik ile ilgili fiziki uygulamaların kısıtlı olması. - İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin yeterli seviyede izlenmemesi. - Öz değerlendirme kültürünün kurum genelinde yaygınlaşmamış olması.						
İhtiyaçlar	- Akreditasyon kuruluşlarının gerekliliklerinin sağlanması. - Erişilebilirlik ile ilgili fiziki alan düzenlemelerinin tamamlanması. - İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamaların gerektiği şekilde yapılması. - Öz değerlendirme kültürünün kurum geneline yaygınlaşmasının sağlanması.						

Amaç	A1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek						
Hedef	H1.2: Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.2.1: Senato onaylı yeni yandal protokol sayısı	20	7	3	3	3	3	3
PG1.2.2: Yandal yapan öğrenci oranı	25	0,80%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
PG1.2.3: Senato onaylı yeni ÇAP protokol sayısı	20	35	3	3	3	3	3
PG1.2.4: ÇAP yapan öğrenci oranı	25	5,60%	6%	6%	6%	6%	6%
PG1.2.5: Kayıtlı olunan program dışındaki diğer programlardan alınabilen ders oranı	10	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Ofisi						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Eğitim Komisyonu - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Farklı yerleşkerdeki derslerin alınabilmesi için ders programlarının uyumsuz hazırlanması. - Çift Anadal ve Yandal Programlarının öğrencilere duyurulmaması.						
Stratejiler	- Çift Anadal ve Yandal ders programlarının öğrencilere kolaylık sağlayacak şekilde oluşturulması sağlanacaktır. - Oryantasyon programında ve akademik danışmanlar tarafından Çift Anadal ve Yandal Programları duyurulacaktır.						
Maliyet Tahmini	-						
Tespitler	- Çift Anadal ve Yandal Protokollerinin üniversite geneline yaygınlaşmamış olması. - Öğrencilerin ders programlarının Çift Anadal ve Yandal uygulamalarına kolaylık sağlanacak şekilde hazırlanmaması						
İhtiyaçlar	- Çift Anadal ve Yandal Protokollerinin üniversite geneline yaygınlaştırılması. - Çift Anadal ve Yandal uygulamalarında öğrencilere kolaylık sağlanması.						

Amaç	A1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek						
Hedef	H1.3: Lisansüstü eğitimin niteliğini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.3.1.Lisansüstü öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki oranı	20	13%	13%	13%	13%	13%	13%
PG1.3.2: WOS, Scopus, TR-Dizin kapsamında yayına dönüşen lisansüstü tez sayısı	30	9	15	20	30	40	50
PG1.3.3: Lisansüstü tezlerden ilgili yılda üretilmiş Q1, Q2, Q3 yayın sayısı	20	0	3	3	3	3	3
PG1.3.4: Lisansüstü tezlerden üretilmiş patent/buluş/ürün başvuru sayısı	20	0	-	-	-	1	1
PG1.3.5: ilgili yılda sanayi iş birliği ile yürütülen tez sayısı	10	0	-	-	1	1	1
Sorumlu Birim	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - BAP Komisyonu - ArelTTO - FSMH Kurulu - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Sanayi ile iş birliğinin oluşturulamaması. - Öğrencilerin lisansüstü eğitime ilgisinin düşük olması. - Tez çalışmaları için gerekli finansal desteğin olmaması. - Lisansüstü öğrencilerinin programları zamanında bitirememeleri veya eğitimi yarıda bırakmaları.						
Stratejiler	- ArelTTO ve ArelKAM desteği ile sanayi ile iş birliği oluşturulacaktır. - Başarılı öğrenciler lisansüstü eğitime devam etmesi için teşvik edilecektir. - Tez projeleri için kurum dışı destek sağlanması adına ArelTTO'nun etkin çalışması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	-						
Tespitler	- Lisansüstü tezlerden üretilen Q1, Q2, Q3 yayın sayısının az olması. - Lisansüstü tezlerden üretilen patent/ürün sayısının az olması. - Sanayi ile iş birliğinde yürütülen tez sayısının az olması.						
İhtiyaçlar	- Tez çalışmalarının On İkinci Kalkınma Planı ve YÖK'ün belirlediği öncelikli alanlarda yapılması . - Lisansüstü tez danışmanlarına ve tez öğrencilerine fikri ve sınai haklar konusunda bilgilendirme yapılması. - Kurum dışı proje bütçelerinde lisansüstü bursiyerlere yer verilmesi.						

Amaç	A1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek						
Hedef	H.1.4: Aktif ve etkileşimli öğrenmeyi geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Hizmetleri/Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.4.1: Staj/işletmede mesleki eğitim kapsamında yapılan iş birliği protokol sayısı	25	277	280	290	300	310	320
PG1.4.2: Ölçme değerlendirme rapor, ödev, proje, portfolyo gibi yöntemlerle sağlandığı ders oranı	25		1%	1%	1%	1%	1%
PG1.4.3: İlgili yılda sektörel iş birliği ile açılan markalı ders sayısı	20	11	11	11	11	11	11
PG1.4.4: Aktif öğrenme yöntemlerinin (projeye dayalı, vakaya dayalı öğrenme vb.) kullanıldığı ders oranı	30		1%	1%	1%	1%	1%
Sorumlu Birim	Eğitim Komisyonu						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - ArelTTO - ArelKAM - ArelUZEM - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Sektör ile iş birliğinin oluşturulamaması. - Ders bilgi paketlerinde aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin yer almaması. - Ders bilgi paketlerinde aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin ölçme-değerlendirmeye yansıtılmaması.						
Stratejiler	- Ders bilgi paketleri aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerini içerecek şekilde güncellenecektir. - Çekirdek eğitim programları kapsamında aktif öğrenmenin uygulanması için müfredat güncellemeleri yapılacaktır. - Mesleki yeterlilikler çerçevesinde müfredat ve ders bilgi paketleri gözden geçirilecek ve gerekli güncellemeler yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	-						
Tespitler	Sektörel deneyime sahip mezunların tercih edilmesi						
İhtiyaçlar	- Sektör iş birliğinin artırılması - Ders bilgi paketlerinde öğrenme-öğretme yöntemlerinde aktif öğrenme yöntemlerinin tanımlanması - Ders bilgi paketlerinde ölçme ve değerlendirme yöntemlerine aktif öğrenme uygulamalarının dahil edilmesi						

Amaç	A1: Kalite standartlarına uygun öğrenci odaklı nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek						
Hedef	H.1.5: Mezun izleme faaliyetlerini geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumsal tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG1.5.1: Mezun takip sistemindeki mezun oranı	40	493	6%	7%	8%	9%	10%
PG1.5.2: Mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı	20	16	20	25	30	35	40
PG1.5.3: ARELim Mezun İzleme Sistemi güncelleme çalışmasının tamamlanması	20	-		2025	-	-	-
PG1.5.4: Üniversite etkinliklerine (Kariyer günü, mezunlar günü vb.) katılan mezun sayısı	20		50	75	100	150	200
Sorumlu Birim	ArelKAM						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - Kalite Komisyonu - ArelTTO - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Mezun istihdam bilgilerinin edinilememesi. - Akademik birimlerin mezun izleme sürecini sahiplenmemesi. - Mezunların beklenen ilgiyi göstermemesi.						
Stratejiler	- Mezun İlişkileri Biriminin etkin çalışması sağlanacaktır. - Mezun İlişkileri Birimi tarafından mezunlara yönelik etkinlikler düzenlenecek ve katılımları sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	1.095.216 TL						
Tespitler	Mezunlarla güçlü bağ ve iletişimin kurulmasında güçlük yaşanması.						
İhtiyaçlar	ARELim Mezun İzleme ve Bilgi Sisteminin sürdürülebilir bir şekilde aktif kullanımı sağlanması.						

Amaç	A2: AR-GE faaliyetlerini ve çıktılarını nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirmek						
Hedef	H2.3: Üniversite adresli bilimsel yayınların kalitesinin ve sayısının artırılması						
Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.3.1: WOS ve Scopus'ta toplam Q1, Q2, Q3 yayın sayısı	40	67	70	75	80	90	95
PG2.3.2: WOS ve Scopus'ta yayınlanan toplam bildiri sayısı	20	6	7	8	10	11	12
PG2.3.3: TR Dizin tarafından taranan ulusal hakemli dergilerde yayın sayısı	10	165	170	180	190	200	210
PG2.3.4: Uluslararası iş birliği ile yapılan WOS, Scopus Q1, Q2, Q3 yayın sayısı	30	37	40	43	46	49	52
Sorumlu Birim	ArelTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - BAP Komisyonu - UYGAR Merkezleri - Stratejik Planlama Müdürlüğü - Kütüphane ve Dokümantasyon Ofisi						
Riskler	- Araştırmacıların yayın yapmak için zaman bulamaması. - Etki derecesi yüksek dergilerde yayın yapmanın maliyetinin yüksek olması.						
Stratejiler	- Araştırmacıların yayın yapabilmesi için teşvik edilmesi sağlanacaktır. - Etki derecesi yüksek dergilerde yayın yapılabilmesi için yazım desteği verilecektir. - Araştırmaya yönelen öğretim elemanı sayısının artırılması sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	-						
Tespitler	- Üniversite adresli Q1, Q2, Q3 yayınlarının sayısının az olması. - Araştırmacıların araştırma ve yayın odaklı çalışmalara ayırdıkları zamanın istenilen düzeyde olmaması. - UYGAR merkezleri tarafından üretilen yayın sayısının az olması.						
İhtiyaçlar	- İstanbul Arel Üniversitesi adresli Q1, Q2, Q3 yayınlarının teşvik edilmesi. - Araştırmacıların araştırma ve yayın odaklı çalışmalara zaman ayırmalarının sağlanması. - UYGAR merkezleri tarafından nitelikli yayın üretiminin yapılması. - Araştırmaya yönelen öğretim elemanı sayısının artırılması.						

Amaç	A2: AR-GE faaliyetlerini ve çıktılarını nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirmek						
Hedef	H2.4: Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.4.1: Üniversite-kamu (İSTKA, Belediyeler, Üniversiteler vb.) iş birliği ile yapılan toplam proje sayısı	35	5	5	7	8	9	10
PG2.4.2: Üniversite-sanayi, üniversite-kamu iş birliği ile yapılan toplam kontratlı AR-GE proje sayısı	30	5	6	7	8	9	10
PG2.4.3: Üniversite-sanayi, üniversite-kamu iş birliği ile yapılan yayın sayısı	35	5	6	7	8	9	10
Sorumlu Birim	ArelTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - ArelBAP Komisyonu - UYGAR Merkezleri - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilememesi.						
Stratejiler	Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.						
Maliyet Tahmini	-						
Tespitler	Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin az olması.						
İhtiyaçlar	Araştırmacılar ve UYGAR merkezleri tarafından Sanayi, kamu/özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin artırılması.						

Amaç	A2: AR-GE faaliyetlerini ve çıktılarını nitelik, nicelik ve uluslararasılaşma yönünden geliştirmek						
Hedef	H2.5: AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG2.5.1: Ulusal patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım toplam başvuru sayısı	40	9	10	20	30	40	50
PG2.5.2: Ulusal patent, faydalı model ve tasarıma ait ticarileşme sayısı	15	1	-	-	-	-	2
PG2.5.3: Uluslararası patent toplam başvuru sayısı	30	1	2	4	6	8	10
PG2.5.4: Sonuçlanan uluslararası patent sayısı	15	1	1	-	-	-	3
Sorumlu Birim	ArelTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - ArelBAP Komisyonu - FSMH Kurulu - UYGAR Merkezleri - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Yapılan AR-GE çalışmalarının ürün ya da patente dönüştürülememesi. - Patent, faydalı model, tasarım vb. sürecinin bütçe gerektirmesi. - Patent başvurularının ticarileşme potansiyelinin düşük olması.						
Stratejiler	- ArelTTO tarafından araştırmacıların patent/faydalı model süreçleri hakkında bilgilendirilmesi sağlanacaktır. - ArelBAP Komisyonu tarafından patentleşme potansiyeli yüksek öncelikli alanlarda AR-GE projeleri desteklenecektir. - Ticarileşme potansiyeli olan patentlerin desteklenmesi.						
Maliyet Tahmini	904.310 TL						
Tespitler	- Patent başvuru sayısının az olması. - Tescillenmiş patent sayısının az olması.						
İhtiyaçlar	- Patent başvuru sayısının artırılması. - Tescillenmiş patent sayısının artırılması.						

Amaç	A3: Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi						
Hedef	H3.1: Uluslararası değişim programlarının etkin kullanımının sağlanması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.1.1: Uluslararası değişim programları ile öğrenim ve staj hareketliliğine giden toplam öğrenci sayısı	30	42	46	47	48	49	50
PG3.1.2: Uluslararası personel hareketliliği ile gönderilen toplam personel sayısı	20	36	38	39	40	41	42
PG3.1.3: ERASMUS tarafından hareketlilik programları ile ilgili yapılan etkinliklere katılımcı sayısı	20	107	150	200	250	300	350
PG3.1.4: Uluslararası değişim programı anlaşma sayısı	30	134	140	145	150	155	160
PG3.1.5: Yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik düzenlenen etkinliklere katılan öğrenci ve personel sayısı	20		43	50	55	60	65
Sorumlu Birim	Uluslararası Ofis						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - YADYO - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	- Uluslararası alanda üniversitemizin tanınırlığının yeterli düzeye çıkarılamaması. - Avrupa ve diğer kıta ülkelerinin iş birliği konusunda motivasyonunun olmaması. - Yabancı dil yetkinliği nedeniyle öğrenci ve personelin motivasyonunun düşük olması.						
Stratejiler	- Uluslararası değişim programları kapsamında iş birliği sayısı artırılacaktır. - Üniversitenin uluslararası düzeyde tanıtım faaliyetleri artırılacaktır. - H3 becerilerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini	18.086.200 TL						
Tespitler	- Değişim programları ile üniversitemize gelen personel ve öğrenci sayısının az olması. - Yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin az olması. - Uluslararası iş birliği kapsamında ortak webinar vb. etkinlik düzenlenmiyor olması.						
İhtiyaçlar	- Değişim programları ile üniversitemize gelen personel ve öğrenci sayısının artırılması. - Yabancı dil yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin artırılması. - Uluslararası iş birliği kapsamında ortak webinar vb. etkinlik düzenlenmesi.						

Amaç	A3: Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi						
Hedef	H3.2: Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.2.1: Uluslararası toplam öğrenci sayısı	30	1601	1700	2000	2300	2600	2900
PG3.2.2: Hazırlık okullarından (Türkçe ve İngilizce) B2 seviyesinde mezun olan öğrenci oranı	20	Türkçe: %96,4 İngilizce: %80	90%	90%	90%	90%	90%
PG3.2.3: Düzenlenen uluslararası sempozyum, kongre ve sanatsal sergi sayısı	30	3	3	4	5	6	7
PG3.2.4: İletişimde olunan uluslararası mezun sayısı	20		10	20	30	40	50
Sorumlu Birim	Uluslararası Ofis						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - YADYO - İletişim Ofisi - Stratejik Planlama Müdürlüğü - ArelUSAM - Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürlüğü						
Riskler	Farklı derecelendirme kuruluşlarının esas aldığı kriterlerin öğretim elemanları tarafından yeterli düzeyde bilinmemesi.						
Stratejiler	- Uluslararası derecelendirme sitelerinde yer almak üzere çalışmalar yapmak için ekip kurulacaktır. - Derecelendirme sitelerinin gereklilikleri hakkında kurum içinde bilgilendirmeler yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	13.564.650 TL						
Tespitler	- Uluslararası tanınırlığın düşük olması. - Üniversite web sayfalarının İngilizce ve gerekli diğer dillerde henüz hazırlanmamış olması. - YÖK standartlarında uluslararası bilimsel ve sanatsal etkinliklerin az sayıda yapılıyor olması.						
İhtiyaçlar	- Uluslararası tanınırlığın artırılması. - İngilizce ve gerekli diğer dillerde web sayfalarının tamamlanması. - YÖK standartlarında uluslararası bilimsel ve sanatsal etkinliklerin sayısının artırılması.						

Amaç	A3: Eğitim-öğretimde uluslararasılaşmanın geliştirilmesi						
Hedef	H3.3: Uluslararası öğrencilerin entegrasyonunun sağlanması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG3.3.1: ERASMUS ile gelen öğrencilerin adaptasyonuna yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	30	1	2	2	2	2	2
PG3.3.2: Uluslararası öğrencilerin adaptasyonuna yönelik düzenlenen oryantasyon eğitimi	30	Yapıldı	3	3	3	3	3
PG3.3.3: Uluslararası öğrenciler için düzenlenen toplam kültür günlerinin sayısı	10	5	6	7	8	9	10
PG3.3.4: Yabancı dilde yapılan duyuruların tüm duyurulara oranı	20	13%	30%	40%	50%	75%	100%
PG3.3.5: Uluslararası öğrencilere yönelik düzenlenen Türkçe kursunu (Hazırlık eğitimi hariç) başarı ile bitiren öğrenci oranı	10	80%	80%	80%	80%	80%	90%
Sorumlu Birim	Uluslararası Ofis						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - YADYO - İletişim Ofisi - ArelDİLMER - Öğrenci Dekanlığı - Stratejik Planlama Müdürlüğü - Uluslararası Tanıtım ve Öğrenci Temin Müdürlüğü						
Riskler	- Avrupa ve diğer ülke öğrencilerinin ülkenin jeopolitik konumu nedeniyle tercih etmemeleri. - Üniversiteye ve bölgeye adapte olamama nedeniyle öğrenimin yarım bırakılması veya kurum değişikliği yapılması.						
Stratejiler	- Uluslararası Ofis tarafından değişim programları ile gelen öğrencilere yönelik oryantasyon programı uygulanacaktır. - Üniversitenin uluslararası tanıtım filmi hazırlanacaktır. - Uluslararası öğrencilere yönelik kültürel etkinlikler düzenlenecektir.						
Maliyet Tahmini	4.521.550 TL						
Tespitler	- Uluslararası öğrencilere yönelik sosyo-kültürel etkinlik sayısının az olması. - ArelBuddy uygulamasının kullanımının sınırlı olması.						
İhtiyaçlar	- Uluslararası öğrencilere yönelik sosyo-kültürel etkinlik sayısının artırılması. - ArelBuddy uygulamasının kullanımının yaygınlaştırılması.						

Amaç	A4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi						
Hedef	H4.1: Kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	-						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
P.G.4.1.1: Kalite kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla yapılan etkinlik sayısı (toplantı, çalıştay vb.)	20	27	30	30	30	30	30
P.G.4.1.2: Dış Paydaşlar ile yapılan geri bildirim toplantılarının sayısı	20	1	1	1	1	1	1
P.G.4.1.3: İç Paydaşlar ile yapılan geri bildirim toplantılarının sayısı	20	91	91	91	91	91	91
P.G.4.1.4: Kalite süreçlerinin yönetimi için bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi	20	-	-	-	2026	-	-
P.G.4.1.5: Danışma kurulları ile yapılan toplantı sayısı	20	22	22	22	22	22	22
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik ve İdari Birimler - Kalite Komisyonu - Stratejik Planlama Müdürlüğü						
Riskler	Kalite süreçleri ile ilgili uygulamalara direnç gösterilmesi.						
Stratejiler	Kalite ile ilgili iş yükünün azaltılması için kalite bilgi yönetim sistemi geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	904.310 TL						
Tespitler	- Paydaş geri bildirimlerinin iyileştirme çalışmalarına kısmen yansıtılması. - Danışma kurulu gibi paydaşların süreçlere katılma mekanizmalarının etkin uygulanmıyor olması. - Birim kalite komisyonlarının etkinliğinin sınırlı olması. - Anketlere katılımcı sayısının düşük olması.						
İhtiyaçlar	- Paydaş geri bildirimlerinin iyileştirme çalışmalarına yansıtılmaması. - Danışma kurulu gibi paydaşların süreçlere katılma mekanizmalarının etkin uygulanması. - Birim kalite komisyonlarının etkin faaliyet yürütmesi. - Anketlere katılımcı sayısının artması.						

Amaç	A4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi						
Hedef	H4.3: Öğrencilerin kişisel ve kariyer gelişimine yönelik hizmetin geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Öğrenci Yaşamı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.3.1: Öğrenci kulüplerine üye öğrenci oranı	40	Lisans: %51,04 Ön Lisans: %32,61	60%	60%	60%	60%	60%
PG4.3.2: Kariyer Merkezi tarafından öğrencilere verilen eğitimlere katılan öğrenci oranı	20	17609	50%	50%	50%	50%	50%
PG4.3.3: PDR tarafından öğrencilerin kişisel gelişimine yönelik düzenlenen etkinliklere katılan öğrenci oranı	20	603	5%	5%	5%	5%	5%
PG4.3.4: Yerleşkelerde sportif ve kültürel çalışma yapılan alanların sayısı	20	20	20	20	20	20	20
Sorumlu Birim	Öğrenci Dekanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - ArelSKS - ArelPDR - ArelKAM - Stratejik Planlama Müdürlüğü - Öğrenci Danışmanlığı Müdürlüğü						
Riskler	- Öğrencilerin öğrenci kulüplerine üye olma ve kulüp faaliyetlerine katılma konusunda motivasyonlarının düşük olması. - Tüm yerleşkelerde spor alanlarının ve sosyal alanların fiziksel mekan kısıtları nedeniyle istenilen düzeyde olmaması.						
Stratejiler	- Öğrencilerin öğrenci kulüplerine üye olma ve faaliyetlerine katılma konusunda gerekli teşvik sağlanacaktır. - Tüm yerleşkelerde spor ve sosyal alanların fiziksel mekanların artırılmasına yönelik çalışma yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini							
Tespitler	- Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetlerin sayısının az olması. - Tüm yerleşkelerde spor alanlarının ve sosyal alanların kısıtlı olması. - ArelKAM'ın sunduğu kariyer danışmanlığı hizmetlerinden memnuniyetin düşük olması. - ArelPDR'nin sunduğu hizmetlerden memnuniyetin düşük olması.						
İhtiyaçlar	- Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetlerin sayısının artırılması. - Tüm yerleşkelerde spor ve sosyal alanların artırılması. - ArelKAM'ın sunduğu kariyer danışmanlığı hizmetlerinin paydaş görüşleri doğrultusunda iyileştirilmesi. - ArelPDR'nin sunduğu hizmetlerin paydaş görüşleri doğrultusunda iyileştirilmesi.						

Amaç	A4: Paydaş beklentileri doğrultusunda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi						
Hedef	H4.5: Dijitalleşmenin kurumsal süreçlere yaygınlaştırılması						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	-						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG4.5.1: Sık kullanılan ve iş akışı uzun olan süreçlerin sistematik takibinin sağlanabilmesi için belge yönetim sistemine taşıma işlemlerinin tamamlanması	25	Devam Etmekte	-	-	-	-	2028
PG4.5.2: Üniversite bilgi yönetim sistemleri arasındaki entegrasyonun sağlanması	25	Devam Etmekte	-	-	-	-	2028
PG4.5.3: Kurumsal performans/veri yönetimine ilişkin bilgi yönetim sisteminin oluşturulması	25	Devam Etmekte	-	-	2026	-	-
PG4.5.4: Kişisel veri ve gizliliğe ilişkin farkındalık hakkında yapılan faaliyet (eğitim, söyleşi vb.) sayısı	25	-	2	2	2	2	2
Sorumlu Birim	Kurumsal Proje Yönetimi ve Dijital Dönüşüm Ofisi						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Bilgi Teknolojileri Ofisi - Stratejik Planlama Müdürlüğü - Belge Yönetim Sistemleri ve Arşiv Hizmetleri Müdürlüğü - Hukuk Müşavirliği						
Riskler	- Bilgi yönetim sistemleri arasındaki entegrasyonun tamamlanmaması. - Kurumsal performans yönetimine ilişkin bir bilgi yönetim sisteminin olmaması.						
Stratejiler	- Bilgi yönetim sistemleri arasındaki entegrasyonun tamamlanması sağlanacaktır. - Kurumsal performans yönetimine ilişkin yazılım çalışması yapılacaktır. - ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikası devam ettirilecektir.						
Maliyet Tahmini	9.043.100 TL						
Tespitler	- Sık kullanılan ve iş akışı uzun olan süreçlerin sistematik takibinin sağlanabilmesi için belge yönetim sistemine taşıma işlemlerinin tamamlanmaması. - Bütünleşik bilgi yönetim sisteminin olmaması. - KVKK farkındalığının düşük olması.						
İhtiyaçlar	- Sık kullanılan ve iş akışı uzun olan süreçlerin sistematik takibinin sağlanabilmesi için belge yönetim sistemine taşıma işlemlerinin tamamlanması. - Bütünleşik bilgi yönetim sisteminin olması. - KVKK farkındalığının artırılması.						

Amaç	A5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi						
Hedef	H5.1: Toplumsal katkı sağlamaya yönelik iş birlikleri ve hizmetleri artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Topluman tım kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.1.1: STK'lar ile yapılan iş birliği protokolü sayısı	20	71	72	73	74	75	76
PG5.1.2: STK'lar ile ortak yapılan etkinlik sayısı (proje, bilimsel, kültürel ve sanatsal faaliyet)	20	90	91	92	93	94	95
PG.5.1.3: Öğrenciler/öğrenci kulüpleri tarafından yapılan sosyal sorumluluk projelerinin sayısı	20	31	32	33	34	35	36
PG5.1.4: Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin sayısı (Belirli bir bütçesi, hedefi ve çıktıları olan en az iki ay süreli projeler)	20	6	6	6	6	6	6
PG5.1.5: UYGAR merkezleri ve SEM tarafından üniversiteye kazandırılan gelir	20	9.192.626,8 TL	%30 artırılması	%30 artırılması	%30 artırılması	%30 artırılması	%30 artırılması
Sorumlu Birim	Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	• Tüm Akademik Birimler • Öğrenci Dekanlığı • Stratejik Planlama Müdürlüğü • UYGAR Merkezleri • ArelSEM • Bilgi Teknolojileri Ofisi						
Riskler	• STK'ların ve kurumların iş birliği yapmak için isteksiz olması.						
Stratejiler	• Üniversitenin STK'larla ve diğer kurumlarla iş birliğini artırmaya yönelik stratejiler oluşturulacaktır. • Öğrenci kulüp faaliyetlerinin STK ile olan iş birlikleri özendirilecektir. • Toplumsal katkı faaliyetlerinin etkin bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi için bir sistem geliştirilecektir.						
Maliyet Tahmini	904.310 TL						
Tespitler	• Üniversitenin STK'larla ve diğer kurumlarla iş birliğininin az olması. • UYGAR merkezleri tarafından gelir getirici etkinliklerin sınırlı sayıda yapılıyor olması. • YÖK İzleme Kriterlerine uygun kurumsal sosyal sorumluluk projesi yapılmaması.						
İhtiyaçlar	• Üniversitenin STK'larla ve diğer kurumlarla iş birliğininin artırılması. • UYGAR merkezleri tarafından gelir getirici etkinliklerin artırılması. • YÖK İzleme Kriterlerine uygun kurumsal sosyal sorumluluk projesi yapılması.						

Amaç	A5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi						
Hedef	H5.2: Dezavantajlı grupların üniversite yaşamına entegrasyonuna yönelik faaliyetleri artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Topluman tñm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektñr ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dñnemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.2.1: Dezavantajlı gruplara yñnelik yapılan bilimsel, kñltñrel ve sanatsal etkinlik (konferans, sempozyum, çalıştay, eğitim vb.) sayısı	25	24	25	26	27	28	29
PG5.2.2: Sñrekli Eğitim Merkezi (ArelSEM) ve Dil Uygulama ve Araştırma Merkezi (ArelDİLMER) tarafından verilen sertifika sayısı	25	2.357	2400	2500	2600	2700	2800
PG5.2.3: UYGAR merkezleri tarafından toplumsal katkı faaliyetleri kapsamında yapılan faaliyet sayısı	25	16	20	35	35	35	35
PG5.2.4: YñK Engelsiz Ùniversite Õdñlleri başvurusu (Engelsiz Bayrak Õdñlñ, Engelsiz Program Nişanı ve Engelli Dostu Õdñlñ)	25	-	-	-	-	-	2028
Sorumlu Birim	Erişilebilir Arel						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tñm Akademik Birimler - Õđrenci Dekanlığı - ArelSKS - Stratejik Planlama Mñdñrlñđñ - ArelPAM - ArelPDR - GençArel - Burs Komisyonu - Kñtñphane ve Dokñmantasyon Ofisi						
Riskler	Bñtçe kısıtı nedeniyle engelli õđrencilere yñnelik dñzenlemelerin yetersizliği.						
Stratejiler	Engelli õđrencilerin fiziksel mekan, eğitim ve sosyo-kñltñrel faaliyetlere erişiminin sağlanması için gerekli bñtçe ve fiziki kaynak tahsisine yñnelik çalışmalara devam edilecektir.						
Maliyet Tahmini	4.521.550 TL						
Tespitler	Dezavantajlı õđrencilerin ùniversite yaşamına uyumuna yñnelik yapılan faaliyetlerinin sınırlı sayıda olması.						
İhtiyaçlar	Dezavantajlı õđrencilerin ùniversite yaşamına uyumuna yñnelik yapılan faaliyetlerinin sayısının artırılması.						

Amaç	A5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi						
Hedef	H5.3: Üniversite personelinin, öğrencilerinin girişimci faaliyetlerini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.3.1: Girişimcilik konusunda üniversite personeli ve öğrenciler için düzenlenen hızlandırıcı program sayısı	50	0	2	2	2	2	2
PG5.3.2: Girişimcilik konusunda üniversite personeli ve öğrenciler için düzenlenen etkinlik (yarışma, çalıştay, bilgilendirme toplantısı) sayısı	50	4	4	4	4	4	4
Sorumlu Birim	Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik Birimler - ArelTTO - İletişim Ofisi - Öğrenci Dekanlığı						
Riskler	- Öğrenci ve personelin kurum dışı teknoloji merkezlerini tercih etmeleri - Öğrenci ve personelin girişimcilik konusunda motivasyonun düşük olması.						
Stratejiler	- Kurumun teknoloji merkezinin oluşturulması için çalışmalar yapılacaktır. - Öğrenci ve personelin girişimcilik konusunda motivasyonunu artıracak faaliyetler yürütülecektir.						
Maliyet Tahmini	4.521.550 TL						
Tespitler	Öğrenci ve personelin girişimcilik faaliyetleri ile ilgili uygulamaların olmayışı						
İhtiyaçlar	Öğrenci ve personelin girişimcilik faaliyetleri ile ilgili uygulamaların yapılması						

Amaç	A5: Toplumsal katkı faaliyetlerinin ve girişimciliğin geliştirilmesi						
Hedef	H5.4: Sürdürülebilir üniversite faaliyetlerinin geliştirilmesi						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028
PG5.4.1: Dumansız hava alanının oluşturulması	20	0	2024	-	-	-	-
PG5.4.2: Sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında alınan ödül sayısı / alınan belgenin yenilenmesi	20	0	-	-	2026	-	-
PG5.4.3: Çevrecilik alanında yapılan etkinlik sayısı	20	1	1	1	1	1	1
PG5.4.4: Kişi başına geri dönüşüme kazandırılan atık miktarı (kg/yıl)	20	1.5 Kg	2	2	2	2	2
PG5.4.5: BM sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında yapılan etkinlik (Araştırma, toplantı, seminer, bilimsel yayın vb.) sayısı	20	33	35	35	35	35	35
Sorumlu Birim	İdari Destek ve Teknik Hizmetler Müdürlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Akademik ve İdari Birimler - UYGAR Merkezleri - ArelTTO						
Riskler	Sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin bütçe gerektirmesi.						
Stratejiler	Sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin bütçe analiz çalışmaları yapılacaktır.						
Maliyet Tahmini	904.310 TL						
Tespitler	Yeşil enerji ve diğer sürdürülebilirlik konularında uygulamaların sınırlı olması.						
İhtiyaçlar	Yeşil enerji ve diğer sürdürülebilirlik konularında uygulamaların yapılması.						

7. 4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 41. 2024-2028 Stratejik Planı Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 1.1: Programları kalite standartları doğrultusunda geliştirmek		
Program akreditasyonunun sağlanamaması	Programların akreditasyon kuruluşlarının gerekliliklerini sağlayamaması nedeniyle akredite edilen program sayısının hedeflenen düzeye ulaşamaması	Akreditasyon kuruluşlarının gereklilikleri doğrultusunda önlemler alınması ve hazırlıkların yapılması
Hedef 1.2: Disiplinlerarası eğitimi yaygınlaştırmak		
Çift Anadal ve Yandal Programlarına kayıtlı öğrenci sayısının düşük olması	Öğrencilerin Çift Anadal/Yandal eğitimi konusunda farkındalığının düşük olması	- Düzenli olarak öğrencilere Çift Anadal ve Yandal eğitimi hakkında bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması - Çift Anadal ve Yandal başvuru dönemlerinin düzenli olarak yapılan duyurular ile hatırlatılması.
Hedef 1.3: Lisansüstü eğitimin niteliğini geliştirmek		
- Sanayi ile iş birliğinin oluşturulamaması - Öğrencilerin lisansüstü eğitime ilgisinin düşük olması - Tez çalışmaları için gerekli finansal desteğin olmaması - Lisansüstü öğrencilerinin programları zamanında bitirememeleri veya eğitimi yarıda bırakmaları	- Sanayi kuruluşlarının üniversite ile iş birliği konusunda ilgisinin düşük olması - Öğrencilerin lisansüstü eğitime başlamada veya devam ettirmede ilgisiz olması	- Sanayi kuruluşlarına yönelik üniversiteyi tanıtan etkinliklerin yapılması - Lisansüstü eğitiminde akademik danışmanlık faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesi - Lisansüstü bursiyer bütçeli dış destekli araştırma projelerinin yürütülmesi için akademik personele gerekli eğitimlerin verilmesi - Uzaktan lisansüstü eğitim programlarının etkin bir şekilde duyurulmasının sağlanması
Hedef 1.4: Aktif ve etkileşimli öğrenmeyi geliştirmek		
- Sektör ile iş birliğinin oluşturulamaması - Ders bilgi paketlerinde aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin yer almaması - Ders bilgi paketlerinde aktif ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin ölçme-değerlendirmeye yansıtılmaması	- Sektör temsilcilerinin üniversite ile iş birliğine ilgisinin düşük olması - Aktif öğrenme-öğretme yöntemlerine ilişkin öğretim elemanlarının farkındalığının düşük olması	- Aktif öğrenme-öğretme yöntemlerine ilişkin öğretim elemanlarının yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması - Sektöre yönelik üniversiteyi tanıtıcı faaliyetler yürütülmesi
Hedef 1.5: Mezun izleme faaliyetlerini geliştirmek		
Mezun izleme faaliyetlerinin yetersiz olması	- Mezun istihdam bilgilerinin edinilememesi - Akademik birimlerin mezun izleme sürecini sahiplenmemesi - Mezunların beklenen ilgiyi göstermemesi	Mezun ilişkileri Biriminin etkin çalışarak mezunlara yönelik etkinlikler düzenlemesi ve iletişimin sağlanması
Hedef 2.1: Ulusal kurumlar tarafından desteklenen proje sayısının artırılması		
Kurum dışı fonlar ile desteklenen proje sayısının hedeflenen seviyeye ulaşmaması	- Araştırmacıların kurum dışı fonlara başvuru yapmak konusunda tecrübesiz olması - Üniveriste-endüstri iş birliğinin AR-GE kapsamında sınırlı kalmış olması	- Kurum dışı proje yazımı ile ilgili eğitimler düzenlenmesi - Üniversite-endüstri etkileşimini artırıcı etkinlikler düzenlenmesi
Hedef 2.2: Araştırmacı yetkinliğinin ve görünürliğünün geliştirilmesi		
Üniversitenin AR-GE faaliyetlerinin paydaşlar tarafından yeteri kadar bilinmemesi	- Araştırma ağlarında araştırmacıların kurum ve iletişim bilgilerinin güncel olmaması - Yazılı ve görsel medyada AR-GE faaliyetlerinin yeteri kadar yer almaması	- Düzenli olarak araştırmacı ağlarının güncellenmesinin sağlanması - Araştırma faaliyetlerinin bülten vb. mekanizmalar ile paydaşlar ile düzenli olarak paylaşılması
Hedef 2.3: Üniversite adresli bilimsel yayınların kalitesinin ve sayısının artırılması		
Üniversite adresli Q1, Q2, Q3 yayınlarının sayısının hedeflenen sayıda olmaması	Araştırmacıların nitelikli yayın konusunda yeterli tecrübeye sahip olmaması	Araştırmacıların nitelikli yayın konusunda yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin düzenli olarak yürütülmesi
Hedef 2.4: Sanayi, Kamu/Özel kuruluşlar ile yapılan AR-GE iş birliklerinin geliştirilmesi		
Dış paydaşlar ile AR-GE iş birliğinin hedeflenen düzeyde gerçekleştirilememesi	- Sektörel dış paydaşların üniversite AR-GE faaliyetleri hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması - Araştırmacıların sektör iş birliği ile proje deneyiminin yetersiz olması	- Araştırmacılara düzenli olarak sektör ile iş birliği projeleri konusunda eğitimler verilmesi - Üniversite AR-GE faaliyetlerinin dış paydaşlara tanıtılmasına yönelik etkinlikler düzenlenmesi
Hedef 2.5: AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının geliştirilmesi		
- AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının istenilen düzeyde ticarileşmemesi - Ekonomik ve toplumsal katkısı yüksek AR-GE faaliyetlerinin yürütülememesi	Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin FSMH konusunda bilgisizliği/tecrübesizliği	- Ekonomik ve toplumsal katkısı yüksek AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesi için araştırmacılara gerekli proje eğitiminin verilmesi - FSHM konusunda düzenli olarak bilgilendirici etkinliklerin yapılması

Hedef 3.1: Uluslararası değişim programlarının etkin kullanımının sağlanması		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Uluslararası değişim programları ile öğrenci ve personel hareketliliğinin istenilen düzeyde olamaması	- Uluslararası değişim programları için yeterli kadar proje bütçesinin olmaması - Uluslararası hareketliliklerde vize gibi bürokratik engellerin olması	- Uluslararası değişim programlarına katılımı için gerekli proje bütçesinin temin edilmesi - Vize engeline karşın değişim programlarının uzaktan erişim yolu ile uygulanması
Hedef 3.2: Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması		
Üniversitenin uluslararasılaşma ile ilgili hedeflerinin belirlendiği şekilde gerçekleşmemesi	Uluslararası nitelikte kongre, sempozyum vb. etkinliklerin düzenlenmemesi	Uluslararası nitelikte etkinliklerin uzaktan erişim yolu ile yaygın olarak gerçekleştirilmesi
Hedef 3.3: Uluslararası öğrencilerin entegrasyonunun sağlanması		
Uluslararası öğrencilerin üniversiteye entegrasyonunun hedeflenen düzeyde olmaması	Uluslararası öğrenciler ile etkin iletişimin kurulamaması	Uluslararası öğrencilerin tutundurulması ve üniversiteye entegrasyonu için danışmanlık sisteminin etkin uygulanması
Hedef 4.1: Kurumda kalite kültürünün yaygınlaştırılması		
Kalite kültürünün kurum geneline yaygınlaştırılmaması	Kalite kültürünün yaygınlaştırılmasında kurum genelinde direnç olması	Kurum genelinde kalite kültürünün benimsenmesi için düzenli etkinlikler düzenlenmesi
Hedef 4.2: Öğrencilerde ve personelde kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi		
Kurumsal aidiyetin personel ve öğrencilerde beklenen düzeyde olmaması	- Üniversite genelinde kurumsal aidiyeti artıracak sosyal faaliyetlerin sınırlı sayıda olması - Hizmet içi eğitimlerin sınırlı sayıda düzenlenmesi - Akademik personele oryantasyon programı uygulanmaması	- Üniversite genelinde kurumsal aidiyeti artıracak sosyal faaliyetlerin artırılması - Belirlenen eğitim ihtiyacına göre hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi - Akademik personele oryantasyon programı düzenlenmesi
Hedef 4.3: Öğrencilerin kişisel ve kariyer gelişimine yönelik hizmetin geliştirilmesi		
Öğrencilerin kişisel ve kariyer gelişimine yönelik hizmetlerin öğrenci memnuniyetini sağlayacak yeterlilikte düzenlenememesi	- Öğrencilerin öğrenci kulüplerine üye olma ve faaliyetlerine katılma konusunda motivasyonlarının düşük olması - Tüm yerleşkelerde spor alanlarının ve sosyal alanların fiziksel mekan kısıtları nedeniyle istenilen düzeyde olmaması	- Öğrencilere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetlerin sayısının artırılması - Tüm yerleşkelerde spor alanlarının ve sosyal alanların artırılması - Öğrencilere sunulan kariyer danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerinin öğrenci geri bildirimleri doğrultusunda iyileştirilmesi
Hedef 4.4: Kurumsal itibar yönetiminin geliştirilmesi		
Kurumsal itibarın olumsuz etkilenmesi	Üniversitenin kamuoyu ile doğru, güncel bilgileri zamanında paylaşamaması nedeniyle sosyal medya vb. alanlarda olumsuz haberler oluşması	- Üniversite web sayfalarının güncelleme çalışmalarının tamamlanması - Kamuoyunu bilgilendirme için kullanılan kanalların etkinliğinin izlenmesi - Dış paydaşlar ile iletişimin artırılması
Hedef 4.5: Dijitalleşmenin kurumsal süreçlere yaygınlaştırılması		
Kurumsal performans yönetiminin dijitalleşememesi nedeniyle raporlamalarda sorunlar yaşanması	- Bilgi yönetim sistemleri arasındaki entegrasyonun tamamlanmaması - Kurumsal performans yönetimine ilişkin bir bilgi yönetim sisteminin olmaması	- Sık kullanılan ve iş akışı uzun olan süreçlerin sistematik takibinin sağlanabilmesi için belge yönetim sistemine taşıma işlemlerinin tamamlanması - Bütünleşik bilgi yönetim sisteminin olması - KVKK farkındalığının artırılması
Hedef 5.1: Toplumsal katkı sağlamaya yönelik iş birlikleri ve hizmetleri artırmak		
Toplumsal katkı faaliyetleri ile ilgili iş birliklerinin ve hizmetlerin hedeflenen seviyede olamaması	- Üniversitenin STK'larla ve diğer kurumlarla iş birliğinin az olması - Üniversitede SEM, UYGAR Merkezleri ve akademik birimler tarafından düzenlenen etkinliklere katılımın düşük olması	- Üniversite genelinde STK'larla ve diğer kurumlarla iş birliğinin artırılması için sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenmesi - Üniversitede SEM, UYGAR Merkezleri ve akademik birimler tarafından düzenlenen etkinliklerin toplumda bilinirliğinin sağlanması
Hedef 5.2: Dezavantajlı grupların üniversite yaşamına entegrasyonuna yönelik faaliyetleri artırmak		
Dezavantajlı gruplara yönelik etkinliklerin yeterli kadar yapılamaması	Bütçe kısıtı nedeniyle engelli öğrencilere yönelik düzenlemelerin yetersizliği	Dezavantajlı öğrencilerin üniversite yaşamına uyum sağlamalarına yönelik yapılan faaliyetlerin sayısının artırılması
Hedef 5.3: Üniversite personelinin ve öğrencilerinin girişimci faaliyetlerini artırmak		
Üniversitede girişimci faaliyetlerde bulunan personel ve öğrenci sayısının sınırlı olması	Girişimcilik konusunda personelin ve öğrencilerin çekingen veya tecrübesiz olması	Personelin ve öğrencilerin girişimcilik yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik düzenli etkinlikler düzenlenmesi
Hedef 5.4: Sürdürülebilir üniversite faaliyetlerinin geliştirilmesi		
Sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin sınırlı sayıda yapılabilmesi	- Sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin bütçe gerektirmesi - Sürdürülebilirlik ile ilgili kurum içinde farkındalığın düşük olması	- Üniversitede sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalığın artırılmasına yönelik düzenli etkinlikler düzenlenmesi - Sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin bütçe analiz çalışmalarının yapılması

7. 5. Maliyetlendirme

Tablo 42. Tahmini Maliyet

	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet
Amaç 1	220.000 TL	286.000 TL	371.000 TL	488.020 TL	634.426 TL	1.999.446 TL
Hedef 1.1	100.000 TL	130.000 TL	169.000 TL	219.700 TL	285.600 TL	904.310 TL
Hedef 1.2	-	-	-	-	-	-
Hedef 1.3	-	-	-	-	-	-
Hedef 1.4	-	-	-	-	-	-
Hedef 1.5	120.000 TL	156.000 TL	202.000 TL	268.320 TL	348.816 TL	1.095.136 TL
Amaç 2	230.000 TL	299.000 TL	387.900 TL	509.990 TL	662.987 TL	2.089.877 TL
Hedef 2.1	120.000 TL	156.000 TL	202.000 TL	268.320 TL	348.816 TL	1.095.136 TL
Hedef 2.2	10.000 TL	13.000 TL	16.900 TL	21.970 TL	28.561 TL	90.431 TL
Hedef 2.3	-	-	-	-	-	-
Hedef 2.4	-	-	-	-	-	-
Hedef 2.5	100.000 TL	130.000 TL	169.000 TL	219.700 TL	285.610 TL	904.310 TL
Amaç 3	4.00.000 TL	5.200.000 TL	6.760.000 TL	8.788.000 TL	11.424.550 TL	36.172.550 TL
Hedef 3.1	2.000.000 TL	2.600.000 TL	3.380.000 TL	4.394.000 TL	5.712.000 TL	18.086.200 TL
Hedef 3.2	1.500.000 TL	1.950.000 TL	2.535.000 TL	3.295.500 TL	4.284.150 TL	13.564.650 TL
Hedef 3.3	500.000 TL	650.000 TL	845.000 TL	1.098.500 TL	1.428.050 TL	4.521.550 TL
Amaç 4	1.650.000 TL	2.145.000 TL	2.788.500 TL	3.625.050 TL	4.712.565 TL	14.921.115 TL
Hedef 4.1	100.000 TL	130.000 TL	169.000 TL	219.700 TL	285.610 TL	904.310 TL
Hedef 4.2	5.000.000 TL	65.000 TL	84.500 TL	109.850 TL	142.805 TL	452.155 TL
Hedef 4.3	500.000 TL	650.000 TL	845.000 TL	1.098.500 TL	1.428.050 TL	4.521.550 TL
Hedef 4.4	-	-	-	-	-	-
Hedef 4.5	1.000.000 TL	1.300.000 TL	1.690.000 TL	2.197.000 TL	2.856.100 TL	9.043.100 TL
Amaç 5	1.200.000 TL	1.560.000 TL	2.028.000 TL	2.636.400 TL	3.427.320 TL	10.851.720 TL
Hedef 5.1	100.000 TL	130.000 TL	169.000 TL	219.700 TL	285.610 TL	904.310 TL
Hedef 5.2	500.000 TL	650.000 TL	845.000 TL	1.098.500 TL	1.428.050 TL	4.521.550 TL
Hedef 5.3	500.000 TL	650.000 TL	845.000 TL	1.098.500 TL	1.428.050 TL	4.521.550 TL
Hedef 5.4	100.000 TL	130.000 TL	169.000 TL	219.700 TL	285.610 TL	904.310 TL



8.

İZLEME ve DEĞERLENDİRME

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İstanbul Arel Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planının izleme ve değerlendirme süreci Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürünün sorumluluğunda yürütülecektir. Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından 2024-2028 Stratejik Planında yer alan hedeflere ait performans göstergeleri 6 aylık periyotlar ile Stratejik Plan İzleme Tablosu ile izlenecektir (Ek-1). Hedeflere ait performans göstergelerine ait veriler harcama birimlerinden Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından alınıp konsolide edilecektir. İzleme sonucunda tüm hedeflere ait her bir performans göstergesine ilişkin performans, hedeflenen ve gerçekleşen performans değerlerinin karşılaştırmalı olarak Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından analiz edilmesi ile belirlenecek Rektörlüğe raporlanacaktır. Altı aylık periyotlarda oluşturulacak olan izleme raporları Rektörün başkanlığında toplanacak olan Strateji Geliştirme Kurulu ve Strateji Planlama Ekibine sunulacaktır.

Değerlendirme sürecinde ise Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından Stratejik Plan İzleme Tablosunda hedefe ilişkin değerlendirme yapılacak ve Rektörlüğe raporlanacaktır. Değerlendirmede plan dönemi içinde her yılın sonunda her hedef için planlanan performans göstergelerine ulaşıp ulaşılmadığı, belirlenen hedeflere ulaşılmasını engelleyen faktörler değerlendirilir ve hedeflere ulaşılması için alınacak önlemler belirlenir. Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibini toplantıya davet edip yıl sonu raporu hakkında bilgilendirme yapacak ve gerekirse bazı performans göstergelerinin güncellenmesini talep edecektir. Stratejik planın izleme ve değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan yıllık raporlar Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından üniversite internet sayfasında kamuoyu ile paylaşılacak, ayrıca iç paydaşlara EBYS ile duyurulacaktır. Akademik birimlerin akademik kurullarında ve idari birim değerlendirme toplantılarında stratejik plan hedefleri ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi gündeme alınacaktır.

Ek-1

A1					
H1.1					
Amacın İlişkili Olduğu Programın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Programın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi					
H.1.1 Performansı	(PG1.1.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı x Hedefe Etkisi)				
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Döneminde Gerçekleşen Değer (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler					

1990

Arel Anaokulu, İlkokulu, Ortaokulu ve Anadolu Lisesi eğitim-öğretime başladı.

1994

Arel Eğitim Kurumları ilk mezunlarını verdi.

2007 - 2008

Kemal Gözükara liderliğinde ve 'nitelikli eğitim kadrosu ile araştırmacı, yenilikçi, yaratıcı, özgürlükçü bireyler yetiştirme hedefiyle' Küçükçekmece-Sefaköy Yerleşkesinde T.C. İstanbul Arel Üniversitesi kuruldu.

2009

Büyüçekmece-Tepeköy Kemal Gözükara Yerleşkesi açıldı.

2013

Yükseköğretim Kurumu onaylı "Mükemmeliyet Belgesi" alındı.

dünden bugüne

**AREL
ÜNİVERSİTESİ**

2018

"ISO:9001:2015 Kalite Belgelendirmesi" çalışmaları başlatıldı. Özgür Gözükara, Mütevelli Heyet Başkanlığı bayrağını Kurucu/ Onursal Başkan Kemal Gözükara'dan devraldı.

2019

Cevizlibağ Sağlık Yerleşkesi kuruldu.

2020

Öğrenci odaklı yaklaşım ile Öğrenci Rektör Danışmanları görevlerine başladı.

2021 - 2022

Kemal Gözükara Yerleşkesinde Teknoloji Merkezi (ArelTech) kuruldu.
2021-22 Akademik Yılı Mezuniyet Töreni ile Ülkemizde Öğrencilere ilk NFT Diploma verildi.

2023

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından "Kurumsal Akreditasyon Programı" kapsamında Üniversitemiz akredite edilmiştir.



T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

KEMAL GÖZÜKARA YERLEŞKESİ

Türkoba Mahallesi, Erguvan Sokak, No: 26/K
34537 Tepeköy-Büyüçekmece / İstanbul

CEVİZLİBAĞ YERLEŞKESİ

Merkez Efendi Mahallesi, Londra Asfaltı No: 1/3
34015 Cevizlibağ-Zeytinburnu / İstanbul

HAZIRLIK SINIFI - LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Halkalı Cad. No: 62 Kat: 1-2-3.
34295 Sefaköy-Küçükçekmece / İstanbul

0850 850 27 35 | www.arel.edu.tr | arel@arel.edu.tr