



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

2026-2030

STRATEJİK PLANI



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
2026-2030
STRATEJİK PLANI



REKTÖR SUNUŞU

Köklü geçmişi 1883 yılına, Hamidiye Ticaret Mektebi'ne dayanan Marmara Üniversitesi; asırlık birikimini çağın gereklilikleriyle harmanlayarak, ülkemizin yükseköğretim alanındaki öncü kurumlarından biri olmaya devam etmektedir. Önceki plan döneminde bilimsel yöntemlerle oluşturduğumuz yol haritasını başarıyla uygulayan üniversitemiz, 2026-2030 döneminde de “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak” vizyonuylayoluna kararlılıkla devam etmektedir.

Ülkemizin «Araştırma Üniversiteleri» ligindeki yerini pekiştiren üniversitemiz, yeni dönemde bu konumunu derinleştirerek bilgi üretiminde, yenilikçilikte ve teknolojik gelişimde katma değer yaratmayı temel öncelik olarak belirlemiştir. 2021-2025 döneminde atılan bilimsel temellerin üzerine; 2026-2030 döneminde dijital dönüşüm, yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projeler ile sürdürülebilirlik ilkelerini entegre ederek kurumsal kapasitemizi daha ileri bir boyuta taşıyoruz. Beş farklı dilde eğitim veren öncü yapıımızı, uluslararasılaşma stratejimizle birleştirerek küresel rekabetteki gücümüzü artırmayı hedefliyoruz.

Katılımcı bir anlayışla, geniş paydaş katkısıyla ve bilimsel analiz yöntemleriyle şekillendirdiğimiz bu plan; beş temel stratejik amaç üzerine inşa edilmiştir. Öncelikli hedefimiz, araştırma, yenilikçilik ve girişimcilik ekosistemini güçlendirerek uluslararası nitelikteki yayın ve projelerle bilim dünyasına yön vermektir. Eğitimde uluslararası standartları yakalamak adına akreditasyon süreçlerini yaygınlaştıracak, öğrenci odaklı ve dijital destekli eğitim modelleriyle uluslararası rekabet gücümüzü artıracğız.

Üniversitemiz, sadece akademik başarıyla değil, topluma dokunan yönüyle de fark yaratmayı sürdürecektir. Bu doğrultuda, toplumsal katkı ve sürdürülebilir kalkınmaya öncülük ederek çevresel ve sosyal sorumluluk projeleriyle geleceğe nefes olmayı taahhüt ediyoruz. Modern altyapısıyla Türkiye'nin en çevreci ve teknolojik kampüslerinden biri olan Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi, bu vizyonumuzun somut bir göstergesidir. Ayrıca, dijital dönüşüm stratejimizi tüm süreçlerimize entegre ederek veriye dayalı karar alma mekanizmalarını hayata geçireceğiz.

Marmara Üniversitesi olarak, akademik özgürlükten liyakate, yenilikçilikten sürdürülebilirlik bilincine kadar uzanan temel değerlerimiz ışığında; bilimin, kültürün, sanatın ve sporun üretildiği bir merkez olma misyonumuzu sürdüreceğiz. 2026-2030 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında emeği geçen tüm mensuplarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür eder, planımızın üniversitemiz ve ülkemizin kalkınma hedeflerine katkı sunmasını dilerim.

Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR

REKTÖR

İÇİNDEKİLER

REKTÖR SUNUŞU	IV
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR	IX
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	2
1.2. Amaç ve Hedefler	2
1.3. Temel Performans Göstergeleri	2
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	3
2.1. Planın Sahiplenilmesi	4
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
2.3. Hazırlık Programı	5
3. DURUM ANALİZİ	6
3.1. Kurumsal Tarihçe	7
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	9
3.3. Mevzuat Analizi	11
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	15
3.5. Program – Alt Program Analizi	18
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	20
3.7. Paydaş Analizi	21
3.7.1. Paydaşların Tespiti	21
3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	21
3.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi	22
3.8. Kuruluş İçi Analiz	27
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	28
3.8.2. Kurum Kültürü Analizi	31
3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi	32
3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	33
3.8.5. Mali Kaynak Analizi	34
3.9. Akademik Faaliyetler Analizi	35
3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	38
3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi	39
3.10.2. Sektörel Yapı Analizi	41

3.11. GZFT Analizi	42
3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	45
4. GELECEĞE BAKIŞ	50
4.1. Misyon	51
4.2. Vizyon	51
4.3. Temel Değerler	51
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	52
5.1. Konum Tercihi	53
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi	55
5.3. Değer Sunumu Tercihi	59
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	59
6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	62
6.1. Amaç ve Hedefler Listesi	63
6.2. Sorumlu Birimler	64
6.3. Hedef Kartları	67
6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	87
6.4. Maliyetlendirme	93
EKLER	95

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Amaç ve Hedefler	2
Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri	2
Tablo 3. Mevzuat Analizi	12
Tablo 4. Üst Politika Belge Analizi	15
Tablo 5. Program ve Alt Program Analizi	19
Tablo 6. Faaliyet Alanı- Ürün/Hizmet Listesi	20
Tablo 7. Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	21
Tablo 8. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu	23
Tablo 9. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu Devamı	24
Tablo 10. Güçlü Yönler/Gelişime Açık Alanlar	26
Tablo 11. Paydaşların Marmara Üniversitesinden Beklentileri.....	26
Tablo 12. 2025 yılı itibariyle niceliksel veriler	28
Tablo 13. Yıl bazında kadro unvanına göre öğretim elemanı sayısı.....	29
Tablo 14. İdari Personelin Yıl Bazında Eğitim Durumu.....	29
Tablo 15. Engelli Personel Durumu	30
Tablo 16. Akademik Personel ve Öğrenci İstatistikleri	30
Tablo 17. Yerleşkelerin Yüz Ölçümü ve Kapalı Alanları.....	33
Tablo 18. Tahmini Kaynaklar.....	35
Tablo 19. Akademik Faaliyet Analizi	36
Tablo 20. PESTLE Analizi	39
Tablo 21. Sektörel Yapı Analizi	41
Tablo 22. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Ortalaması	43
Tablo 23. Fırsat ve Tehditlerin Ortalaması.....	43
Tablo 24. GZFT Matrisi	44
Tablo 25. Tespitler ve İhtiyaçlar	45
Tablo 26. Üniversite Başarı Alanları	58
Tablo 27. Değer Sunumu Tablosu.....	59
Tablo 28. Amaç ve Hedefler	63
Tablo 29. Sorumlu Birimler.....	64
Tablo 30. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	87
Tablo 31. Tahmini Maliyetler	93
Tablo 32. Tahmini Kaynaklar.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Durum Analizi İç Tutarlılık Şablonu.....	7
Şekil 2. Marmara Üniversitesi Kurumsallaşma Süreci	8
Şekil 3. Marmara Üniversitesi Yapılanması.....	27
Şekil 4. Marmara Üniversitesi Ağ Altyapısı Genel Görünümü	34

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Marmara Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan gerçekleştirme oranları
Grafik 2: Performans göstergelerinin dağılımı
Grafik 3: Akademik kalite değerlendirmesi
Grafik 4: Dış paydaş değerlendirmesi
Grafik 5: Marmara Üniversitesi genel memnuniyet oranı
Grafik 6: Personel yüzde oranları (2025 yılı)
Grafik 7: İdari personelin yıl bazında eğitim durumu
Grafik 8: Akademik personel ve öğrenci istatistikleri
Grafik 9: Marmara Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı Konum Tercihi

KISALTMALAR

AACSB	: Association to Advance Collegiate Schools of Business
AB	: Avrupa Birliği
AHCI	: Arts & Humanities Citation Index
ALES	: Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
AR-GE	: Araştırma ve geliştirme
ARWU	: Academic Ranking of World Universities
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
BAPKO	: Bilimsel Araştırmalar Projeleri Birimi
BM	: Birleşmiş Milletler
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
ECZAKDER	: Eczacılık Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
GDPR	: General Data Protection Regulation
GES	: Güneş Enerjisi Sistemi
GZFT	: Güçlü-Zayıf Yönler/Fırsat-Tehdit
HİTAP	: Hizmet Takip Programı
ISO	: International Organization for Standardization
IT	: Bilgi Teknolojileri
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
KADEV	: Kamu Binalarında Deprem Dayanımı ve Enerji Verimliliği Projesi
KDBYS	: Karar Destek ve Bilgi Yönetim Sistemi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
KVKK	: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
LMS	: Öğrenme Yönetim Sistemi
MARPAM	: Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MİTTO	: İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)
MÜDEK	: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
MÜHDEK	: Marmara Üniversitesi Hayvan Deneyleri Yerel Etik Kurulu

MÜSEM	: Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
MYO	: Meslek Yüksekokulu
NVI	: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri
ÖBYS	: Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
ÖYP	: Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
PBYS	: Personel Bilgi Yönetim Sistemi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Dış Çevre Analizi
PG	: Performans göstergesi
QS	: Quacquarelli Symonds World University Rankings
SABİOTEK	: Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi
SCI-E	: Science Citation Index
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SSCI	: Social Sciences Citation Index
STK	: Sivil toplum kuruluşu
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
THE	: Times Higher Education (World University Rankings)
TOKİ	: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurulu
TYYÇ	: Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi
UNDP	: United Nations Development Programme
URAP	: University Ranking by Academic Performance
ÜAK	: Üniversiteler Arası Kurul
ÜNİARLAB	: Üniversite Araştırmaları Laboratuvarı
YO	: Yüksekokul
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
YÖS	: Yabancı Uyruklu Öğrenci Sınavı

1

**BİR BAKIŞTA
STRATEJİK PLAN**

1.BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Marmara Üniversitesi misyonu; köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir. Üniversitemizin vizyonu “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak”tır. Üniversitemizin temel ilkeleri “akademik özgürlük, Atatürk ilkelerine bağlılık, çözüm odaklılık, etik değerlere bağlılık, evrensellik, farklılıklara saygı, güvenilirlik, liyakat, paydaş odaklılık, sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etme”dir.

1.2. Amaç ve Hedefler

Tablo 1. Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
A1 Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek	H1.1. Uluslararası bilimsel yayın sayısını %15 artırmak
	H1.2. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin ticarileşmesini %20 artırmak
	H1.3. Üniversite-sanayi iş birliklerini %60 artırmak
	H1.4. Teknopark kapasitesini %50, etkinliğini %30 artırmak
A2 Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak	H2.1. Akredite program oranını %15 artırmak
	H2.2. Yabancı öğrenci ve öğretim elemanı oranını %10 artırarak uluslararası akademik hareketliliği geliştirmek
	H2.3. Öğrenci odaklı eğitim modelinde öğrencinin aktif katılımını %10 artırmak.
	H2.4. Dijital platform kapasitesini %15 artırmak
A3 Toplumsal Katkıyı Artırmak ve Sürdürülebilir Kalkınmayı Desteklemek	H3.1. Kapsayıcı sosyal katkı ve toplumla iş birliği faaliyetlerini %15 artırmak
	H3.2. Çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden projelerin sayısını %100 artırmak
	H3.3. Kültürel ve sanatsal faaliyetleri genişleterek toplumsal etkileşimi artıracak faaliyetleri %15 artırmak
A4 Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak	H4.1. Dijital dönüşüm stratejisini üniversitenin tüm süreçlerine entegre edecek faaliyet sayısını %15 artırmak
	H4.2. Veri tabanlı karar destek sistemini %15 artırmak
	H4.3. Yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projelerin sayısını %50 artırmak
	H4.4. Teknoloji transfer ofisinin destek verdiği akademik personel sayısını %30 artırmak
A5 Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	H5.1. Akademik ve idari performans ölçüm sisteminin etkinliğini artırmak
	H5.2. Finansal sürdürülebilirliği sağlayacak alternatif kaynakları çeşitlendirerek kaynak miktarını %25 artırmak
	H5.3. İç Kontrol Sisteminin temel bileşenlerine uygun olarak Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi’ni 2027 sonuna kadar tamamlamak
	H5.4. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitim sayısını %30 artırmak
	H5.5. Çalışan memnuniyetini %10 artırmak

1.3. Temel Performans Göstergeleri

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2025 yılı sonu)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2030 yılı sonu)
812	Uluslararası hakemli dergilerdeki (SCI, SSCI, AHCI, Scopus Q1-Q2) yayın sayısı	1012
3	Ticarileşen fikri mülkiyet sayısı (patent, faydalı model, tasarım)	4
26	Akredite edilen program sayısı	36
5	Toplam öğrenci içindeki yabancı uyruklu oranı (%)	5.5
79	Gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk ve kapsayıcı iş birliği proje/etkinlik sayısı	90
22	Dijital dönüşüm kapsamında tamamlanan proje sayısı	27
35	Yapay zekâ ve veri bilimi alanında başlatılan proje sayısı	52
%1,10	Yeni alternatif finansman kaynaklarından sağlanan toplam gelir oranı (%)	%1,38
%70,8	Çalışanların memnuniyet oranı %	%78

2

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9’uncu maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” hükmü yer almaktadır.

Bu doğrultuda Marmara Üniversitesi 2026 – 2030 Stratejik Planı, anılan kanun hükümleri çerçevesinde hazırlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde” belirlenmiş esaslara göre katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

Marmara Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı, rehberde belirtilen esaslara göre; 12. Kalkınma Planı, YÖK 2030 Vizyonu, YÖK 2024 Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu, TÜBİTAK 2023 Üniversitelerin Alan Bazında Yetkinlik Analizi Raporu, Orta Vadeli Program ve 2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı dikkate alınarak hazırlanmıştır. Buna ek olarak, Araştırma Üniversiteleri Performans Göstergeleri, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Performans Göstergeleri ile Yükseköğretim Kalite Kurulu Kalite Performans Göstergeleri de göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan analiz çalışmalarında özellikle; mevzuatta son beş yıl içinde yapılan değişiklikler ile teknoloji ve bilişim alanındaki gelişmeler ön planda tutulmuştur.

2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda 25.02.2025 tarih ve 978822 sayılı Genelge/1 ile tüm birimlere “Stratejik Plan Hazırlanma” sürecinin başlatıldığı duyurulmuş, çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, çalışanların katılımının ve stratejik planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin gereği olarak her harcama biriminden “Strateji Geliştirme Komisyonları” nı oluşturmaları talep edilmiştir.

2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Üniversitemiz 2026 – 2030 dönemi Stratejik Planı, Rektörümüz dâhil her düzeydeki çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Stratejik planlama sürecine katılmış temel aktörler ve üstlendikleri işlevler aşağıdaki gibidir:

Rektör

Üniversitemiz Rektörü tarafından Stratejik Plan Genelgesi ile stratejik planlama çalışmalarının başladığı duyurulmuştur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibi oluşturulduğu ayrıca harcama birimlerince de bir ekip oluşturulması ve bu ekibin rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği belirtilmiştir.

Rektörümüz, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık ederek Stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemiş, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlamıştır.

Strateji Geliştirme Kurulu

Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, akademik ve idari birim yöneticileri ile ihtiyaç duyulan Rektörün görevlendirdiği ilgili kişilerden oluşmuştur. Stratejik Planlama Ekibini ve hazırlık programını onaylayarak sürecin ana aşamaları ile çıktıları kontrol etmiştir.

Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesi Genelge 2 ile duyurulmuştur.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin mevzuat hükümleri doğrultusunda hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılmıştır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve harcama birimlerine aktarmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi Rektör oluruyla belirlenmiş olup Rektör Yardımcısı başkanlığında oluşturulmuştur. Ekibin hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olmuştur.

Harcama Birimleri

Akademik ve idari birim yöneticilerinden oluşmuştur. Rektör tarafından yayımlanan Genelge 1'de belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirilmiştir.

2.3. Hazırlık Programı

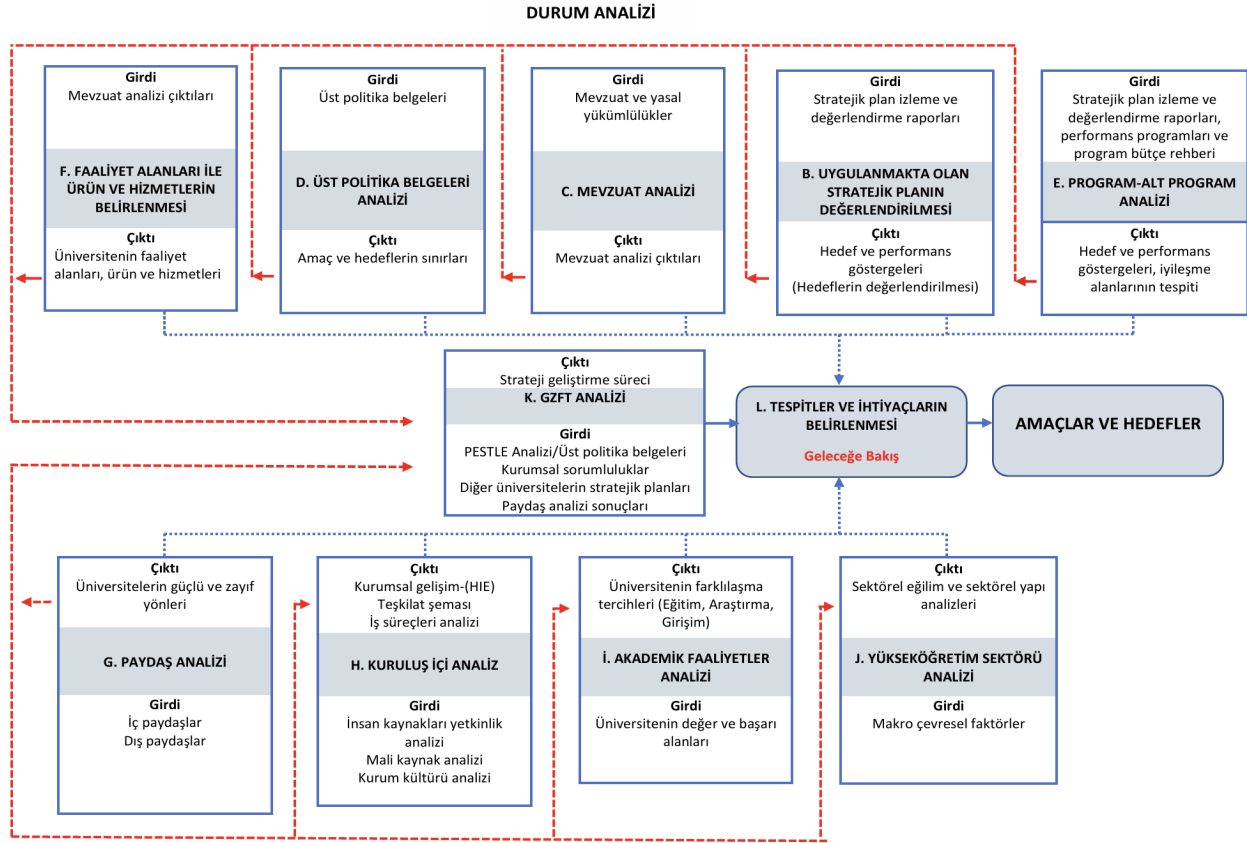
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede 16.04.2025 tarih ve 1013926 sayılı Genelge/2 ile stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı oluşturularak Rektör tarafından onaylanmış ve tüm birimlere duyurulmuştur.

Zaman Çizelgesi: Üniversitemizin stratejik plan çalışmalarını etkin bir şekilde koordine edebilmek adına sürecin aşamaları ve gerçekleştirilmiş faaliyetlerin iş takvimini gösteren zaman çizelgesi hazırlanmıştır.

3

DURUM ANALİZİ

Stratejik planlamanın çok bileşenli “Durum Analizi” safhasında, hedefler, analizler ve performans göstergeleri arasında tam bir uyum sağlanması önemlidir. Bu karmaşık süreçte detayların atlanmaması ve iç tutarlılığın kurulması amacıyla Marmara Üniversitesi tarafından geliştirilen özgün “etki-ilişki diyagramı”, analizler arasındaki bağlantıları somutlaştırarak üniversitelere stratejik plan hazırlığında rehberlik eden değerli bir yol haritasıdır.



Şekil 1. Durum Analizi İç Tutarlılık Şablonu

3.1. Kurumsal Tarihçe

19. yüzyılın ikinci yarısında Tanzimat dönemi gelişmeleri çerçevesinde birçok yeni yükseköğretim kurumunun açıldığı görülmektedir. 1883 senesinde ise Üniversitemizin temelini teşkil eden Hamidiye Ticaret Mektebi kurulmuştur. Avrupadaki emsal okulların kuruluş tarihlerine bakıldığında Hamidiye Ticaret Mektebi-âlisi, dönem itibariyle Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk ticaret okulu olmanın yanı sıra dünyadaki en eski yüksek ticaret okulları arasındadır. 9 Mayıs 1882 tarihinde Ticaret ve Ziraat Nazırlığı görevine getirilen Suphi Paşa, okulun açılışıyla ilgili hazırladığı arz tezkeresinde, “Ticaretin gelişmesi ve ilerlemesi için gerekenlerin başında devlet toprakları dâhilinde gerekli mahallerde Ticaret Mektepleri kurulması ve bu kurumlarda tüccarlıkla ilgili ilimlerin öğrencilere öğretilmesinin gereği vurgulanmıştır.” demiştir.

Hamidiye Ticaret Mektebi Âlisi, 28 Ocak 1884 tarihinde fiili eğitime başlamış; ilk olarak Ticaret Nezareti'ne bağlı olarak, Bâb-ı Ali Kapalı Fırın civarında İzzet Efendi binasında ders başı yapılmış, daha sonra, önceleri Ticaret ve Nafia Nezareti olarak kullanılan Sultanahmet'teki binada eğitime devam edilmiştir. Mektep, Marmara Üniversitesinin ilk eğitim kurumlarından biridir ve halen Rektörlük binası olarak hizmet vermektedir.

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde devletin kendi ihtiyacı için kurduğu askerî ve mülkî yönetime eleman yetiştiren yükseköğretim kurumlarında sürekli eğitim yapılmış, ancak bu kurumlar dışındaki okullarda eğitim sürekliliği sağlanamamıştır. Daha sonraki yıllarda Yüksek Ticaret Mektebi olarak adlandırılan Hamidiye Ticaret Mektebi, eğitim faaliyetine dikkat çekici bir süreklilik içinde, Ticaret Mekteb-i Âlîsi, Yüksek Ticaret Mektebi ve son olarak İktisadi Ticari İlimler Akademisi isimleriyle devam etmiştir.

Ticaret Mektebi'nde zaman içinde, farklı alanlardaki uzman personel ihtiyacına binaen, ihtisas şubeleri ihdas edildiği anlaşılmaktadır. 1927 senesinde "Muhasebe ve Riyaziye Şubesi" ile "İktisat Şubesi"nin, 1930 senesinde "Banka ve Sigorta Şubesi" ile "Şehbenderlik Şubesi"nin, 1936 senesinde "İktisad, Ticaret ve Şehbenderlik Şubesi", 1943 senesinde ise "İç Ticaret ve Maliye", "Dış Ticaret ve Konsolosluk", "Banka ve Muhasebe" isimleriyle 3 şubenin bulunduğu anlaşılmaktadır. Hatta herhangi bir bölümden mezun olan öğrenciler, bugün olduğu gibi farklı bölümlerden ders almışlar yani çift anadal yapmışlardır.

1944 senesinde "Cumhuriyet Döneminde Okulumuz Mezunlarının Muhtelif Mesleklere Dağılışı" başlığı ile hazırlanan bir grafiğe göre mezunların %33'ü vekaletlerde, %33'ü serbest mesleklerde, %20'si bankalarda, %5'i sigorta kurumlarında, %5'i farklı devlet kurumlarında, %4'ünün de farklı özel kurumlarda istihdam edildiği gösterilmiştir.

Ticaret Mektebinin önemini artıran hususların başında Türkiye'de işletme ve özellikle muhasebe uygulama alanında çalışanların çok büyük bir kısmının, bu okulda okumuş olmaları gelmektedir. Bu okulun bir başka özelliği de Osmanlı'da o zamana kadar açılan bütün yüksek okullarda devlet hizmetine dönük eleman yetiştirilmesi amaçlamış olmasına karşılık, Ticaret Mektebi'nde özel sektör için girişimci ya da profesyonel anlamda istihdam sağlayacak kimselerin yetiştirilmesinin amaçlanmış olmasıdır.



Şekil 2. Marmara Üniversitesi Kurumsallaşma Süreci

Günümüzde Marmara Üniversitesi, Türkiye'de ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora bilim ve anabilim dallarının tamamında eğitim veren nadir eğitim kurumlarından biridir. 2022 yılından bu yana hizmet veren Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi, ülkemizin en büyük, en çevreci ve en modern üniversite kampüslerinden biri konumundadır.

3.2. 2021-2025 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Marmara Üniversitesinin 2021-2025 Stratejik Planı, üniversitenin eğitim, araştırma ve kurumsal gelişimini sürdürülebilir kılmayı amaçlayan detaylı bir yol haritası biçiminde hazırlanmıştır. Üniversitemizin 2021-2025 Stratejik Plan vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek üzere 5 amaç, bu amaçlara bağlı 19 hedef ve bu hedeflere yönelik olarak 72 performans göstergesi belirlenmiştir. Bu göstergeler ışığında üniversitenin performansı değerlendirilmiştir.

2021-2025 Stratejik Planının uygulanma sürecinde hedeflerin %64 oranında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Stratejik planın düzenli izlenmesi, uygulanma sürecindeki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesini ve Marmara Üniversitesi'nin gelecekteki stratejik yönelimlerinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Amaçlara Göre Gerçekleşme Oranları

Amaçlar	Gerçekleşme Oranı (%)
A1 Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hale getirmek	%68
A2 Araştırma Üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve iş birliği kalite ve niteliğini geliştirmek	%59
A3 Araştırma – geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek	%66
A4 Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak	%72
A5 Kurumsal kapasiteyi artırmak ve kurum kültürünü geliştirmek	%53

Performans Göstergelerinin Değerlendirilmesi

- Performans göstergelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılmıştır:
- %0-20 arası gerçekleşme: Çok Düşük Performans
- %21-50 arası gerçekleşme: Düşük Performans
- %51-70 arası gerçekleşme: Orta Performans
- %71-90 arası gerçekleşme: Yüksek Performans
- %91-100 arası gerçekleşme: Üstün Performans

Bu kriterler doğrultusunda 2021-2025 yılları arasında:

- 8 adet performans göstergesinde “Çok Düşük Performans”
- 22 adet performans göstergesinde “Düşük Performans”
- 3 adet performans göstergesinde “Orta Performans”
- 23 adet performans göstergesinde “Yüksek Performans”
- 16 adet performans göstergesinde “Üstün Performans” sonucu ortaya çıkmıştır.

Hedeflerin Gerçekleşmeme Nedenleri

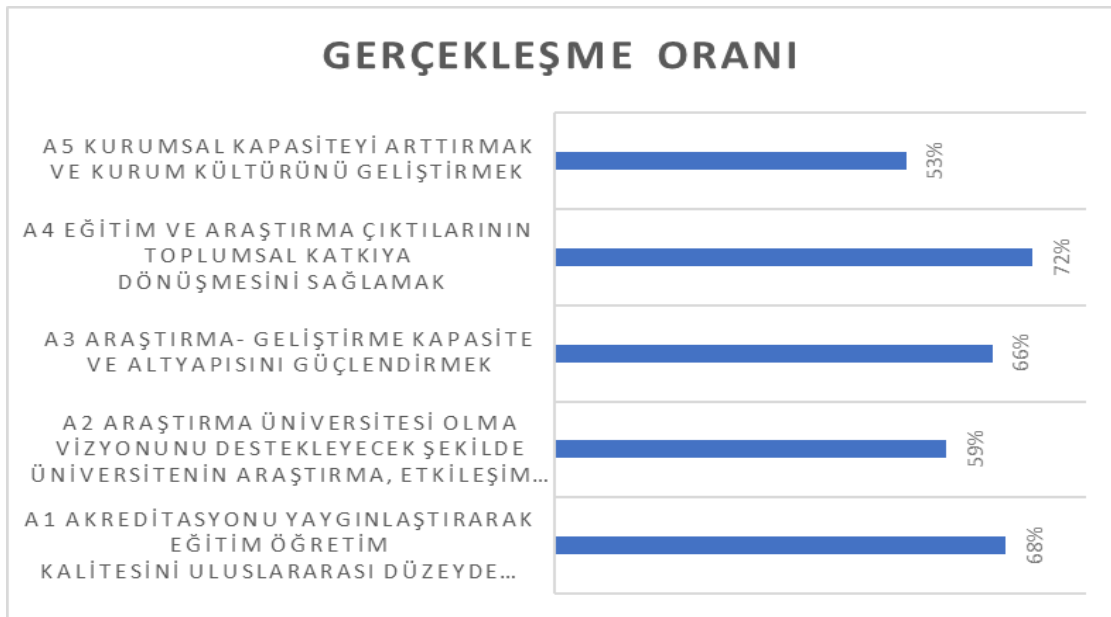
- A1 Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hale getirmek
- Bağımsız kuruluşlardan akreditasyon sağlanmasına ilişkin bütçesel kısıtlar.
- Akademik personele yönelik eğitim programlarının artırılması ihtiyacı.
- A2 Araştırma Üniversitesi olma vizyonunu destekleyecek şekilde üniversitenin araştırma, etkileşim ve iş birliği kalite ve niteliğini geliştirmek

- Bilimsel araştırma projelerine sağlanan fon miktarlarının yoğun rekabet sonucu yetersiz kalması.
- Uluslararası iş birliklerinin gelişiminde pandemi sonrası dönemde yaşanan yavaşlama.
- Araştırma laboratuvarlarının modernizasyon sürecinin yüksek maliyet gereksinimi.
- A3 Araştırma – geliştirme kapasite ve altyapısını güçlendirmek
- Üniversitenin bütçe planlamasında öngörülen bazı yatırım projelerinin gerçekleştirilememesi.
- Üniversite içi organizasyonel yapıdaki koordinasyon eksiklikleri.
- A4 Eğitim ve araştırma çıktılarının toplumsal katkıya dönüşmesini sağlamak
- Kamu ve özel sektör iş birliklerinin beklenen düzeye ulaşmaması.
- Sosyal sorumluluk projelerinin finansmanına yönelik kaynak bulunmasında yaşanan zorluklar.
- A5 Kurumsal kapasiteyi artırmak ve kurum kültürünü geliştirmek
- Pandemi sonrası uluslararası öğrenci hareketliliğinin beklentilerin altında kalması.
- Küresel akademik sıralamalarda yükselme için gerekli yatırımların eksik kalması.
- Yabancı akademisyen istihdamı için yeterli teşviklerin oluşturulamaması.

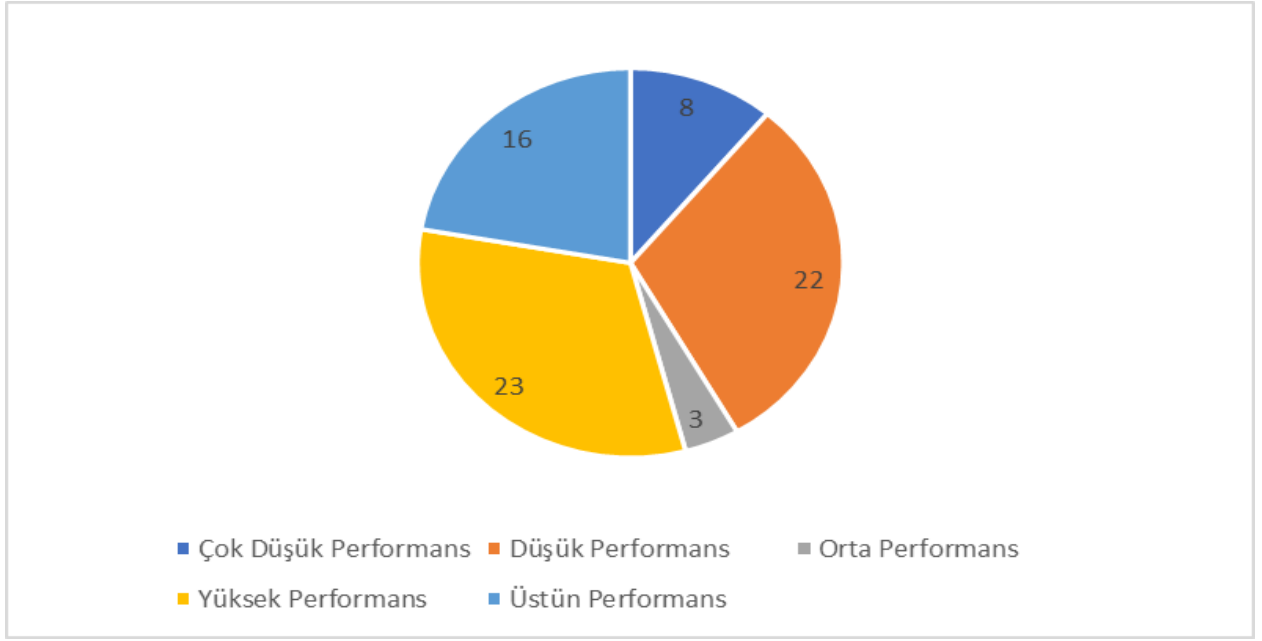
2026-2030 Stratejik Planı İçin Öneriler

- Performans göstergeleri daha somut ve ölçülebilir hale getirilmelidir.
- Araştırma ve geliştirme projelerinde özel sektörle entegrasyon artırılmalıdır.
- Üniversitenin uluslararası sıralamalarda yükselmesi için stratejik planlamalar yapılmalıdır.
- Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yeni hedefler belirlenmelidir.

Üniversitenin 2026-2030 stratejik planında daha etkili politikalar geliştirerek hedeflerini daha yüksek oranlarla gerçekleştirmesi beklenmektedir.



Grafik 1. Marmara Üniversitesi 2021-2025 Stratejik Plan Gerçekleşme Oranları



Grafik 2. Performans Göstergelerinin Dağılımı

2026-2030 Stratejik Planının hazırlanmasında Program Bütçeleme sisteminde yer alan program ve alt programlara uyumlu şekilde amaç-hedeflerin hazırlanması ve performans hedeflerinin program bütçeleme sisteminde bulunan standart performans göstergeleriyle birlikte hazırlanması amaçlanmaktadır. Bu sayede stratejik planın daha etkin ve raporlanabilir biçimde izlenebilmesi hedeflenmektedir. 2021-2025 Stratejik Planının hazırlık ve uygulama safhalarını kapsayan aşamaların her birinde amaç ve hedeflere ulaşma hususlarında üst seviyede gayret gösterilerek, verim gözetilmiştir. Bir önceki plan döneminde edinilen tecrübeler, 2026-2030 Stratejik Planı'na kurumsal bir birikim olarak aktarılmış; böylece her yeni plan döneminde daha büyük ve sürdürülebilir kazanımlar hedeflenmektedir.

3.3. Mevzuat Analizi

Üniversitelerin teşkilatlanması, işleyişi, görev, yetki ve sorumlulukları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130. ve 131. maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu başta olmak üzere ilgili diğer kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ve yönetmelikler çerçevesinde düzenlenmektedir. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarının mali denetimiyle ilgili görev, yetki ve sorumlulukları, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında belirlenmiştir. Marmara Üniversitesi yürütmekte olduğu akademik ve idari faaliyetlerini belirtilen mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştirmektedir. İlgili mevzuat hükümleri ve söz konusu hükümlere ilişkin açıklamalar Ek-1'de sıralanmıştır.

Tablo 3. Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• Çağdaş eğitim ve öğretim ilkelerine dayalı bir sistem içerisinde, milletin ve ülkenin gereksinimlerine uygun nitelikli insan kaynağı yetiştirmek. • Ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak. • Ülkeye ve insanlığa hizmet etmek.	Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (Md. 130), 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 4 ve 5)	Marmara Üniversitesi, faaliyetlerini Anayasa ve Yükseköğretim Kanunu kapsamında belirlenen amaçlar ve temel ilkeler doğrultusunda yürütmektedir.	Anayasa ve ilgili mevzuatın belirlediği çerçevede, üniversitenin eğitim, öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık kapasitesinin sürekli geliştirilmesi ve uluslararası düzeyde rekabet edebilen öncü bir kurum haline getirilmesi.
• Eğitim – öğretim plan ve programları, bilimsel ve teknolojik esaslara, ülke ve yöre ihtiyaçlarına göre kısa ve uzun vadeli olarak hazırlayıp sürekli olarak geliştirmek.	Yükseköğretim Kanunu (Md.5/d)	Marmara Üniversitesi, eğitim-öğretim plan ve programlarını bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda şekillendirmekte, ülke ve bölgesel ihtiyaçları dikkate alarak kısa ve uzun vadeli stratejiler geliştirmektedir.	Bilimsel ve teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlayabilen, dinamik, veri odaklı ve paydaş katılımını güçlendiren bir müfredat güncelleme sisteminin geliştirilmesi.
• Yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği ihtiyaca ve esaslara göre öğretim elemanı yetiştirmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 35)	Marmara Üniversitesi, Yükseköğretim Kanunu'nun 35. maddesi kapsamında, gelecekte farklı üniversitelerde görev alacak öğretim elemanlarına lisansüstü eğitim vermektedir.	Lisansüstü program çeşitliliğinin artırılması.
• Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12/c)	Marmara Üniversitesi, Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri, akademik çalışmalar ve çeşitli iletişim araçlarıyla geniş kitlelere ulaştırmaya çalışmaktadır.	İletişim ve yayın altyapısının güçlendirilmesi.
• Milli kültürümüzü, örf ve adetlerimize bağlı kalarak, kendine özgü şekil ve özellikleriyle evrensel kültür içinde korumak ve geliştirmek; öğrencilere millî birlik ve beraberliği güçlendirici bir ruh ve irade kazandırmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 5)	Marmara Üniversitesi, milli kültürün korunması, geliştirilmesi ve aktarılması konusunda eğitim programları, kültürel etkinlikler ve sosyal projelerle etkin bir rol üstlenmektedir.	Kültürel bilinç artırıcı programların güçlendirilmesi, sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesi, kültürel etkinlikler ve projelerle farkındalık oluşturulması, araştırmalar ve uluslararası iş birlikleriyle etki alanının genişletilmesi.
• Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek. • Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12)	Marmara Üniversitesi, diğer kamu kurum ve kuruluşlarına çeşitli konularda öneriler sunmakta, inceleme ve araştırmalar yürütmektedir.	Öğretim elemanlarının Kalkınma Ajansı, Avrupa Birliği ve TÜBİTAK gibi ulusal ve uluslararası kuruluşlardan aldığı proje sayılarının artırılması; lisansüstü öğrencilerin bölgesel odaklı araştırmalara teşvik edilmesi; kamu kurumları ve toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçlarının belirlenerek ilgili kurumlarla iş birliği yapılması ve yeni protokollerin imzalanması.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• Yükseköğretim kurumları, yurtdışındaki benzer kurumlar ve diğer uluslararası kuruluşlarla iş birliği geliştirerek, ön lisans ve lisans programları dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programlarını yürütmek.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 43/d)	Marmara Üniversitesi, akademik kaliteyi artırma ve küresel iş gücü için yetkin bireyler yetiştirmek amacıyla, uluslararası iş birlikleri yürütmektedir.	Küresel iş gücü taleplerine uygun programlar geliştirecek altyapı, öğrenci ve akademik personel mobilitelerini artıracak destek mekanizmaları ile uluslararası alandaki rekabet gücünü artıracak stratejiler geliştirilmesi.
• Kamu ve özel sektörle iş birliği yapılarak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet hakları kapsamında koruma altına almak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Ek 32)	Marmara Üniversitesi Teknoparkı, yazılım, telekomünikasyon, biyoteknoloji gibi birçok sektörde Ar-Ge faaliyetleri yürüten 52 firmaya ev sahipliği yapmaktadır.	Teknopark faaliyetlerinin ve proje sayılarının artırılması.
• Öğretim elemanlarından Ar-Ge veya tasarım merkezlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerde araştırmacı, tasarımcı ya da idari personel olarak hizmetine ihtiyaç duyulanların üniversite yönetim kurulunun izniyle tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak görevlendirmek.	5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun (Md. 3)	Bu şekilde görevlendirilen personel sayısı, öngörülen hedeflerle karşılaştırıldığında yeterli düzeyde değildir.	Ar-Ge alanında öğretim elemanlarını teşvik edecek düzenlemelerin artırılması.
• Alt düzeydeki eğitim kurumlarının öğretmenlerine ve yöneticilerine ve imkânları dâhilinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarının personeline hizmet içi eğitimi ile ilgili kursları açmak ve düzenlemek.	2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu (Md.5)	Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (MÜSEM) 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na bağlı olarak 14 Aralık 2000 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle faaliyetlerine başlamıştır.	Değişen eğitim ihtiyaçları ve sektörel talepler doğrultusunda, sürekli eğitim programlarının çeşitlendirilmesi ve güncellenmesi.
• Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim – öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 12/1)	Marmara Üniversitesi, yükseköğretimin uygulamalı hâle getirilmesine yönelik eğitim-öğretim esaslarını geliştirme konusunda adımlar atmakta ve döner sermaye işletmelerinin verimli çalıştırılması için çaba sarf etmektedir.	Uygulamalı eğitim programlarının çeşitlendirilmesi, döner sermaye yönetim sistemlerinin etkinliğinin artırılması, çağdaş altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi, üniversite-sanayi iş birliğinin güçlendirilmesi ve eğitim personelinin sürekli mesleki gelişim süreçlerinin desteklenmesi.
• Sağlık hizmetleri, herkesin kolayca ulaşabileceği şekilde planlanıp düzenlenir.	Hasta Hakları Yönetmeliği (Md. 4/c)	Marmara Üniversitesi, ilgili yasal yükümlülükler çerçevesinde sağlık hizmetlerini, toplumun her kesiminin kolayca erişebileceği şekilde planlamaya özen göstermektedir. Ancak, hasta yoğunluğunun fazla olması, hizmet sunumunda aksaklıklara yol açabilmektedir.	Hasta yoğunluğunun olumsuz etkilerini azaltmak ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak amacıyla, Marmara Üniversitesinin sağlık hizmetleri altyapısının güçlendirilmesi ve kaynak yönetiminin etkinleştirilmesi.
• Kişisel verilerin güvenliğini sağlamak.	6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Md. 10, 12, 16/2) Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik (Md. 5,6,7 ve 8)	Hızla gelişen teknoloji ile paralel olarak, kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve mevcut önlemler, bu ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmaktadır.	Veri güvenliğine yönelik uluslararası standartlara uygun teknolojik çözümler ve izleme sistemleri kullanarak, güvenlik açıklarını minimize etmeye yönelik stratejiler geliştirilmesi.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• Kendi ihtisas gücü ve malî kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanmak.	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu, 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu	Marmara Üniversitesi, kendi ihtisas gücünü ve malî kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanarak, akademik ve araştırma altyapısını sürekli olarak güçlendirmekte ve bu sayede hem öğrencilere hem de topluma daha etkili hizmet sunmaktadır.	Kaynak yönetim sisteminin güçlendirilmesi, eğitim ve araştırma altyapısının modernize edilmesi ve personel ile kaynakların daha verimli kullanılması için stratejiler geliştirilmesi.
• Üniversitenin, stratejik planında ve performans programında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için risk değerlendirmesi yapmak.	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (Md.7/b)	Marmara Üniversitesi, Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi çerçevesindeki risk yönetimi çalışmalarını henüz tamamlamamıştır.	Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi çerçevesinde yapılan çalışmaların izlenmesi ve değerlendirilmesinin sağlanması.
• Yükseköğretimde imkân ve fırsat eşitliğini sağlayacak önlemler almak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.5/e)	Marmara Üniversitesi, yükseköğretimde imkân ve fırsat eşitliğini sağlamak amacıyla mevcut kaynaklarını etkin ve sürdürülebilir biçimde değerlendirmektedir.	Burs ve maddi desteklerin genişletilmesi, engelli öğrenciler için erişilebilirlik standartlarının iyileştirilmesi, dijital kaynaklara eşit erişimin sağlanması ve sosyoekonomik olarak dezavantajlı öğrencilere yönelik akademik destek programlarının artırılması.
• Rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri kurup, öğrencilerin ve personelin kişisel ve ailevi sorunlarını çözümlmeye çalışmak.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.47)	Marmara Üniversitesi öğrencilerinin ve personelinin ruh sağlıklarını korumayı ve iyileştirmeyi amaçlayan, önleyici/koruyucu ve iyileştirici destek ve danışma hizmetleri sunan Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama-Araştırma Merkezi (MARPAM) 02.10.2017 tarihinden itibaren bu hizmetleri kesintisiz olarak sunmaktadır.	Ruh sağlığı hizmetlerinin etkinliğini artırabilmek için daha fazla kaynak, uzman personel ve kapsamlı bir hizmet ağına sağlanması.
• Sürdürülebilir ve İklim Dostu Yerleşke Projesi	13/12/1983 tarihli ve 186 Sayılı Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	Mevcut kampüs, sürdürülebilirlik ve iklim dostu uygulamalar açısından yetersiz kalmaktadır. Yeni kampüsümüz, söz konusu gereklilikler dikkate alınarak tasarlanmış ve inşa edilmiştir.	Yeni kampüsle birlikte proje kapsamına dâhil edilmek.

3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Bu bölümde kalkınma planı, orta vadeli program, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal ve uluslararası strateji belgelerini ifade eden üst politika belgeleri analizine yer verilmiştir.

Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçeve – sinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmıştır. Aşağıda belirtilen “Üst Politika Belgeleri” üniversitenin stratejik planının hazırlığına yönelik olarak incelenmiştir;

- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028),
- Orta Vadeli Program (2026-2028),
- 2026 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı,
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Göstergeleri
- YÖK 2030’a Doğru Yükseköğretim Vizyon Belgesi
- 2024-2028 TÜBİTAK Stratejik Planı

Yapılan inceleme sonucunda “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde” önerilen şablona uygun olarak üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.:

Tablo 4. Üst Politika Belge Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	518.1. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim programlarının yeni gelişen teknolojilerle uyumu sağlanacak, bu alanlarda lisansüstü dereceye sahip personel istihdamı artırılabacaktır.
	550.2. numaralı politika paragrafı	Üniversite, özel sektör ve kamu iş birliğinde geliştirilen platformlara yönelik temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci kapsayan destek modelleri geliştirilecektir.
	551. numaralı politika paragrafı	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasındaki iş birlikleri yoluyla bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapılarının kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
	551.3. numaralı politika paragrafı	Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) kurumsal yapıları analiz edilerek etkinliğinin, verimliliğinin ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve performans bazlı destekler sağlanacaktır.
	551.6. numaralı politika paragrafı	Üniversite, sanayi ve kamu iş birliğine yönelik mevcut veri tabanlarının etkinliği analiz edilerek araştırma alanları, patent, yayın, firma yetkinlikleri gibi bilgileri içeren veri tabanı ve platformlar geliştirilecektir.
	551.7. numaralı politika paragrafı	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji-transfer faaliyetlerini önceliklendirecek şekilde gözden geçirilecektir.
	552.4. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen buluşların ticarileştirilmesine yönelik mevzuat ve uygulamalar geliştirilecektir.
	572.3. numaralı politika paragrafı	Akademik atama ve yükselme kriterlerinde sınai mülkiyetin kullanılmasına ilişkin mevcut uygulamanın değerlendirilerek güncellenmesi sağlanacaktır.
	572.4. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerde ve TTO'larda fikri mülkiyet hakları alanında çalışanların sayısını ve niteliğini artırmaya yönelik destekler sağlanacaktır.
	668.3. numaralı politika paragrafı	Mesleki ve teknik öğretim alanlarındaki öğretmen ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversitelerle iş birliği yapılarak mesleki ve teknik öğretmen yetiştirme programları açılması sağlanacaktır.
	668.4. numaralı politika paragrafı	Üniversite ve okul iş birlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile iş birliği yapılacaktır.
	682. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerin nitelik yönünden gelişimlerinin izlenmesi ve yönlendirilmeleri sağlanacaktır.
	682.1. numaralı politika paragrafı	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.

On İkinci Kalkınma Planı	682.2. numaralı politika paragrafı	Alan bazlı eşleştirmeler aracılığıyla yükseköğretim kurumları arasında iş birliğini artırmaya yönelik modeller geliştirilecektir.
	682.3. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim kontenjanlarının üniversitelerin kapasiteleri ölçüsünde, sektörel işgücü arz ve talebinin mevcut durum ve öngörülerle uyumlu olarak ve bölgesel ihtiyaçların dikkate alınarak belirlenmesi sağlanacaktır.
	682.5. numaralı politika paragrafı	“Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi”nin etkinliği artırılacaktır.
	683. numaralı politika paragrafı	Akademik personelin niteliği yükseltilecektir.
	683.1. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerin atama ve yükseltme kriterlerinin alt sınırı merkezi olarak belirlenecektir.
	683.2. numaralı politika paragrafı	Akademisyenlere yönelik projeye dayalı esnek istihdam modelleri geliştirilecektir.
	683.3. numaralı politika paragrafı	Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır.
	684. numaralı politika paragrafı	Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacaktır.
	684.3. numaralı politika paragrafı	Mezunların işgücü piyasası performansları düzenli takip edilerek ilgili göstergelerde üniversitelerin gelişimlerinin izlenmesi sağlanacaktır.
	685. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretimin uluslararasılaşma düzeyi yükseltilecek, ülkemiz nitelikli uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için çekim merkezi haline getirilecektir.
	686. numaralı politika paragrafı	Doktoralı insan kaynağının nicelik ve niteliği artırılacaktır
	687. numaralı politika paragrafı	Üniversite kampüslerinin sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslere dönüştürülmesi desteklenecektir.
	688. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacaktır.
	690. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerdeki idari ve teknik personel niteliği artırılacaktır.
	692 numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecektir.
	693. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi kültürü yaygınlaştırılacak ve güçlendirilecektir.
	777.1. numaralı politika paragrafı	Özellikle yükseköğretimdeki ihtiyaç sahibi gençlere yönelik olarak burs, kredi, barınma yardımı gibi sosyal yardım ve transferler artırılacaktır.
	973.3. numaralı politika paragrafı	Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşması çalışmaları kapsamında başta Türkiye Bursları olmak üzere “Study in Türkiye” gibi uluslararası programların planlama, değerlendirme ve seçim süreçleri geliştirilerek sürdürülecektir.
Orta Vadeli Program (2026-2028)	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Sektörel önceliklendirmeyi esas alan hedefli sanayi politikaları hayata geçirilerek yüksek katma değerli üretim ve teknoloji odaklı dönüşüm temelinde dış pazarlarda rekabet gücü artırılacaktır.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Üniversite sanayi iş birliği modeli kapsamında teknoloji platformları, ürünleştirme odaklı platformlar ve öncül AR-GE laboratuvarları etkin bir şekilde desteklenecektir.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Yapay zekâ, siber güvenlik, otonom sistemler, kuantum teknolojileri, hipersonik sistemler, yeni nesil malzeme teknolojileri ve uzay teknolojileri gibi kritik alanlarda Ar-Ge faaliyetleri desteklenecek ve bu alanlarda çalışan araştırma kurumları, üniversiteler ve özel sektör şirketleri arasındaki iş birliği teşvik edilecektir.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Fikri mülkiyet varlıklarının yüksek teknoloji ve katma değerli üretime katkısının artırılması amacıyla patent, marka ve tasarımlara ilişkin değerlendirme, finansmana erişim ve ticarileştirme mekanizmaları güçlendirilecektir.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Eğitimin tüm kademelerinde müfredatın ve altyapının dijital dönüşüme yönelik geliştirilmesi sağlanacak, süreç odaklı ve yeterlik temelli bir dijital ölçme değerlendirme sistemi kurulacaktır.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Başta meslek yüksekokulları olmak üzere yükseköğretim kontenjanlarının özel sektörün orta vadede ihtiyaç duyduğu işgücü ile uyumu güçlendirilecektir.
	Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – 2	Yapay zekâ, siber güvenlik gibi kritik alanlarda tanımlanacak mikro yeterliliklere yönelik hızlı eğitim modülleri kamu-özel sektör ve üniversite iş birliğinde uygulanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
2026 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 439.5.	Katma değeri yüksek, bor ve bor türevi ürünlerin üretim ve ihracat miktarı artırılacak, Ar-Ge kapasitesi ve yetkinliği güçlendirilecektir.
	Tedbir 525.3.	Mesleki eğitim müfredatı sektörün ihtiyaçları doğrultusunda yenide düzenlenecektir.
	Tedbir 544.1.	Doktora ve doktora sonrası araştırmacılar için çalışma ve araştırma imkânları iyileştirilecektir
	Tedbir 544.2.	Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.
	Tedbir 544.3.	Üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların özel programlarla desteklenmesine devam edilecektir.
	Tedbir 544.4.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi sağlanacak ve doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
	Tedbir 544.6.	Yurt dışındaki yetkin akademisyen ve araştırmacılara yönelik ülkemizde tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânlarının çeşitlendirilmesi, iş birlikleri ile ortak projeler geliştirilmesi sağlanacaktır.
	Tedbir 545.1.	Yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirebilmesi için araştırma üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
	Tedbir 545.2.	Üniversiteleri misyon odaklı uzmanlaşma çalışmalarında, veriye dayalı analizler yapılarak odak alanlarındaki çıktı ve etkilerini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülecektir.
	Tedbir 545.4.	Başta araştırma üniversitelerinde olmak üzere doktora ve doktora sonrası araştırmacı istihdamı artırılacaktır.
	Tedbir 548.3.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında yükseköğretim kurumları bünyesinde kurulan uygulama ve araştırma merkezleri, teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak yeniden yapılandırılacaktır.
	Tedbir 550.2.	Üniversite, özel sektör ve kamu iş birliğinde geliştirilen platformlara yönelik temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci kapsayan destek modelleri geliştirilecektir.
	Tedbir 551.3.	Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) kurumsal yapıları analiz edilerek etkinliğinin, verimliliğinin ve insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve performans bazlı destekler sağlanacaktır.
	Tedbir 551.6.	Üniversite, sanayi ve kamu iş birliğine yönelik mevcut veri tabanlarının etkinliği analiz edilerek araştırma alanları, patent, yayın, firma yetkinlikleri gibi bilgileri içeren veri tabanı ve platformlar geliştirilecektir.
	Tedbir 552.4.	Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen buluşların ticarileştirilmesine yönelik mevzuat ve uygulamalar geliştirilecektir.
	Tedbir 607.3.	Ulaştırma ve lojistik hizmetleri eğitimlerinde standartlar oluşturulacak, üniversite sektör iş birliğiyle sektörde istihdam edilecek nitelikli personel yetiştirilecektir.
	Tedbir 668.3.	Mesleki ve teknik öğretim alanlarındaki öğretmen ihtiyacını karşılamak amacıyla üniversitelerle iş birliği yapılarak mesleki ve teknik öğretmen yetiştirme programları açılması sağlanacaktır.
	Tedbir 668.4.	Üniversite ve okul iş birlikleri güçlendirilecek, yerelde öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerde üniversitelerin eğitim fakülteleri ile iş birliği yapılacaktır.
	Tedbir 683.3.	Akademisyenlere yönelik yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasındaki misafir öğretim üyesi uygulaması yaygınlaştırılacaktır.
	Tedbir 685.3.	Yükseköğretim kurumları arasında uluslararası iş birlikleri artırılacaktır.
	Tedbir 685.5.	Nitelikli yabancı uyruklu doktoralı araştırmacı ve akademisyenlerin istihdamını özendirici ve kolaylaştırıcı çalışmalar yürütülecektir.
	Tedbir 686.2.	Üniversitelerin yurt dışındaki yetkin üniversitelerle ortak doktora programları açmaları teşvik edilecektir

	Tedbir 687.2.	Sürdürülebilir ve iklim dostu kampüs hedefine ulaşmada alternatif finansman araçlarına erişim sağlanacaktır.
	Tedbir 693.2.	Kalite güvencesi, stratejik planlama, performans ve veri yönetimi sistemlerinin entegrasyonu sağlanacaktır.
	Tedbir 839.3.	Eğitimin tüm kademelerinde afet farkındalığının artırılmasına ilişkin çalışmalar yürütülecektir.
	Tedbir 982.2.	Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu SKA'ların uygulama sürecini düzenli olarak değerlendirecek ve önerilerde bulunacaktır.
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Göstergeleri	Hedef 4.3.	2030 yılına kadar tüm kadın ve erkeklerin karşılanabilir ve kaliteli mesleki ve teknik eğitim ile üniversite eğitimi dâhil yükseköğretime eşit erişimini sağlamak.
	Hedef 4.4.	2030 yılına kadar istihdam, insana yakışır işler ve girişimcilik için teknik ve mesleki beceriler de dâhil olmak üzere gerekli becerilere sahip gençlerin ve yetişkinlerin sayısını önemli ölçüde artırmak.
	Hedef 4.5.	2030 yılına kadar eğitimdeki cinsiyet eşitsizliklerine son vermek ve engelliler, yerliler ve savunmasız çocuklar da dâhil olmak üzere tüm kırılgan kesimlerin her seviyede eğitime ve mesleki kurslara eşit erişimini sağlamak.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
YÖK 2030'a Doğru Yükseköğretim Vizyon Belgesi	Yeni eğitim teknolojileri ile geleneksel eğitimin dengelenmesi	Dengeli bir süreç içinde bu iki öğrenim kanalının yürütülmesi; hızlagelişen ve genişleyen dijital öğrenim mecralarının akreditasyonu süreçlerinin planlanması.
	Kalite güvencesi ve küresel rekabet	Genişleyen kapasite ile birlikte kalitenin de aynı ölçüde yükseltilmesi, uluslararası görünürlük venispi rekabet üstünlüğü konularına odaklanılması
	Sürdürülebilirlik	Üniversitelerin iklim değişikliği ve çevre sorunlarına karşı sürdürülebilirlik eğitiminin müfredatlara entegre edilmesi.
	Uluslararasılaşma, üniversite işbirlikleri	Üniversitelerimizin uluslararası araştırma işbirliklerinde, ortak programlarında ve öğrenci değişimlerinde artış sağlanması, birden fazla ülkede yerleşkesi ve programları bulunan küresel üniversitelere dönüşmesi.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/ İhtiyaçlar
2024-2028 TÜBİTAK Stratejik Planı	Hedef 3.1.	Kamu, üniversite, özel sektör ve sivil toplum kurumları ile AR-GE ve yenilik platformları kurulacaktır.
	Hedef 3.5.	Ülkemizdeki teknoloji tabanlı girişimcilik ekosistemi desteklenecektir.

3.5. Program – Alt Program Analizi

Üniversitenin stratejik plan hazırlık sürecinde, üst politika belgeleri doğrultusunda üniversitenin sorumluluğundaki programlar ve alt programlar değerlendirilmiş; hedeflerin gerçekleşme düzeyi incelenerek başarı ve başarısızlık nedenleri analiz edilmiştir. Program-Alt Program Analizi Tablosu (Tablo 6) kapsamında, üniversitenin araştırma, öğretim, sağlık, sürekli eğitim ve öğrenci yaşamı gibi temel alanlardaki durum tespit edilmiş ve ihtiyaçlar belirlenmiştir.

Tablo 5. Program ve Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Araştırma Altyapıları	Son dört yılın ortalama verileri, araştırma altyapılarında belirli dönemlerde olumlu sonuçlar elde edildiğini; bununla birlikte gelişimin daha dengeli ve süreklilik arz edecek şekilde güçlendirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Mevcut durumun, kaynak planlaması ve uygulama süreçlerinin etkinliğiyle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.	Araştırma altyapılarında sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla proje planlama ve uygulama süreçlerinin daha bütüncül biçimde izlenmesi; ara dönem değerlendirmeleriyle performansın desteklenmesi ve altyapıların bakım, güncelleme ve yatırım yoluyla güçlendirilmesi önem arz etmektedir.
	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	Araştırma bütçesinde artış ve patent/ticarileştirme alanlarında ilerleme sağlanmasına rağmen; sanayi iş birlikleri, öğretim elemanı başına Ar-Ge projeleri ve uluslararası yayın sayılarında hedeflere tam olarak ulaşamamıştır. BAPKO projelerinde ise dönemsel dalgalanmalar gözlemlenmiştir.	Öğretim elemanlarının Ar-Ge projelerine katılımını artıracak teşvik mekanizmaları geliştirilmeli; sanayi iş birlikleri ve uluslararası yayınları destekleyen akademik programlar güçlendirilmelidir.
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri	Sürekli eğitim faaliyetlerinde genel olarak olumlu bir performans sergilenmiş; başvuru sayıları ve dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar hedeflerin üzerinde gerçekleşmiştir. MÜSEM ve TÖMER sertifika programlarında ise kapasitenin artırılmasına yönelik gelişim alanları bulunmaktadır.	Sürekli eğitim faaliyetlerinin etkisini artırmak amacıyla MÜSEM ve TÖMER sertifika programlarının kapasitesi desteklenmeli; katılımı artıracak kaynak ve iş birlikleri güçlendirilmelidir.
Tedavi Edici Sağlık	Tedavi Hizmetleri	Tedavi edici sağlık hizmetlerinde genel olarak hedeflerin üzerine çıkılmış; ameliyat ve yatan hasta sayılarında yüksek performans sağlanmıştır. Ancak bazı göstergelerde dönemsel farklılıklar görülmüştür.	Yatak doluluk oranlarının etkin yönetimi ve nitelikli yatak kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler	Öğretim elemanlarına yönelik yayın ve burs desteklerinde önemli başarılar elde edilirken; öğrenci araştırma ve doktora burslarında dönemsel dalgalanmalar yaşanmıştır.	Öğrenci araştırma ve doktora burslarının kapsamı genişletilmeli; yayın, yabancı dil ve yurt dışı deneyimi destekleyen teşvikler güçlendirilmelidir.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim	Doktora mezun sayısı ve program doluluk oranlarında genel olarak olumlu bir eğilim gözlemlenmektedir. Bununla birlikte mezuniyet süreleri, öğrenci değişim programlarına katılım, yabancı öğrenci ve akademisyen sayıları ile yan dal ve çift ana dal programlarında gelişim potansiyeli bulunmaktadır.	Doktora mezuniyet oranlarını destekleyecek burs ve danışmanlık mekanizmaları güçlendirilmeli; öğrenci hareketliliği, uluslararasılaşma ve çoklu program seçeneklerine katılımı artıracak teşvik edici uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı	Üniversitenin barınma hizmetlerinde olumlu bir gelişim sağlandığını; beslenme hizmetleri, sosyal-kültürel ve sportif faaliyetler ile sağlık hizmetlerinden yararlanma oranlarında ise geliştirilmesi gereken alanlar bulunduğunu göstermektedir. Öğrenci kulüp ve topluluk sayıları artmış olmakla birlikte, etkinliklerin sürdürülebilirliğinin desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrenci yaşam memnuniyetinin artırılması, hizmetlerin etkililiğini güçlendirecek temel bir öncelik olarak öne çıkmaktadır.	Beslenme, barınma ve sosyal hizmetlerin kalite ve erişilebilirliği artırılmalı; öğrenci geri bildirimlerine dayalı iyileştirmeler yapılmalı, sosyal faaliyetler ve kulüp yapıları sürdürülebilir şekilde desteklenmeli, sağlık hizmetlerine erişim güçlendirilmelidir.

3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar doğrultusunda temel ürün ve hizmetler belirlenmiş ve ilgili faaliyet alanları çerçevesinde aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulmasına ve kurumsal yapının etkin bir şekilde planlanmasına katkı sağlamaktadır. Üniversite, araştırma, eğitim, toplumsal katkı, girişimcilik ve yenilik alanlarında yürüttüğü faaliyetlerle sürdürülebilirliği ve toplumsal gelişimi desteklemekte, toplum yararına bilgi üretme misyonunu sürdürmektedir.

Tablo 6. Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
Eğitim ve Öğretim	1. Ön Lisans/Lisans Eğitim Programları
	2. Çift Anadal/Yan Dal Programları
	3. Lisansüstü /Uzmanlık Eğitim Programları
	4. Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
	5. Uzaktan Eğitim Programları
	6. Yabancı Dil Eğitim Programları
	7. Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları
	8. Staj ve Mesleki Beceri Eğitim Programları
	9. Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	10. Kütüphane Hizmetleri
Araştırma ve Bilimsel Yayın	1. Ulusal ve Uluslararası Araştırma Projeleri
	2. Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Yayınlar
	3. Bilimsel Etkinlikler
	4. Uygulama ve Araştırma Merkezleri Hizmetleri
	5. Laboratuvar Hizmetleri
	6. Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizmetleri
	7. Bilirkişi ve Danışmanlık Hizmetleri
Girişimcilik ve Yenilikçilik	1. Girişimciliğin Desteklenmesine Yönelik Eğitim Programları ve Etkinlikler
	2. Ar-Ge Destekli Projeler
	3. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Hizmetleri
	4. Kuluçka Merkezleri ve Teknoloji Transfer Ofisi
	5. Teknopark İş birlikleri ve Start-Up Destekleri
	6. Kamu-Üniversite-Sanayi ve Özel Sektör İş Birlikleri
	7. Öğrenci Kulüpleri Etkinlikleri
Toplumsal Katkı	1. Sağlık Hizmetleri
	2. Sürekli Eğitim Merkezi
	3. Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri
	4. Sosyal Sorumluluk Projeleri
	5. Çevresel Sürdürülebilirlik Etkinlikleri
	6. Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri
	7. Mezun İlişkileri Hizmetleri
	8. Danışmanlık ve Psikolojik Rehberlik Hizmetleri
	9. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Hizmetler
Yönetmel Süreçler	1. İdari ve Destek Hizmetleri
	2. Öğrenci İşleri Hizmetleri
	3. Hukuk ve Mevzuat Hizmetleri
	4. Bilgi İşlem Hizmetleri
	5. Kalite Güvence ve Kurumsal Akreditasyon Hizmetleri
	6. İç Denetim Hizmetleri
	7. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Hizmetleri
	8. Yapı İşleri Hizmetleri
	9. Güvenlik Hizmetleri

3.7. Paydaş Analizi

3.7.1. Paydaşların Tespiti

Marmara Üniversitesinin stratejik planlama sürecinde paydaşların doğru belirlenmesi, karar alma süreçlerine etkin katılımı sağlamak için kritik öneme sahiptir. Yapılan paydaş analizi ile stratejik planın tüm paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla iç ve dış paydaşların görüş, öneri ve beklentileri stratejik planlama sürecine dâhil edilmiştir.

3.7.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü, önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder.

Paydaşların önceliklendirilmesi, 04 Mart 2025 tarihinde düzenlenen odak grup çalışmasında yapılan etki-önem derecelendirmesi verilerinin analizi sonucunda belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 7. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Rektörlük	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Üst Yönetim	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Akademik Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Birimler	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Marmara Üniversitesi Hastanesi	İP/DP	Düşük	Zayıf	İzle
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARPA)	İP	Düşük	Zayıf	İzle
Sürekli Eğitim Merkezi (MÜSEM)	İP	Düşük	Zayıf	İzle
Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO)	İP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)	İP	Düşük	Zayıf	İzle
MÜ Teknopark Şirketleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Akademik Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
İdari Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Öğrenciler	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Mezunlar	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Aday Öğrenciler	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Yükseköğretim Denetleme Kurulu	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	DP	Düşük	Zayıf	İzle

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Ulusal Üniversiteler	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Uluslararası Üniversiteler	DP	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Cumhurbaşkanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Millî Eğitim Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sağlık Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Gençlik ve Spor Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Dışişleri Bakanlığı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Türkiye Ulusal Ajansı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Kalkınma Ajansı	DP	Düşük	Zayıf	İzle
İstanbul Valiliği	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Kaymakamlıklar	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Türk Patent ve Marka Kurumu	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Türk Standartları Enstitüsü	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)	DP	Düşük	Zayıf	İzle
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Üniversite Yerleşkesi Bulunan Diğer İlçe Belediyeleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
İstanbul Sanayi Odası	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sanayi Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	İzle
İstanbul Ticaret Odası	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Meslek Birlikleri	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Akreditasyon ve Kalite Güvence Kuruluşları	DP	Yüksek	Güçlü	Birlikte çalış
Üye Olunan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	İzle
Medya Kuruluşları	DP	Düşük	Zayıf	İzle

3.7.3. Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiş ve böylece hangi ürün/hizmetten kimin yararlandığı ortaya konulmuştur. Tablo 8’de paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetler bir arada görülmekte ve her ürün/hizmetin hangi paydaşı ilgilendirdiği gösterilmektedir.

Tablo 8. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu

Paydaşlar	Eğitim-Öğretim										Araştırma ve Bilimsel Yayın							Toplumsal Katkı									
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	Ü/H 6	Ü/H 7	ÜH 8	ÜH 9	ÜH 10	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	ÜH4	ÜH5	ÜH6	ÜH7	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	ÜH 6	ÜH7	ÜH8	ÜH9	
Rektörlük	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üst Yönetim	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Birimler	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marmara Üniversitesi Hastanesi	X	X	X								X			X	X	X		X							X	X	
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARPA)							X				X	X	X	X		X	X	X				X			X	X	
Sürekli Eğitim Merkezi (MÜSEM)					X		X							X					X		X						X
Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO)											X	X				X											
İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)											X	X	X	X	X	X	X										
MÜ Teknopark Şirketleri											X						X										
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mezunlar			X				X					X							X	X	X	X	X	X			
Aday Öğrenciler	X	X	X			X																					
Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)					X								X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)												X															
Yükseköğretim Denetleme Kurulu								X					X	X	X	X			X								
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	X	X				X			X																		
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)											X	X	X			X	X				X						
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)											X	X	X														
Ulusal Üniversiteler											X	X	X							X							
Uluslararası Üniversiteler											X	X	X														
Cumhurbaşkanlığı											X																
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı											X			X		X											
Hazine ve Maliye Bakanlığı											X			X		X											
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı											X		X	X		X											
Millî Eğitim Bakanlığı	X																					X					
Sağlık Bakanlığı											X					X						X					
Gençlik ve Spor Bakanlığı											X			X								X					
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı											X		X	X								X					
Dışişleri Bakanlığı											X			X								X					
Türkiye Ulusal Ajansı											X		X	X													
Kalkınma Ajansı											X		X	X		X											
İstanbul Valiliği											X			X								X					
Kaymakamlıklar													X									X					
Türk Patent ve Marka Kurumu											X																
Türk Standartları Enstitüsü											X																
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)											X																
İstanbul Büyükşehir Belediyesi													X									X					
Üniversite Yerleşkesi Bulunan Diğer İlçe Belediyeleri													X								X						
İstanbul Sanayi Odası													X											X			
Sanayi Kuruluşları													X											X			
İstanbul Ticaret Odası													X											X			
Meslek Birlikleri													X											X			
Akreditasyon ve Kalite Güvence Kuruluşları					X								X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üye Olunan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar				X					X		X	X	X						X	X	X	X				X	

Tablo 9. Paydaşların Ürün / Hizmet Matrisi Tablosu Devamı

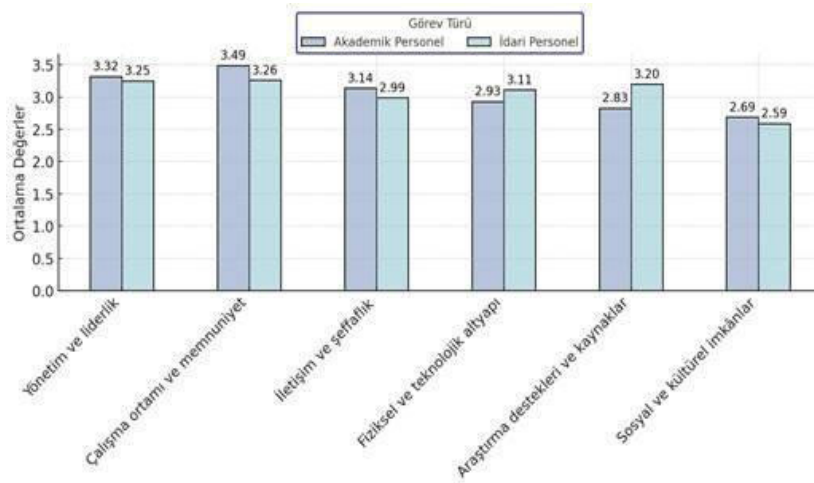
Paydaşlar	Girişimcilik ve Yenilikçilik								Yönetsel Süreçler								
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	Ü/H 6	Ü/H 7	Ü/H 8	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H4	Ü/H5	Ü/H6	Ü/H7	Ü/H8	Ü/ H9
Rektörlük	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üst Yönetim	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Birimler	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marmara Üniversitesi Hastanesi			X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (MARPA)								X	X	X	X	X		X			
Sürekli Eğitim Merkezi (MÜSEM)	X	X					X		X		X	X		X	X		
Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO)			X				X		X		X	X	X	X			
İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			
MÜ Teknopark Şirketleri			X		X	X	X		X			X					
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
İdari Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Öğrenciler			X	X	X			X	X	X	X	X	X				
Mezunlar								X									
Aday Öğrenciler									X	X		X					
Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)			X					X		X	X	X	X		X		
Üniversitelerarası Kurul (ÜAK)								X			X	X					
Yükseköğretim Denetleme Kurulu				X										X		X	
Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)										X							
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	X	X	X	X	X	X	X					X					
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)			X														
Ulusal Üniversiteler	X	X	X				X		X	X	X	X					
Uluslararası Üniversiteler	X	X	X						X	X	X	X					
Cumhurbaşkanlığı			X														
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı			X			X	X		X		X					X	
Hazine ve Maliye Bakanlığı			X						X		X					X	
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X					
Millî Eğitim Bakanlığı										X							
Sağlık Bakanlığı									X								
Gençlik ve Spor Bakanlığı																	
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı																	
Dışişleri Bakanlığı																	
Türkiye Ulusal Ajansı	X	X	X				X										
Kalkınma Ajansı	X	X	X				X										
İstanbul Valiliği																	
Kaymakamlıklar																	
Türk Patent ve Marka Kurumu				X													
Türk Standartları Enstitüsü																	
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)												X			X		
İstanbul Büyükşehir Belediyesi								X									
Üniversite Yerleşkesi Bulunan Diğer İlçe Belediyeleri								X									
İstanbul Sanayi Odası	X	X	X				X										
Sanayi Kuruluşları	X	X	X				X										
İstanbul Ticaret Odası	X	X	X				X										
Meslek Birlikleri	X	X	X				X						X				
Akreditasyon ve Kalite Güvence Kuruluşları			X					X	X	X	X	X	X		X		
Üye Olunan Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar			X				X		X	X	X	X	X		X		

Paydaşların Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Marmara Üniversitesi, stratejik plan sürecinde anket, çalıştay ve odak grup görüşmeleri ile kapsamlı bir paydaş analizi yürütmüştür. Elde edilen verilerle memnuniyet, ihtiyaç ve beklentiler değerlendirilmiş; bu doğrultuda stratejik öncelikler belirlenerek iç ve dış paydaşlar için detaylı GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) analizleri yapılmıştır.

İç Paydaş Analizi

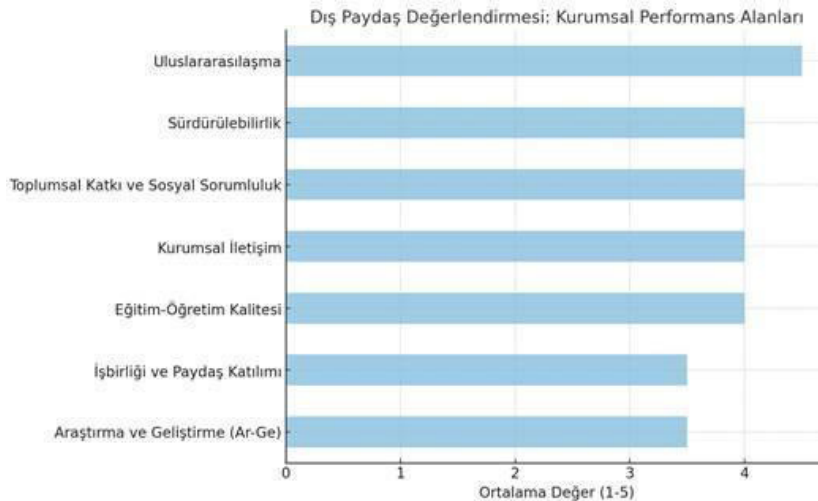
527 kişinin katıldığı iç paydaş analizinde, '**Çalışma Ortamı ve Memnuniyet**' her iki personel grubu tarafından en yüksek puan alan saha olmuştur. Buna karşılık '**Sosyal ve Kültürel İmkânlar**' en düşük memnuniyet düzeyi ile öncelikli gelişim alanı olarak öne çıkmıştır. Ayrıca, akademik personelin '**Araştırma Destekleri**' konusundaki düşük değerlendirmesi, araştırma altyapısı ve teşvik sistemlerinin güçlendirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır.



Grafik 3. Akademik Kalite Değerlendirmesi

Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş anket sonuçlarına göre, Marmara Üniversitesi'nin en güçlü yönü '**Uluslararasılaşma**' olarak değerlendirilmiş; bunu sürdürülebilirlik ve eğitim kalitesi takip etmiştir. Buna karşın, grafikteki en düşük ortalamaya sahip '**İşbirliği**' ve '**Ar-Ge**' başlıkları, dış paydaşların üniversiteden en çok gelişim beklediği öncelikli alanlar olarak öne çıkmıştır.



Grafik 4. Dış Paydaş Değerlendirmesi

Ortak Tematik Değerlendirme

İç ve dış paydaşların değerlendirmelerinde her iki paydaş grubu da araştırma destekleri ve Ar-Ge'nin gelişime açık alanlar olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim-öğretim kalitesi her iki grup tarafından güçlü yön olarak öne çıkarken; kurumsal iletişim iç paydaşlar tarafından daha düşük, dış paydaşlar tarafından daha yüksek puanla değerlendirilmiştir. Araştırma destekleri ve Ar-Ge faaliyetleri Marmara Üniversitesinde gelişime açık alanlar arasında yer almaktadır.

Tablo 10. Güçlü Yönler/Gelişime Açık Alanlar

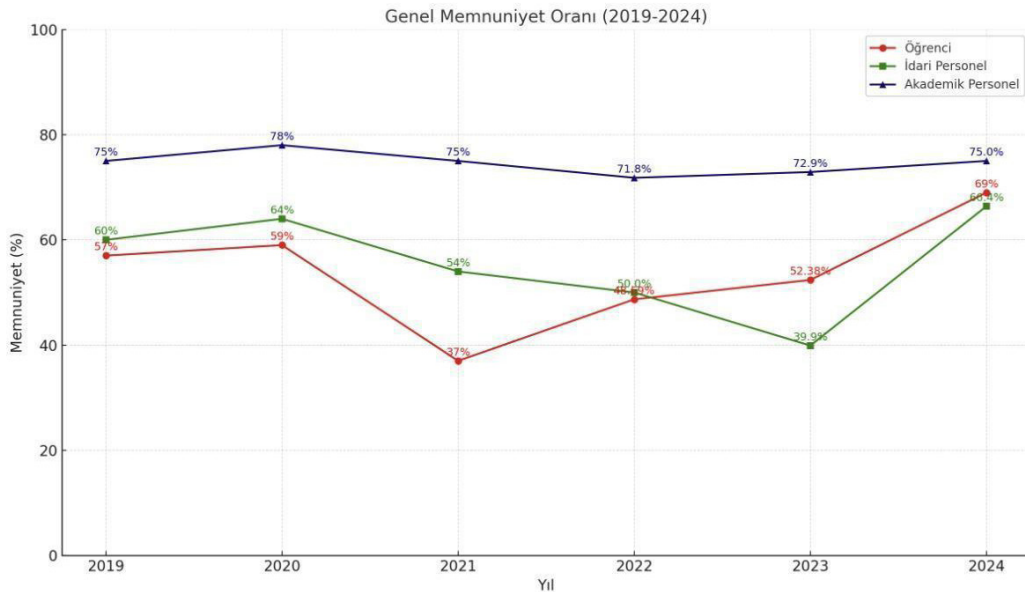
Güçlü Yönler	Gelişime Açık Alanlar
Köklü Üniversite	Araştırma Destekleri ve Ar-Ge Faaliyetleri
Eğitim-Öğretim Kalitesi	Öğrenci Destekleri ve Sosyal İmkanlar
Öğrenci Odaklılık	Eğitim Süreçleri ve Akademik Gelişim
Geniş Paydaş Ağı ve İş Birlikleri	Fiziksel ve Teknolojik Altyapı
Güçlü Kurumsal Kimlik ve Akademik İtibar	Finansal Destek ve Kurumsal Yönetim
Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler	Toplumsal Katkı ve Etkili İletişim

İç paydaşlar; araştırma laboratuvarlarının yeterliliği, destek personel eksikliği, disiplinler arası işbirliği gibi konularda destek ihtiyacını vurgulamaktadır. Dış paydaşlar ise üniversitenin bilimsel üretim gücünün artırılmasını, kamu-özel sektörle daha fazla proje yürütülmesini vurgulamışlardır.

Tablo 11. Paydaşların Marmara Üniversitesinden Beklentileri

Paydaşların Marmara Üniversitesinden Beklentileri	
Araştırma altyapısının güçlendirilmesi	Birimler arası iletişimin güçlendirilmesi
Araştırma projelerine daha fazla destek verilmesi	Sosyal imkânların artırılması (kültürel etkinlikler, kampüs yaşamı)
Akademik personelin teşvik edilmesi	Fiziksel altyapının modernize edilmesi (laboratuvarlar, kütüphaneler)
Uluslararası akademik iş birliklerinin artırılması	Öğrencilere yönelik destek hizmetlerinin yaygınlaştırılması
Dijital eğitim olanaklarının geliştirilmesi	Staj, istihdam ve kariyer danışmanlığı alanlarının geliştirilmesi
Mezun yeterliliklerinin iyileştirilmesi	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısının artırılması
Eğitim içeriklerinin güncellenmesi	Kurumsal tanınırlığın ve markalaşmanın güçlendirilmesi
Şeffaf ve kapsayıcı karar alma mekanizmalarının olması	İdari personel için kariyer gelişimi ve liyakat temelli sistemler
Akademik ve idari personelin sürece dâhil edilmesi	İş yükü dağılımının dengelenmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi

Marmara Üniversitesi Genel Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi (2019-2024)



Grafik 5. Marmara Üniversitesi Genel Memnuniyet Oranı

Marmara Üniversitesi, 2025 yılı itibarıyla çoğunluğu akademik personel olmak üzere toplam 5.019 personelle hizmet vermektedir. İdari personelin eğitim durumuna ilişkin veriler, 2020–2025 döneminde lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin oranının %9,68’den %18,85’e yükseldiğini göstermektedir. Bu değişim, 9,17 yüzde puanlık bir artışa karşılık gelmekte olup, üniversitenin insan kaynağının niteliğini artırmaya yönelik yaklaşımı ile profesyonel idari yapılanma ve nitelikli uzmanlaşma stratejisiyle uyumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitede işbirliği ve katılım kültürü yerleşmiş olmakla birlikte; süreçlerin daha sistematik hale getirilmesi, birimler arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve bilgi akış kanallarının daha etkin kullanılması bir gelişim alanı olarak tespit edilmiştir.

İstanbul’un iki yakasına yayılan 9 yerleşke ve tamamlanan RTE Külliyesi ile kapasite artırılmış, engelsiz eğitim ve erişim uygulamalarına öncelik verilmiştir. Güçlü veri merkezi, ağ güvenliği ve (42 fiziki, 300 sanal sunuculu) dijital altyapı, üniversitenin akademik ve idari dijitalleşme süreçlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak, fiziki, teknolojik ve beşerî sermaye yatırımlarının eğitim kalitesini desteklediğini göstermektedir. Ancak stratejik planda, personel niteliklerinin geliştirilmesine ve kurum kültürünün (iletişim ve koordinasyon bağlamında) iyileştirilmesine yönelik çalışmaların artırılması gerektiğine işaret etmektedir.

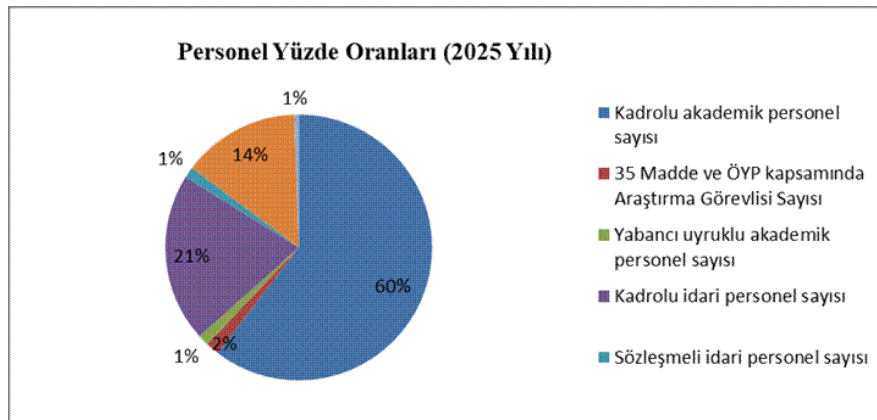
3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Bu başlık altında, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizi sunulmuştur.

Türkiye’deki 23 devlet Araştırma Üniversitesinden biri olan Marmara Üniversitesinde 2025 yılı itibarıyla 3222 akademik personel, 1112 idari personel ve 752 işçi bulunmaktadır. Toplam sayısı 5019 olan tüm personelin %63,35’ini akademik personel, %22,15’ini idari personel oluşturmaktadır. Üniversitenin personel sayı ve yüzdeleri Tablo 13 ve Grafik 6’da gösterilmiştir.

Tablo 12. 2025 yılı itibarıyla niceliksel veriler

Değişkenler	Toplam
Kadrolu akademik personel sayısı	3071
35.Madde ve ÖYP kapsamında Araştırma Görevlisi Sayısı	84
Yabancı uyruklu akademik personel sayısı	67
Kadrolu idari personel sayısı	1045
Sözleşmeli idari personel sayısı	67
Sürekli işçi sayısı	725
Geçici işçi sayısı	27



Grafik 6. Personel Yüzde Oranları (2025 Yılı)

2020-2025 yılları arasındaki öğretim elemanı sayısının değişimi incelendiğinde, 2020 yılında 2947 olan akademik personel sayısının 2021 ve 2022 yıllarında artış gösterdiği, 2023 yılında ise bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Son durumda ise 2025 yılında öğretim elemanı sayısı 3071'e yükselmiştir. Öğretim elemanı sayıları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Yıl bazında kadro unvanına göre öğretim elemanı sayısı

Öğretim Elemanı	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Profesör	762	805	832	860	894	918
Doçent	387	395	429	448	459	500
Dr. Öğretim Üyesi	570	547	624	687	655	653
Öğretim Görevlisi	302	291	298	285	284	260
Araştırma Görevlisi	926	935	833	706	772	740
Genel Toplam	2947	2973	3016	2986	3064	3071

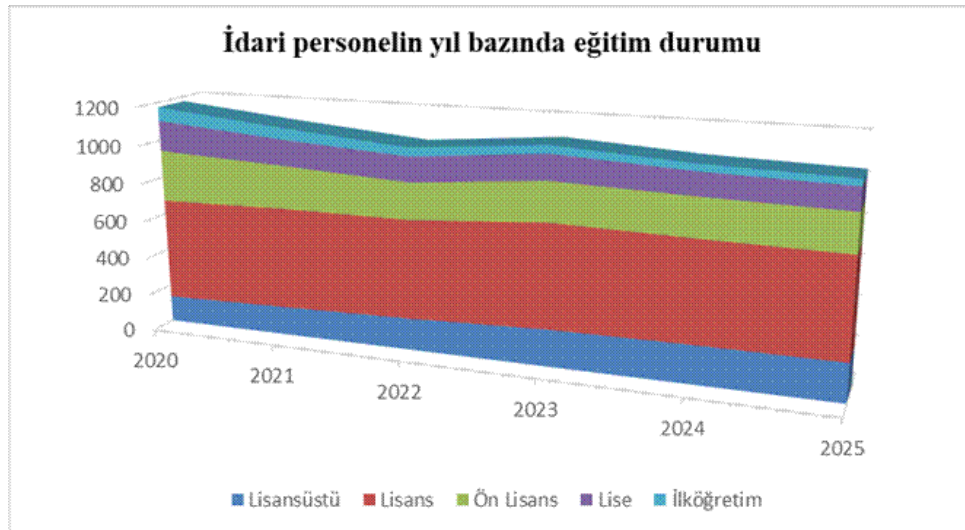
2020–2025 döneminde Marmara Üniversitesinde toplam öğretim elemanı sayısı 2.947'den 3.071'e yükselmiştir. Bu süreçte profesör ve doçent sayılarındaki düzenli artış, akademik kadronun deneyim ve yetkinlik bakımından güçlendiğini göstermektedir. Dr. Öğretim Üyesi ve Araştırma Görevlisi kadrolarındaki dalgalanmalar akademik pozisyonların dinamik yapısını yansıtırken, Öğretim Görevlisi sayısındaki azalma kadroların yeniden yapılandırılması ve üst unvanlara geçişle ilişkilendirilmektedir. Genel olarak öğretim elemanı sayısındaki artış, üniversitenin büyüme ve gelişme hedefleriyle uyumlu bir kadro genişlemesine işaret etmektedir.

Marmara Üniversitesi idari personelinin eğitim durumunda 2020-2025 yılları arasında önemli değişiklikler olduğu görülmektedir. Buna yönelik veriler Tablo 15 ve Grafik 7'de gösterilmiştir.

Tablo 14. İdari Personelin Yıl Bazında Eğitim Durumu

	2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T
Doktora	2	4	6	4	4	8	6	4	10	4	5	9	5	6	11	5	5	10
Yüksek Lisans	88	43	131	96	47	143	112	45	157	128	55	183	131	56	187	132	55	187
Lisans	323	212	535	324	209	533	304	212	516	306	232	538	295	221	516	288	218	506
Ön Lisans	132	108	270	121	106	227	96	95	191	97	107	204	99	99	198	95	99	194
Lise	58	103	161	48	88	136	43	87	130	39	92	131	32	84	116	32	82	114
İlköğretim	15	57	72	14	47	61	10	35	45	8	33	41	7	29	36	7	27	34
Toplam			1145			1108			1049			1106			1064			1045

K: Kadın, E: Erkek, T: Toplam



Grafik 7. İdari Personelin Yıl Bazında Eğitim Durumu

İdari personelin eğitim durumuna ilişkin veriler, 2020–2025 döneminde lisansüstü eğitilmiş personel oranının %9,68’den %18,85’e yükseldiğini, ilköğretim, lise ve ön lisans düzeyindeki oranların ise belirgin biçimde azaldığını göstermektedir. Böylece idari kadroda daha yüksek eğitim düzeyine doğru istikrarlı bir geçiş yaşanmış; bu durum, Marmara Üniversitesinin nitelikli ve yüksek eğitilmiş personel istihdamına verdiği önemi ve personel eğitim seviyesini yükseltme yönündeki stratejik tercihini ortaya koymaktadır. Bu eğilim, stratejik planda idari personelin eğitim düzeyini daha da artırmaya yönelik hedeflerin güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

2020–2025 döneminde engelli personel sayısı 28–34 arasında değişmiş olup toplamda istikrarlı bir seyir izlemektedir. Engelsiz erişim” ve “engelsiz eğitim” çalışmalarıyla da ön plana çıkan üniversitemizin engelli personel durumuna Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 15. Engelli Personel Durumu

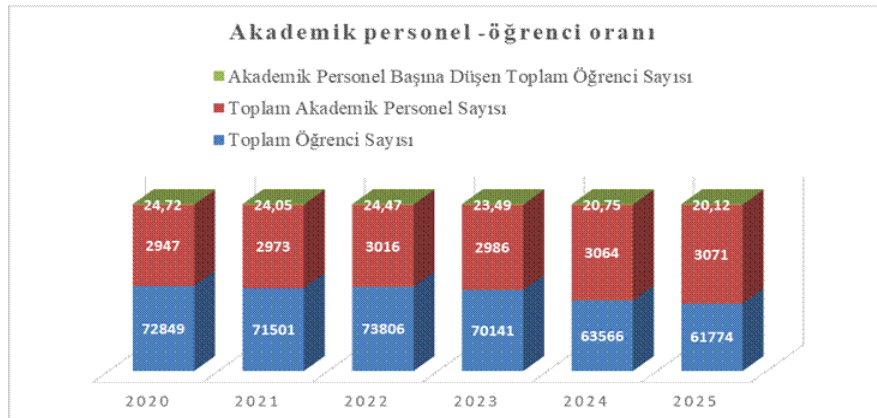
Kriterler	2020			2021			2022			2023			2024			2025		
	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T
Engel Oranı (%)																		
40-60	9	12	21	9	12	21	9	11	20	9	12	21	11	13	24	11	13	24
61-80	4	3	7	3	3	6	2	3	5	3	0	3	1	3	4	0	3	3
81-100	1	5	6	1	5	6	1	4	5	1	3	4	1	3	4	0	3	3
Toplam	14	20	34	13	29	33	12	18	30	10	18	28	13	19	32	11	19	30

K: Kadın – E: Erkek – T: Toplam

Marmara Üniversitesinde 2025 yılı itibariyle, toplam 61.774 öğrenci bulunmaktadır. Akademik personel ve öğrenci istatistiklerine ait veriler Tablo 16 ve Grafik 8’de gösterilmiştir.

Tablo 16. Akademik Personel ve Öğrenci İstatistikleri

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Akademik Personel / Öğrenci Oranı	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Enstitü Öğrencisi Sayısı	13788	16450	18731	16639	12080	11459
Akademik Personel Başına Düşen Enstitü Öğrencisi Sayısı	4,68	5,53	6,21	5,57	3,94	3,73
Lisans+Yüksekokul Öğrencisi Sayısı	50279	46734	46738	46061	44246	43227
Akademik Personel Başına Düşen Lisans+Yüksekokul Öğrencisi Sayısı	17,06	15,72	15,50	15,43	14,44	14,08
Meslek Yüksekokulu Öğrencisi Sayısı	8782	8317	8337	7441	7240	7088
Akademik Personel Başına Düşen Meslek Yüksekokulu Öğrencisi Sayısı	2,98	2,80	2,76	2,49	2,36	2,31
Toplam Öğrenci Sayısı	72849	71501	73806	70141	63566	61774
Toplam Akademik Personel Sayısı	2947	2973	3016	2986	3064	3071
Akademik Personel Başına Düşen Toplam Öğrenci Sayısı	24,72	24,05	24,47	23,49	20,75	20,12



Grafik 8. Akademik Personel ve Öğrenci İstatistikleri

2020–2025 döneminde toplam öğrenci sayısının azalması ve akademik personel sayısının artması sonucunda, üniversitenin öğrenci başına düşen akademik personel oranı belirgin biçimde iyileşmiştir. Akademik personel–öğrenci oranı 2020–2023 arasında %0,04 düzeyinde seyrederken 2024 ve 2025’te %0,05’e yükselmiştir. Bu dönemde enstitü, lisans ve meslek yüksekokulu öğrenci sayılarında düşüş yaşanmış; buna paralel olarak tüm kategorilerde akademik personel başına düşen öğrenci sayıları azalmıştır. Toplam öğrenci sayısı 72.849’dan 61.774’e gerilerken akademik personel sayısının 3.071’e yükselmesi, öğrenci başına düşen akademik personel sayısını 24,72’den 20,12’ye düşürmüş ve üniversitenin öğretim kapasitesini güçlendirmiştir.

Ayrıca Marmara Üniversitesi, kurumsal gelişim ve insan kaynağının niteliğini artırma hedefi doğrultusunda, 2020–2025 yılları arasında akademik, idari ve kütüphane personeline yönelik kapsamlı eğitim programları yürütmüştür. Bu faaliyetler, çalışanların mesleki yeterliklerini geliştirmeyi, kurumsal aidiyeti artırmayı ve iş süreçlerindeki etkinliği güçlendirmeyi amaçlamıştır. Eğitimler mevzuat, iletişim, dijital beceriler, etik, afet yönetimi, bilimsel araştırma, erişilebilirlik ve kişisel gelişim gibi geniş bir tematik yelpazede gerçekleştirilmiştir.

Marmara Üniversitesi, 2020–2025 döneminde insan kaynağının niteliğini ve kurumsal yetkinlikleri artırmak amacıyla çok yönlü bir eğitim stratejisi izlemiştir. Personel Daire Başkanlığı; mevzuat, etik, iletişim ve 645 katılımcıya ulaşan çevrim içi İngilizce kursu gibi programlarla idari personelin gelişimini desteklemiştir. İnovasyon ve kalite süreçlerinde ise MİTTO tarafından 2023 yılında 225 kişiye patent eğitimi verilirken, Kalite Koordinatörlüğü 2024 yılında 914 öğretim elemanına yönelik “eğitici eğitimi” düzenlemiştir. Ayrıca Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı; veritabanı kullanımı, bilgi okuryazarlığı ve erişilebilirlik konularındaki faaliyetleriyle toplam 2.169 akademik ve idari personele ulaşarak araştırma ve eğitim altyapısını güçlendirmiştir.

3.8.2. Kurum Kültürü Analizi

Marmara Üniversitesi, köklü geçmişi ve akademik yapısıyla güçlü bir kurum kültürüne sahiptir. 2026-2030 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları, mevcut kültürün paydaşlar nezdinde yüksek oranda içselleştirildiğini teyit etmekle birlikte; hedeflerle tam entegrasyonun sağlanması ve kurumsal sürdürülebilirlik adına belirli alanlarda gelişim ihtiyacı bulunduğunu ortaya koymuştur.

Katılım

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı halihazırda anda orta seviyededir. Mevcut katılım mekanizmalarının işlevselliğinin artırılarak daha sistematik, kapsayıcı ve demokratik bir yapıya kavuşturulması; aidiyet, şeffaflık ve meşruiyet açısından gereklidir.

İş Birliği

İş birliği kültürü, kurumsal yapının temel dinamiklerinden biri olmakla beraber, birimler arası koordinasyon ve eş güdüm süreçlerinde iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Takım çalışması eğiliminin, kurumsal kapasiteyi artıracak ve inovasyonu destekleyecek şekilde daha yapılandırılmış mekanizmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bilginin Yayılımı

Bilgi paylaşımına yönelik tutum olumlu olmakla birlikte, bilginin zamanında ve doğru kişiye ulaşmasında aksaklıklar yaşanmaktadır. Karar alma süreçlerinin sağlığı için bilgi akış kanallarının daha düzenli bir sisteme oturtulması şarttır.

Öğrenme

Öğrenmeye dayalı kültür mevcut olsa da sürekli gelişimi destekleyen yapıların güçlendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının daha sistematik hale getirilmesi ve deneyim paylaşımını teşvik eden platformların artırılması, “öğrenen organizasyon” hedefi ulaşmak adına kritik öneme sahiptir.

Kurum İçi İletişim

İletişim kanalları işlevseldir ancak süreçler genellikle resmi ve sınırlı bir çerçevede kalmaktadır. Özellikle üst yönetim ile alt birimler arasındaki iletişimin daha açık, şeffaf ve katılımcı bir hale getirilmesi kurumsal dinamizmi artıracaktır.

Paydaşlarla İlişkiler

Üniversite paydaş ilişkilerini yapılandırmış olsa da bu durum stratejik planlama süreçlerine yeterince yansımamıştır. Paydaşların hedefler konusunda bilgilendirilmesi ve sürece aktif katılımları, kurumsal başarı için kritik önemdedir.

Değişime Açıklık

Çalışanlar genel olarak yeniliklere ve değişime olumlu yaklaşmaktadır. Ancak bu değişimlerin kurumsal düzeyde ne kadar destekleneceği konusundaki belirsizliklerin giderilmesi ve çalışanların inisiyatif almasının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Stratejik Yönetim

Stratejik planlama üst yönetim tarafından sahiplenilmekle birlikte, çalışanların farkındalığı ve sorumluluk düzeyinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim anlayışının tüm kademelere yayılması, planın başarısı ve sürdürülebilir yönetim yapısı için elzemdir.

Ödül ve Ceza Sistemi

Mevcut sistemin şeffaflığı ve etkililiği konusunda gelişim gereksinimi vardır. Çalışanlar daha adil ve net ödüllendirme kriterleri talep etmekte; hata yapmanın cezalandırılmak yerine öğrenme fırsatı olarak görüldüğü esnek bir ortamın motivasyonu artıracağı öngörülmektedir.

3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

2025 yılı itibarıyla Marmara Üniversitesi bünyesinde 21 fakülte, 1 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu ve 13 enstitü mevcut olup, bunlara ek 3 Eğitim Merkezi ve 39 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır. Ayrıca, Rektörlüğe bağlı olmak üzere Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Bölüm Başkanlığı ile Türk Dili Bölüm Başkanlığı zorunlu ortak derslerin verilmesini temin etmektedir. Araştırma alanında, BAPKO (Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu) bilimsel araştırmaların koordinasyonunu, MÜHDEK (Marmara Üniversitesi Hayvan Deneyleri Etik Kurulu) deneylerde hayvan kullanımı konusunda gerekli idareyi sağlamakta; 39 adet merkez ise kuruldukları konulara yönelik bilimsel çalışmaları yürütmektedir. Marmara Üniversitesi İstanbul'un her iki yakasında yer alan toplam 9 yerleşkesi ile faaliyet göstermektedir.

Tablo 17. Yerleşkelerin Yüz Ölçümü ve Kapalı Alanları

Alanlar	Yüz ölçümü (m ²)	Toplam Kapalı Alan (m ²)
Acıbadem Yerleşkesi	16.050	15.876
Anadoluhisarı Yerleşkesi	121.991	19.020
Bağlarbaşı Yerleşkesi	36.707	65.740
Sultanahmet Yerleşkesi	1.439	6.000
Göztepe Yerleşkesi	149.281	211.939
RTE Külliyesi Sağlık Yerleşkesi	182.054	206.826
Kartal Yerleşkesi	1.000	3.275
Mehmet Genç Külliyesi	296.232	108.215
RTE Külliyesi Maltepe Yerleşkesi	2.529.791	280.455

Üniversitemiz, mevcut yapı stokunun güçlendirilmesi ve/veya modernizasyonu ile binaların depreme dirençli hâle getirilmesini hedefleyerek paydaşlarının yaşam kalitesini yükseltecek önemli adımlar atmıştır. RTE Külliyesi'nin 1. ve 2. etaplarının tamamlanmasıyla Üniversitemiz fiziki kapasitesinde 280.455 m2 artış gerçekleşmiş, tümüyle yeni binalardan oluşan müstesna bir yaşam alanı kurulmuştur. Ayrıca RTE Külliyesi 5706 adet güneş enerjisi paneliyle yenilenebilir enerji kaynaklarını odağına alan yeşil kampüs olarak da ön plana çıkmaktadır. Külliye'nin 3. etap çalışmaları devam etmektedir.

RTE Külliyesi Sağlık Yerleşkesinde sağlık birimleri bir aradadır. M.Ü. Prof. Dr. Asaf Ataseven Ek Hizmet Binası, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Gastroenteroloji ve Nörolojik Bilimler Enstitülerinin bulunduğu yerleşkede sosyal alan ihtiyacını karşılayacak şekilde yemekhane ve kütüphane binası hizmete başlamış olup; böylece Üniversitemiz fiziki kapasitesinde 14.500,95 m2 sosyal alan artışı sağlanmıştır. Ayrıca engelli hastaların ağız ve diş sağlığı tedavisine kolay ve hızlı erişimini sağlayabilmek adına İstanbul'da Engelli Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmaktadır. Çalışmalar geçici kabul aşamasında olup; tamamlanmasıyla Üniversitemiz fiziki kapasitesinde toplam 6.824,20 m2 sağlık alanı artışı olacaktır.

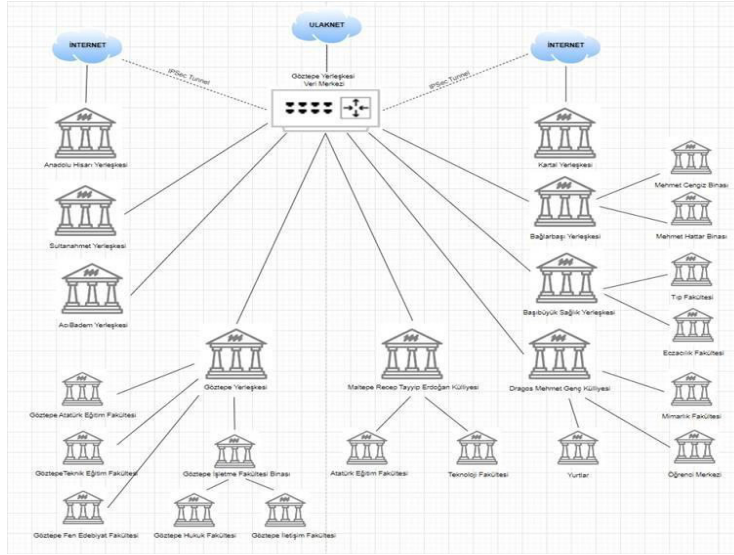
Sultanahmet Yerleşkesi, Üniversitemizin tarihi çekirdeğini oluşturan ve 1. derece kültür varlığı olarak tescilli Sultanahmet Rektörlük binasını barındırmaktadır. 1898 tarihli Art Nouveau üsluplu yapı, iki aşamalı kapsamlı bir restorasyondan geçirilmiş; güçlendirme, temel ve çatı yenilemeleri ile iç mekân onarımları tamamlanmıştır. Yeniçeri Salonu, dönemine ait fotoğraflar esas alınarak özgün hâline uygun şekilde restore edilmiştir.

Göztepe Yerleşkesinde deprem dayanımı düşük binaların güçlendirilmesine yönelik çalışmalar sürmektedir. KADEV Projesi kapsamında Ord. Prof. Nihad Sayar Binası, Mühendislik Fakültesi A Binası, Teknik Eğitim Fakültesi (Mekatronik) ve Atatürk Eğitim Fakültesi ana binasının güçlendirilmesi Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

Üniversitemiz, “Engelsiz Erişim ve Engelsiz Eğitim” alanındaki çalışmalarıyla da öne çıkmaktadır. YÖK 2024 Engelsiz Üniversite Ödülleri kapsamında Teknoloji, Mühendislik, Tıp, İşletme ve Eczacılık fakülteleri mekânda, eğitimde ve sosyo-kültürel erişilebilirlik kategorilerinde çeşitli ödüller almaya hak kazanmıştır.

3.8.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Marmara Üniversitesi, 2020–2025 döneminde dijital dönüşüm ve bilgi güvenliği alanlarında kapsamlı altyapı yatırımları gerçekleştirmiştir. Veri merkezinde 42 fiziksel ve 300 sanal sunucu bulunmakta olup, ağ altyapısı 5G destekli şekilde yenilenmiştir. Felaket Kurtarma Merkezi için gerekli donanımların büyük bölümü temin edilmiş olup kurulum aşamasına geçilecektir.



Şekil 4. Marmara Üniversitesi Ağ Altyapısı Genel Görünümü

Göztepe Yerleşkesinde yedekli omurga yapısı, ileri seviye anahtarlama cihazları, 2.145 Wi-Fi erişim noktası ve geniş ölçekli santral ağı ile güçlü bir kampüs iletişim altyapısı oluşturulmuştur. Ağ güvenliği, farklı markalara ait güvenlik duvarları, tehdit engelleme modülleri, URL filtreleme, DNS Security, Wildfire ve 802.1X tabanlı NAC sistemleriyle sağlanmaktadır.

Akademik ve idari personele 5 GB, öğrencilere ise 1 GB kapasiteli kurumsal e-posta hizmeti sunulmaktadır. Üniversitenin dijitalleşme hedefi doğrultusunda ÖBYS, PBYS, KDBYS, Başvuru Sistemi, Destek Sistemi, Veri Marmara Projesi ve Eğitim-Öğretim Bilgi Sistemi gibi pek çok yazılım aktif biçimde kullanılmakta; Marmara Mobil Uygulaması ile kullanıcı deneyimi geliştirilmiştir. YÖK, ÖSYM, NVİ, HİTAP ve e-Devlet entegrasyonları ile kurumlar arası bilgi akışı güvenli ve hızlı biçimde yürütülmektedir.

İçerik Yönetim Sistemi ile 550'den fazla web sitesi yönetilmekte, erişilebilirlik araçlarıyla kullanıcı deneyimi iyileştirilmektedir. Mezun Bilgi Yönetim Sistemi üzerinden 142.000'den fazla mezunla etkileşim sağlanmakta; etkinlik ve kongre süreçleri dijital platformlar üzerinden yürütülmektedir.

Üniversite, Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi'ne uygun şekilde güvenlik tedbirlerini geliştirmekte; yazılım sistemlerinde düzenli penetrasyon testleri uygulanmaktadır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikasını her yıl güncellemekte ve KVKK mevzuatına uygun süreç yönetimini sürdürmektedir.

Bu çalışmalar, Marmara Üniversitesinin güvenli, sürdürülebilir ve bütünlük bir dijital altyapı oluşturma hedefini desteklemekte; akademik ve idari süreçlerin etkin, hızlı ve kullanıcı odaklı biçimde yürütülmesini sağlamaktadır.

3.8.5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemizin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, girişimcilik ve topluma katkı alanlarında faaliyetlerinin nitelik ve niceliğinin artırılması, tüm bu hizmetlerini etkin olarak sürdürebilmesi, üniversitenin tüm alanlarda daha ileriye taşınabilmesi ulusal ve uluslararası alanda itibarının artırılması için mali kaynaklarının artırılması gerekmektedir. Plan dönemi boyunca öz gelirlerimizin artırılması, yurtdışı ve kamu kaynaklı teknolojik araştırmalara dayalı projelerin artırılması, Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayrılması ve BAPKO'ya sağlanan finansmanın artırılmasıyla üniversitemize "Araştırma Üniversitesi"

statüsü kazandırılması hedeflenmektedir. Ayrıca döner sermayenin elde ettiği cirodan ayrılan %5'lik payın yönetmelik değişimiyle tekrar sağlanması da bütçe kaynağımızın artmasında etkili olacaktır.

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Bu bağlamda, mali kaynaklar tahmin edilirken ilk iki yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılmış ve diğer yıllara ise ortalama büyüme oranı uygulanmıştır. Bütçe dışı kaynaklar ve döner sermaye kaynakları önceki yılların gerçekleşme değerlerine göre tahmin edilmiştir.

Tablo 18. Tahmini Kaynaklar

Kaynak	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Maliyet
Özel Bütçe	10.101.313.000	11.312.495.000	12.333.576.000	13.444.000.000	14.654.000.000	61.845.384.000
Döner Sermaye	583.200.000	629.900.000	680.300.000	734.700.000	793.400.000	3.421.500.000
Dış Kaynak	250.000.000	280.000.000	314.000.000	352.000.000	394.000.000	1.590.000.000
TOPLAM	10.934.513.000	12.222.395.000	13.327.876.000	14.530.700.000	15.841.400.000	66.856.884.000

3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Marmara Üniversitesi, farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleriyle geniş bir akademik çeşitliliğe sahiptir. Üniversitede eğitim ve öğretim faaliyetleri; 1883 yılına dayanan köklü geçmişi, güçlü akademik kadrosu ve çeşitli dillerde eğitim veren programlarıyla sürdürülmektedir.

2025 yılı itibarıyla Marmara Üniversitesi, 21 fakülte, 1 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu, 13 Enstitü, 3 Eğitim Merkezi ve 39 Araştırma ve Uygulama Merkezi'ne sahiptir. Üniversitemiz, 3000'i aşan akademik kadrosu ve 70.000'den fazla öğrencisiyle, Türkiye'nin en büyük ve en kapsamlı üniversitelerinden biridir.

Üniversitemizin eğitim programları, Türkçe, Almanca, Arapça, Fransızca ve İngilizce olmak üzere beş farklı dilde sunulmaktadır uluslararası bir vizyon benimsenmiştir.

Üniversite, geçmişten gelen akademik birikimi ve modern eğitim anlayışıyla bilim, teknoloji ve toplum yararına projeler üretmeye devam eden bir yükseköğretim kurumudur. Araştırma odaklı yapısı, uluslararası vizyonu ve güçlü akademik kadrosuyla, öğrencilerine geleceğe sağlam adımlarla ilerleme fırsatı sunmaktadır.

Marmara Üniversitesi, kaliteli eğitimi, güçlü araştırma-geliştirme faaliyetleri, uluslararası iş birlikleri ve topluma katkı sağlayan projeleriyle çağdaş bir üniversite anlayışını benimsemektedir. Bilgi ve teknoloji üretimini merkeze alarak, küresel rekabette güçlü bir konum elde etmeyi ve Türkiye'nin bilimsel gelişimine öncülük etmeyi hedeflemektedir.

Eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarında vizyoner, şeffaf, uluslararasılaşmaya açık ve kalite odaklı bir yaklaşım benimseyen Marmara Üniversitesi, bilim ve yeniliğin ışığında geleceğe yön vermeye devam etmektedir.

Üniversitenin akademik faaliyetleri eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı başlıkları altında incelenmiş olup, bu alanlardaki güçlü ve zayıf yönler değerlendirilmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

• Eğitim

Üniversitenin köklü bir geçmişe, güçlü bilimsel altyapıya ve geniş dil seçenekleri sunan programlara sahip olması önemli bir avantajdır. Ayrıca, akreditasyon kültürünün bazı akademik birimlerde güçlü olması, akademik personelin nitelikli olması ve uluslararası hareketlilik programlarında Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden biri olması ön plana çıkan güçlü yönlerdir.

• Araştırma

Üniversitenin araştırma üniversitesi kimliği, TÜBİTAK ve Erasmus gibi destek mekanizmalarından etkin şekilde faydalanması, patent ve faydalı model üretiminde üst sıralarda yer alması önemli güçlü

yönlerdir. Ayrıca, araştırma merkezleri ve teknopark yapılanmaları araştırma-geliştirme faaliyetlerini desteklemektedir.

- **Girişimcilik**

Üniversitenin değişime açık olması ve akreditasyon süreçlerine önem vermesi olumlu yönler arasında yer almaktadır.

- **Toplumsal Katkı**

Üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerinde öncü birimlere sahip olması, çevre sorunları ve sosyal sorumluluk projelerine yönelik çalışmaları, olumlu toplumsal algı ve güçlü paydaş ilişkileri önemli güçlü yönlerdir.

Tablo 19. Akademik Faaliyet Analizi

EĞİTİM VE ÖĞRETİM		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Üniversitenin 1883 yılına kadar uzanan, köklü bir geçmişe, güçlü bir bilimsel altyapıya ve yetkin bir akademik birikime sahip olması Üniversitenin vizyoner ve şeffaf bir anlayışa sahip olması Türkçe, Almanca, Arapça, Fransızca ve İngilizce olmak üzere beş (5) farklı dilde eğitim fırsatları sunabilen diploma programlarının bulunması Kurumun bazı birimlerinde köklü, yerleşik ve içselleştirilmiş akreditasyon kültürüne dayalı olarak akredite programlarının bulunması Birçok akademik birimde kalite geliştirme çabalarının olması ve birimlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi Akademik personelin nitelikli olması ve niteliğin sürekli artırılması Ders bilgi paketlerinin Bologna kriterlerine göre hazırlanıp, tüm paydaşların erişimine açık şekilde internet sitesinde paylaşılması Lisansüstü program çeşitliliğinin yüksek olması Öğrencilere yönelik çeşitli öğrenme ortam ve kaynaklarının sağlanması Öğrencilere yönelik akademik destek hizmetlerinin (Kariyer hizmetleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri, akademik danışmanlık, engelli öğrenci birimi, burs ofisi, vb.) sağlanması Öğrenci Bilgi Yönetim Sistemi (ÖBYS) ile öğrenci başarılarının sürekli izlenmesi Fiziksel imkânların sürekli geliştiriliyor olması Çeşitli öğrenme ortam ve kaynaklarının sağlanması, Öğrenci niteliğinin giderek artıyor olması Kurumun ERASMUS hareketliliği kapsamında giden ve gelen öğrenci sayısı bakımından Türkiye'nin en önde gelen üniversitelerinden biri olması Çeşitli sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi	Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrencilerin yabancı dil yeterliklerinin istenilen düzeyde olmaması Öğrenci sayısı ile öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk Üniversitenin uluslararasılaşma misyonunu tam olarak gerçekleştirememiş olması Kurumun öğrenci başına düşen basılı kitap sayısının en yüksek olduğu ilk 20 üniversite arasında olmaması Uluslararası lisansüstü programlarının sayısının yeterli olmaması Akredite lisans programı sayısının yeterli olmaması Öğrencilerin kullanımına sunulan tesislerin ve altyapının yetersizliği Öğretim elemanlarının eğitim faaliyetlerine yönelik "İyi Eğitim Ödülü" gibi bir teşvik ve ödüllendirme uygulamalarının olmaması Öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik uygulamaların yetersizliği	Yabancı dil kurslarının sayısının artırılması, farklı dillerin programa dâhil edilmesi ve dil eğitiminin yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılması Öğretim elemanı sayısının nitelikten ödün vermeden artırılması ve ihtiyaç analizine göre ilgili fakültelerin önceliklendirilmesi Uluslararasılaşma faaliyetlerine özgü kaynak planlaması, bu kaynakların kullanımının izlenmesi ve elde edilen bulgulara göre iyileştirme süreçlerinin belirlenmesine ilişkin mekanizmaların geliştirilmesi Kütüphane gibi eğitim ve sosyokültürel kaynakların tüm yerleşkelere dengeli bir şekilde dağılımının yapılması Uluslararası lisansüstü programlarının çeşitliliği ve sayısının artırılması Program akreditasyonu çalışmalarının tüm programları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması Öğrencilerin kullanımına sunulan tesislerin ve altyapının dengeli dağılımının sağlanması Öğretim elemanlarının eğitim faaliyetlerini öncelikleyen ölçüt veya performans göstergelerini içeren "İyi Eğitim Ödülü" gibi teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının oluşturulması Öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik uygulamaların Kurum genelinde yaygınlaştırılması Kurum tüm programlarında yer alan derslerin bilgi paketlerinin Türkçe ve İngilizce sayfalarının birbirine eşdeğer şekilde hazırlanması Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile program çıktılarının ve program çıktılarıyla ders öğrenme çıktıının uyumunun sağlanması Ders bilgi paketlerinin Bologna kriterleri ve Kurumun tanımlı süreçlerine göre yeniden yapılandırılması

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Kurumun bir araştırma üniversite olması Üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerinde başarıyı artırmak için iç ve dış kaynakları etkin kullanımı Üniversitenin araştırma üniversitesi olma yolunda araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi Marmara Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmalarının (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve ERASMUS desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği, vb.) olması Patent, faydalı model veya tasarım sayısının en yüksek olduğu üniversiteler arasında yer alması Marmara Üniversitesi İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MITTO)'nin ve Teknopark'ın varlığı Faydalanılan TÜBİTAK projesi sayısı ve bütçesinin en yüksek olduğu üniversitelerden biri olması "Fikri Haklar Yönergesi" ve "Fikri Sınai Haklara ilişkin Esaslar mevzuatlarının olması Ulusal ve uluslararası alan dizinleri tarafından taranan çok sayıda bilimsel dergi bulunması Doktora sonrası araştırmacıların istihdamı konusundaki düzenlemelerin mevcut olması Ulusal ve uluslararası proje ortaklıklarının artması İstihdam edilen araştırmacı sayısının en yüksek olduğu üniversitelerden biri olması Üniversite-Sanayi İş Birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin kurulmuş olması Kurumda proje yetkinliği yüksek olan araştırmacıların bulunması BAPKO biriminin, bilimsel toplantı düzenleme ve araştırmacı bilim insanı yetiştirme desteği programlarının bulunması ERASMUS hareketliliğinin fazla olması "Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi (SABİOTEK)'in kurulması Uluslararası akademik iş birliği imkânlarının olması BAPKO tarafından ulusal ve uluslararası projelerin desteklenmesi Teknoparkta öğretim elemanlarının şirket sayısının artma eğiliminde olması ve Teknopark'ın girişimcilik faaliyetlerinin artmasına katkı sunuyor olması Ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenci projelerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi Dijital dönüşüm kapsamında Kalite Yönetim Sistemi ile uyumlu olan Veri Marmara uygulamasının başlatılması	Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması Üniversitenin yayın çıktılarını ödüllendiren Yayın Teşvik Programının yetersiz olması BAP'ne harcanan bütçe oranının düşük olması BAP kapsamında desteklenen araştırma projelerinin sayısının yetersizliği Bilimsel yayın yüzdesinin istenilen düzeyde olmaması Sürdürülebilirlik çalışmalarına yeterince odaklanılmamış olması Ar-Ge'ye harcanan bütçe oranının düşük olması Üniversitenin uluslararası proje ortaklıkları ve iş birliklerinin yeterince çeşitlendirilmemesi Kalite güvence çalışmaları ve performans izleme için kullanılan dijital sistemlerin yeterince kapsamlı ve kullanıcı dostu olmaması Olumlu sonuçlanan patent sayısının yeterli düzeyde olmaması QS, ARWU ve THE Dünya sıralamalarında başarı yakalanamaması Endeksli dergi ve kitaplarda ulusal iş birliği ile yayımlanmış yayın oranının düşük olması Kurumda performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi için Veri Marmara uygulamasının yeterince kapsamlı ve etkili olmaması Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğinin yetersizliği	Üniversite bünyesinde proje grupları oluşturarak başta Avrupa Birliği, İstanbul Kalkınma Ajansı, TÜBİTAK ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı olmak üzere, ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından faydalanması Araştırma teşviklerinin ve desteklerinin artırılması BAP projelerine ayrılan bütçenin artırılması BAP kapsamında eğitim bilimleri ve sosyal bilimlerde proje başvurularının teşvik edilmesi Öğretim elemanlarına ve öğrencilere araştırma yapmaları için ihtiyaç duyulan alanlarda düzenlenecek eğitimler ile destek sağlanması Ulusal düzeyde yayın yapılması özendirilmeli, ulusal yayınlar kredilendirilmeli ve yayın organları çoğaltılmalı Ar-Ge'ye harcanan bütçenin artırılması Ulusal ve uluslararası düzeydeki ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin kurum geneline yaygınlaştırılması Akademisyenlerin araştırma başarılarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi Araştırma merkezlerinin verimliliğini artıracak gerekli önlemlerin alınması Ulusal ve uluslararası düzeydeki ortak programlar ve ortak araştırma faaliyetlerinin Kurum geneline yaygınlaştırılması Uluslararası eğitim programlarının (ERASMUS, vb.) desteklenmesi Üniversite araştırma ve yayın performansının artırılması ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi Lisansüstü tezlerden, özellikle doktora tezlerinden uluslararası yayınlar üretilmesi ve yayın yapmaya teşvik edilmesi Veri Marmara uygulamasının geliştirilerek tüm birimlerin performansının etkin şekilde izlenmesini sağlayacak hâle getirilmesi Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliğini geliştirmeye yönelik tanımlı süreçlerin belirlenmesi Öğrencilerin araştırma bursları ile desteklenmesi Üniversitelerde gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri ulusal yayınlar yardımıyla endüstriyle paylaşılması, bilim ve teknolojiye güncel gelişmeler doğrultusunda sanayi bilgilendirilmeli.

GİRİŞİMCİLİK		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Değişime açıklık konusuna öncelik verilmesi Akademik birimde kalite geliştirme çabalarının olması Akredite olmak isteyen birimlerin üst yönetimce motive edilmesi	Girişimcilik ve Yenilikçi Üniversite Endeksi ve URAP sıralamasındaki konumun istenilen yerde olmaması Girişimcilik faaliyetlerinin tanıtım ve teşvikinde beklenen düzeye ulaşamaması	Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sıralamasında üniversitenin konumunu daha üst sıralara çıkarması Girişimcilik konusuna ilişkin akademik personele yönelik bilgilendirici toplantıların sayısının artırılması
TOPLUMSAL KATKI		
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapılmalı?
Kurumun, toplumsal katkı faaliyetlerinin yürütülmesinde öncü birimlere sahip olması ve dış paydaşlar ile güçlü iş birliklerinin bulunması Mezunların niteliğinin artıyor olması Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin çok aktif olması Toplumla ilişkilerin nitelikli olması Kurum imajına yönelik olumlu toplumsal algının varlığı Üniversitenin dezavantajlı gruplara yönelik sosyal sorumluluk projeleri ve etkinlikler sunması Topluma hizmet projelerinin (Sosyal sorumluluk projeleri) müfredattaki zorunlu dersler arasında yer alıyor olması	Toplumsal katkı için özel bir bütçenin bulunmaması Öğrenci genel memnuniyet düzeyinin oldukça düşük olması Toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan kaynakların (mali, fiziksel, insan gücü) yetersizliği	Toplumsal katkı için ayrı bir bütçenin ayrılması Mezunlar ile mevcut ve potansiyel öğrencilere yönelik aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak etkinlikler düzenlenmesi ve bu etkinliklerin çeşitlendirilmesi Toplumsal katkı etkinliklerine ayrılan mali kaynakların artırılması Kurumun kendi mezunlarını işe alma konusunda tanımlı politikalarını oluşturmaması

3.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

1982 yılında Yükseköğretim Kurulu Yasası'nın kabul edildiği dönemde ülkemizde yalnızca 27 üniversite bulunurken, günümüzde (2025) bu sayı 129'u devlet, 75'i vakıf üniversitesi ve 5'i vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 208'e ulaşmıştır. Üniversite sayısındaki bu hızlı artış, yükseköğretim kurumlarının yalnızca nicelik olarak değil, nitelik bakımından da gelişimini zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve uluslararası standartlara uyum, yükseköğretimin temel öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak, Yükseköğretim Kurulu (YÖK), son dönemde yükseköğretim kurumlarının niteliksel olarak geliştirilmesine yönelik politikalar oluşturmaya odaklanmıştır.

Marmara Üniversitesi ülkemizde bulunan 23 araştırma üniversitesinden biri olarak köklü geçmişi, güçlü akademik kadrosu, disiplinler arası araştırma olanakları ve uluslararası iş birlikleriyle, yükseköğretimde kalite odaklı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Üniversitemiz, nitelikli insan kaynağı yetiştirme misyonu doğrultusunda, eğitim-öğretim faaliyetlerinde kalite standartlarını yükseltmeyi, araştırma ve yenilikçi projeleri desteklemeyi ve ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmayı hedeflemektedir.

Bu hedefler doğrultusunda, Marmara Üniversitesinin stratejik planlamasında, yükseköğretimdeki küresel eğilimler dikkate alınarak PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında, üniversitenin faaliyet gösterdiği makro çevre değerlendirilmiş; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin üniversite üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, sektörel yapı analiziyle yükseköğretim sektöründeki yapısal güçler belirlenmiş; rakipler (diğer üniversiteler), paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.), tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar) ve düzenleyici-denetleyici kuruluşlar (Millî Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları) gibi faktörlerin üniversitenin stratejik yönelimleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Tüm bu analiz

sürecinde, Birleşmiş Milletler'in (BM) 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) geleceğin meslekleri ve 2020 yılında hayata geçirdiği yeni projeler ve düzenlemeler ile Cumhurbaşkanlığı Kalkınma Planları gibi belgeler dikkate alınmış; ayrıca üniversitenin akademik ve idari birimleri ile dış paydaşların görüşlerine başvurulmuştur. Bu çerçevede hazırlanan Sektörel Eğilim (PESTLE) ve Sektörel Yapı Analizleri, Tablo 21 ve 22'de sunulmuştur.

3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Tablo 20. PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
POLİTİK	1.Yükseköğretimde misyon farklılaşması ve araştırma üniversitelerine yönelik destekler 2. 12. Kalkınma Planı ve kontenjanlara yönelik hedefler 3. AB uyum süreci, Bologna yükümlülükleri ve uluslararasılaşma 4. YÖKAK'ın kalite güvence sistemine verdiği önemin artması 5. Üniversite-sanayi iş birliğini teşvik edici politikalar	1. Üniversitenin hedefleri doğrultusunda araştırma odaklı konumlanması 2. Lisans kontenjanlarının sektör ihtiyacına göre şekillenmesiyle istihdam avantajı sağlanması 3. AB fonlarına erişim, küresel tanınırlık artışı ve nitelikli personel/öğrenci çekme potansiyeli. 4. Akreditasyonla prestij artışı ve mevcut "Koşullu Kurumsal Akreditasyonun" avantaja çevrilmesi. 5. Ortak Ar-Ge projeleriyle gelir artışı ve mezunların istihdam edilebilirliğinin yükselmesi.	1. Yanlış konumlanmanın üniversitenin rekabet gücünü zayıflatması. 2. Kontenjan artışlarının eğitim kalitesini düşürme riski ve akademik beklentilerle uyumsuzluk. 3. AB sürecindeki belirsizlikler ve uyum maliyetleri. 4. Birimler arası hazırlık farkları ve tam akredite olamama riski. 5. Sanayi ile üniversite arasındaki iletişim eksikliği ve uyum sorunları.	1. Üniversitenin hedeflerine uygun, sürdürülebilir bir konum tercihi yapılmalıdır 2. Akademik performans izlenmeli, yayın ve proje destek programları artırılmalıdır. 3. AB projeleri geliştirilmeli, uluslararası tanıtım ve iş birliklerine daha fazla kaynak ayrılmalıdır. 4. Kalite süreçleri tüm birimlerle koordineli yürütülerek kalite kültürü tabana yayılmalıdır. 5. Kariyer merkezleri güçlendirilmeli, proje bazlı Ar-Ge ve ortak projeler teşvik edilmelidir.
	1. Ulusal ve uluslararası ekonomik dalgalanmalar (enflasyon, döviz kurları) ve sıkı maliye politikaları 2. İstanbul'daki yüksek yaşam maliyetleri 3. Araştırma üniversitelerine yönelik ek finansman imkânı ve performans esaslı program bütçe sistemine geçiş 4. Mezun-istihdam dengesinin kurulamayı ve genç işsizlik oranının artması.	1. Kaynakların verimli kullanımı ile giderlerde israfın önlenmesi ve tasarruf kültürünün gelişmesi. 2. Öğrenci ve akademisyenlere yönelik barınma/sosyal destek programlarını güçlendirme fırsatı. 3. Araştırma Üniversitesi statüsüyle proje fonlarına erişim ve bütçe performansının artması. 4. Mesleki yetkinlik kazandıran programlarla üniversitenin tercih edilebilirliğinin artırılması.	1. Yüksek enflasyonun maliyetleri artırması ve üniversite gelirlerini olumsuz etkilemesi. 2. Akademik personelin ve öğrencilerin geçim sıkıntısı yaşaması; nitelikli personelin şehri terk etmesi. 3. Kurumsal kültürün program bütçe sistemine uyum sağlamada zorlanması. 4. İstihdam kaygısıyla öğrenci tercihlerinin azalması ve bazı programların kontenjan sorunu yaşaması.	1. Kaynaklar hedeflerle uyumlu yönetilmeli, alternatif gelir getirici projeler geliştirilmelidir. 2. Öğrencilere yönelik burs, barınma ve ulaşım imkanları artırılmalı; personele teşvikler sağlanmalıdır. 3. Araştırma projelerine öncelik verilmeli ve uluslararası fonlara erişim artırılmalıdır. 4. Program bütçesi, üniversitenin stratejik planında belirtilen amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmalıdır. 5. Kariyer merkezlerinin etkinliği artırılmalı ve sektör odaklı eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
SOSYO-KÜLTÜREL	1. Küreselleşme, artan akademik hareketlilik ve göç olgusu 2. Toplumsal katkı konusunda toplumun üniversitelerden beklentilerinin artması 3. Öğrenci profilindeki değişim ve yeni nesil beklentiler	1. Uluslararası öğrenci ve akademisyenlerle küresel tanınırlığın ve kültürel zenginliğin artması. 2. Toplumsal sorumluluk projeleri ile üniversitenin toplumdaki etkisinin ve imajının güçlenmesi. 3. Öğrencilerin farklı kariyer beklentilerine uygun, yenilikçi programlar geliştirme fırsatı.	1. Nitelikli akademisyenlerin yurtdışına yönelmesi (Beyin göçü) riski. 2. Toplumsal beklentilerin karşılanamaması durumunda kurum itibarının zedelenmesi. 3. Geleneksel eğitim yöntemlerinin öğrencide düşük motivasyona ve derse katılım sorununa yol açması.	1. Uluslararası iş birlikleri çeşitlendirilmeli, yabancı uyruklu mensuplar için oryantasyon faaliyetleri artırılmalıdır. 2. Toplumsal sorumluluk projelerine öncelik verilmeli, üniversite-toplum bütünleşmesi sağlanmalıdır. 3. İnteraktif ve ilgi çekici eğitim yöntemleri kullanılmalı, öğrenci taleplerine yönelik hizmetler çeşitlendirilmelidir.
TEKNOLOJİK	1. COVID-19 sonrası eğitimde dijitalleşmenin hızlanması ve hibrit eğitim modelleri. 2. Yapay Zeka ve eğitimde otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması. 3. YÖK'ün "Büyük Veri" projesi ve entegre kalite yönetim sistemleri gerekliliği. 4. Küresel ölçekte siber tehditlerin çeşitlenmesi ve veri güvenliği risklerinin artması.	1. Modern kampüs altyapısı ve teknoloji tabanlı eğitimle maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artması. 2. Yapay zeka destekli araçlarla öğretim kalitesinin artması ve kişiselleştirilmiş öğrenme imkânı. 3. Veriye dayalı karar verme mekanizmalarıyla yönetimde şeffaflık ve hızın artması. 4. Güçlü bir bilgi güvenliği altyapısı ile kurumun dijital güvenilirliğinin sağlanması.	1. Altyapı yatırımlarının ve teknolojik sistemlerin bakım-güncelleme maliyetlerinin yüksek olması. 2. Teknolojik dönüşüm hızına uyumda gecikme riski. 3. Büyük veri/analitik yeteneklerine erişimde rekabet riski. 4. Siber saldırı yöntemlerinin karmaşıklaşması ve olası veri ihlallerinin yaratacağı yasal (KVKK) ve mali yaptırım riskleri.	1. Dijital dönüşüm için gerekli altyapı yatırımları artırılmalı, yeni teknolojilerin entegrasyonu sağlanmalıdır. 2. Müfredatlar yapay zeka temelli güncellenmeli, eğitim programlarına yeni teknolojiler entegre edilmelidir. 3. Karar alma süreçlerinde büyük veri analitiği kullanılmalı, yönetim bilgi sistemleri güçlendirilmelidir. 4. Siber güvenlik önlemleri artırılmalı, personele yönelik teknolojik yetkinlik ve güvenlik eğitimleri verilmelidir.
YASAL	1. Mevzuatta sık yaşanan değişimler 2. Üniversitelerde eğitim, araştırma ve topluma katkıda kaliteyi artırmaya yönelik mevzuatın yetersiz kalan kısımlarının geliştirilmesi 3. Bilimsel araştırma, yayın etiği ve kalite mevzuatındaki boşluklar 4. Teknopark ve teknoloji merkezlerinin yasal süreçlerindeki bürokrasi 5. Yükseköğretim İnsan Kaynakları mevzuatının esnek olmaması	1. Mevzuat değişikliklerine hızlı uyum sağlayacak bilgi sistemlerinin geliştirilmesi 2. Üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlamada kaliteyi artırmaya yönelik mevzuata sahip olması 3. Kalite ve etik odaklı mevzuat çalışmalarıyla kurumsal standartların ve güvenilirliğin yükselmesi. 4. Teknopark ve teknoloji merkezlerinin kalkınma planlarında yer alması 5. İş süreçlerinin ve yönergelerin tanımlı olması sayesinde kurumsal işleyişin sürdürülebilirliği.	1. Yasal düzenlemelerdeki sık değişiklikler ve uyum sürecinin zorlukları 2. Eğitim-öğretim mevzuatında yapılan sık değişikliklerin öğrenci işleri faaliyetlerini oldukça güçleştirilmesi 3. Yetersiz veya yoruma açık mevzuatın araştırma kalitesini ve veri toplama süreçlerini olumsuz etkilemesi. 4. Teknopark ve Teknoloji merkezleri üzerinde bürokrasinin hâkimiyet alanını genişletme eğiliminin olması 5. Mevzuatın insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi çok zorlaştırması	1. Mevzuat takibi dijitalleştirilmeli, uyum süreçleri hızlandırılarak kurumsal çeviklik artırılmalıdır. 2. Kalite güvence sistemi ilkeleri doğrultusunda sürekli iyileştirmelerin tüm süreçlerde yapılması sağlanmalıdır. 3. Etik kurul süreçleri ulusal standartlara kavuşturulmalı ve başvurular dijital altyapıya taşınmalıdır. 4. Teknopark ve teknoloji merkezlerinin yasal süreçlerini hızlandıracak öneriler geliştirilmelidir. 5. İnsan kaynakları yönetim süreçleri güncel ihtiyaçlara göre modernize edilmeli ve güncellenmelidir.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
ÇEVRESEL	1. Deprem kuşağında olan ülkemizde yükseköğretim kurumlarının deprem ve diğer doğal afetlere dirençli hale getirilmesinin gerekli olması 2. Küresel “Yeşil Mutabakat” sürecinde sürdürülebilirlik kriterlerinin (SDG) uluslararası fonlama ve akreditasyon ön koşulu haline gelmesi 3. 12. Kalkınma Planı’nda sıfır atık girişimlerine vurgu yapılması	1. Afet yönetimi konusunda uzmanlaşarak, üniversitenin bölgesel bir “güvenli toplanma ve lojistik üssü” rolü üstlenmesi 2. Modern yerleşke altyapısının uluslararası sürdürülebilirlik endekslerinde sağladığı rekabet avantajı 3. Döngüsel ekonomi modelleri (geri kazanım) ile atıkların ekonomik değere dönüştürülmesi ve bu alandaki teşvik/hibe fonlarından yararlanma potansiyeli	1. Olası büyük ölçekli afetlerin eğitim-öğretim ve altyapı sürekliliğini kesintiye uğratma riski 2. Sürdürülebilirlik standartlarına uyumun yetersiz kalması hâlinde uluslararası fonlara/ projelere erişimde zayıflama ve rekabet gücü kaybı riski 3. Sıfır atık konusunda iş birliği yapılacak paydaş sayısının az olması ve projelerin etkisinin sınırlanması 4. Atıkların geri dönüşümü için gerekli altyapı eksiklikleri	1. Yerleşkelerdeki tüm binaların deprem dayanıklılık testleri ve güçlendirme çalışmaları tamamlanmalı; afet acil durum planları düzenli tatbikatlar ve eğitimlerle işlevsel hale getirilmelidir. 2. Yeni yerleşkelerdeki akıllı bina altyapısı tam kapasiteyle işletilmeli, mevcut yerleşkelerde ise enerji verimliliği ve atık yönetimi standartları yükseltilmelidir. 3. Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi, sürdürülebilirlik projeleri ile ön plana çıkarılmalıdır. 4. Sıfır atık projeleri için yeni işbirlikleri geliştirilerek, çevresel sorumluluk daha geniş bir paydaş ağıyla yayılmalıdır. 5. Yeşil kampüs uygulamalarına öncelik verilmelidir.

3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 21. Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	TESPİTLER (Etkenler / Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		Fırsatlar	Tehditler	
RAKİPLER	1. Üniversite sayısının (devlet-vakıf) artması 2. Araştırma üniversitelerinin sayısının artma potansiyeli 3. Uluslararası alanda öğretim üyesi başına düşen önemli indekslerdeki yayın sayısı	1. Üniversiteler arası rekabetin kalite ve performansı artırması 2. YÖK ve devlet nezdinde ‘Araştırma Üniversitesi’ statüsüne yönelik ek bütçe, kadro tahsis ve proje desteklerinin (BAP, TÜBİTAK) çeşitlenerek artması. 3. Uluslararası indekslerde yayın sayısının artırılmasına yönelik teşvikler	1. Nitelikli öğrenci ve akademisyen çekme konusunda İstanbul’daki yoğun rekabetin tercihlere etkisi 2. Araştırma üniversitesi sıralamasında üst sıralara çıkmanın daha da zorlaşması 3. Saygın ve prestijli yayınevlerine ait açık erişimli dergiler için yayın ücretlerinin desteklenmemesi	1. İş piyasası ihtiyaçlarına yönelik, akredite program sayısını artıracak ve özel sektörle işbirliğini güçlendirecek özgün ve nitelikli akademik programlar oluşturulmalıdır. 2. Eğitim ve araştırma faaliyetlerine yönelik stratejik tanıtım kampanyaları düzenlenmelidir. 3. Üniversitenin bilimsel dergilerinin uluslararası kaliteli indekslere taşınması sağlanmalıdır. 4. Yayın yapan akademisyenlere sağlanan teşviklerin kapsamı artırılmalıdır.

SEKTÖREL GÜÇLER	TESPİTLER (Etkenler / Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		Fırsatlar	Tehditler	
PAYDAŞLAR	1. Toplumun ve iş dünyasının nitelikli mezun ihtiyacı 2. Mezunlarla iletişimin, beklenti, görüşlerinin ve ortak çalışmalarının önemi. 3. Karar alma süreçlerinde katılım ve paydaş memnuniyetine verilen önemin artması 4. Meslek kuruluşları ve STK'larla işbirliğinin önemi	1. Geniş ve nitelikli mezun ağının varlığı 2. Mezunlar derneği, kariyer merkezi ve Mezun Ofisi Koordinatörlüğünün bulunması 4. Mezunlar Paydaşların etkin katılımı ile daha verimli karar alma süreçlerinin oluşturulması 5. İş birlikleriyle istihdam olanaklarının artırılması 6. Üniversitenin sanayi ve kamu ile ortak projeler geliştirme imkânı	1. Sanayi ve iş dünyasının beklenti ve taleplerine yeterince cevap verilememesi 2. Mezun Bağlılığının zayıflaması 3. Mezun takip ve iletişiminin yetersizliği 4. Karar alma süreçlerine paydaşların katılımı hususunda halen gelişmeye açık yönler bulunması 5. Meslek kuruluşları ile üniversiteler arasında ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması	1. Geleneksel öğretimin ötesinde talep ve ihtiyaçlara göre mevcut programlar güncellenmeli ve programlar inovatif olacak şekilde tasarlanmalıdır. 2. Mezun takip sistemi güçlendirilmeli ve işlevselliği artırılmalıdır. 3. Mezunlarımızın üniversitemize duydukları aidiyeti artıracak etkinlikler düzenlenmelidir. 4. Paydaşların karar alma süreçlerine etkin katılımı sağlanmalıdır. 5. Özel sektörle ortak eğitim ve araştırma projeleri artırılmalıdır. 6. Kamu kurumlarıyla ortak çalıştay ve projeler düzenlenmelidir.
TEDARİKÇİLER	1. Artan rekabet ve maliyet baskısı nedeniyle mal ve hizmet alımlarında kalite-fiyat dengesini sürdürülebilir biçimde yönetmenin zorlaşması 2. Kamu alımlarında mevzuata bağlı süreç ve esneklik kısıtlarının (ihale/sözleşme süreçleri) tedarik hızını ve sözleşme yönetimini sınırlaması	1. Tedarikçi sayısının artması ve hizmet çeşitliliğinin genişlemesi 2. Rekabetin artmasıyla fiyat oluşumunda avantaj sağlanabilmesi ve maliyetlerin optimize edilmesi	1. Döviz kuru ve enflasyon artışı nedeniyle ödeneklerin reel alım gücünün azalması 2. Tedarik edilen ürün ve hizmetlerde fiyat artışları ve teslimat sürelerinde uzama riski	1. Toplu alım, çerçeve anlaşma ve ortak ihale yöntemleri kullanılarak maliyetler düşürülmeli; kritik kalemlerde tedarik planlaması yapılmalıdır. 2. Kaliteyi güvence altına almak için teknik şartnameler standartlaştırılmalı ve sözleşme izleme mekanizmaları güçlendirilmelidir.
DÜZENLEYİCİ/ DENETLEYİCİ KURULUŞLAR	1. Yükseköğretimde ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerinin karmaşıklığı 2. MEB'in öğretmen yetiştirme stratejileri ile Eğitim Fakültesi arasında tam entegrasyon sağlanamaması	1. Akredite bölümlerin öğrenci tercihlerinde avantaj sağlaması 2. MEB'in, öğretmenlerin mesleki gelişimi için üniversitelerle protokoller yapmaya yönelmesi	1. Düzenleyici kuruluşların taleplerinin uygulamada zorluklara yol açması 2. Öğretmen atama kriterlerinin öğrencilerinin tercihlerini olumsuz etkilemesi	1. Akreditasyon süreçlerine yönelik farkındalık artırılmalıdır. 2. Eğitim Fakülteleri ile MEB arasında entegrasyon sağlanmalı ve iş birliği güçlendirilmelidir.

3.11. GZFT Analizi

Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde büyük etkiye sahip olan GZFT analizi kapsamında yapılan çalışmalar aşamalı olarak şu şekilde özetlenmektedir.:

Mevcut stratejik plan, araştırma üniversiteleri örnekleri ve 2024 yılı izleme ve geri bildirim raporlarının detaylı analizi sonucunda; 25 güçlü yön, 24 zayıf yön, 20 fırsat ve 19 tehdit maddesinden oluşan kapsamlı bir GZFT havuzu oluşturulmuştur.

04 Mart 2025 tarihinde Rektörlük tarafından tespit edilen birimlerin katılımıyla gerçekleştirilen stratejik planlama çalıştayında, iç ve dış paydaşlarımızdan gelen verilerin analizi sonucunda, güçlü-zayıf yönler ile fırsat-tehdit havuzunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Marmara Üniversitesi'ne ait en güçlü ve en zayıf yönleri, en önemli fırsat ve tehditleri tespit etmek için iç ve dış paydaşlara iletilmek üzere dijital form oluşturulmuştur. Dijital form aracılığıyla Delphi Tekniği kullanılarak 1-5 skalasına göre maddeler değerlendirilmiştir. Bu işlemle amaçlanan, veriler doğrultusunda ortalama değerlerin elde edilmesi ve bu şekilde amaç ve hedefleri belirlerken ortalaması yüksek olan alanlara yoğunlaşmaktır.

Dijital değerlendirme formu e-posta yoluyla birimlere ulaştırılmıştır. Gelen verilerin ortalamaları dikkate alınarak gerçekleştirilen analizler aracılığıyla, üniversitemizin güçlü-zayıf yönleri ve fırsat-tehdit durumları net olarak tespit edilmiştir. Analizin detaylı sonuçları sırasıyla tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 22. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Ortalaması

Güçlü Yön	Ortalama
Kurumun köklü bir geçmişe sahip olması	4,724
Beş farklı dilde (Türkçe, Almanca, Arapça, Fransızca, İngilizce) eğitim veren diploma programlarının bulunması	4,393
Üst yönetimin kalite çalışmalarını benimsemesi ve desteklemesi	4,276
Fiziksel imkânların geliştirilmesi (650'yi aşkın laboratuvar, 7/24 modern ve erişilebilir Merkez Kütüphane, Külliye çalışmaları)	4,172
Kurumun bir araştırma üniversitesi olarak gelişmesi	4,138
Entegre bilgi yönetim sistemi kurulum çalışmaları	4,138
Erasmus öğrenci hareketliliğinde Türkiye'nin öncü üniversitelerinden olması.	4,138
Bilgi güvenliği süreçlerinin varlığı; sistematik ve şeffaf insan kaynakları yönetimi	3,931
Araştırma ve projelerde kritik rol üstlenen MİTTO'nun bulunması	3,931
Akademik atama ve yükseltmelerin; liyakat, fırsat eşitliği ve yönergelere uygun yürütülmesi	3,897
Zayıf Yön	Ortalama
QS, ARWU ve THE sıralamalarında hedeflenen başarının yakalanamaması	3,724
Üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması	3,483
Uluslararasılaşma misyonunun tam gerçekleştirilememesi	3,448
Toplumsal katkı faaliyetleri için ayrı bütçe bulunmaması	3,448
Sürdürülebilirlik çalışmalarına yeterince odaklanılmamış olması	3,414
Mezunların kurumsal yönetim ve işleyişten memnuniyetinin düşük olması	3,414
Olumlu sonuçlanan patent sayısının yeterli düzeyde olmaması	3,414
Üniversite-sektör iş birliği yayın oranının hedeflenen düzeyde olmaması	3,393
Ar-Ge'ye harcanan bütçe oranının düşük olması	3,379
Bilimsel yayın yüzdesinin istenilen düzeyde olmaması	3,379

Güçlü yönler incelendiğinde; kurumun köklü geçmişi, 5 dilde eğitim sunması, üst yönetimin kalite desteği, Araştırma Üniversitesi statüsü, entegre bilgi sistemi çalışmaları ve Erasmus hareketliliğindeki liderliği öne çıkmaktadır. Ayrıca, 650'yi aşkın laboratuvar, modern Merkez Kütüphane ve Külliye çalışmalarıyla fiziksel imkânların geliştirilmesine verilen önem en yüksek değerli alanlardır. Bununla birlikte; akademik atama ve yükseltmelerin liyakat ve fırsat eşitliği çerçevesinde yürütülmesi, diğer güçlü yönlerle kıyasla daha düşük bir ortalamaya sahiptir.

Tablo 23. Fırsat ve Tehditlerin Ortalaması

Fırsatlar	Ortalama
Köklü bir geçmiş ve kültüre sahip olunması	4,103
Yerleşkelerin, sosyal imkân zengini İstanbul'da bulunması	3,966
Toplum nezdinde öncü ve saygın kimliğe sahip olması	3,964

Uluslararası işbirlikleri ve öğrenci hareketliliği	3,793
Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi'nin araştırma üniversitesi donanımına sahip olması	3,759
Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi ile Yeşil Kampüs ve sürdürülebilirliğe ağırlık verilmesi	3,759
AB'ye uyum sürecinde üniversitenin kendini yenileme fırsatına sahip olması	3,621
Teknopark şirketleri ve girişimcilik faaliyetlerinin artışı olması	3,586
Kamu ve özel sektörle ilişkileri güçlendirme çalışmaları	3,552
Sürekli Eğitim Merkezi'nin talep edilen ve güncel alanlarda eğitim sunabilmesi	3,517
Tehditler	Ortalama
Mali kaynak yetersizliği	4,414
Üniversitenin gelirini artıracak imkânlarının yetersiz olması	4,103
Üniversite personeli için lojmanların yetersiz olması	3,966
Nitelikli yayın ve eserleri teşvik amaçlı desteklerin yeterince sağlanamaması	3,897
Teknoloji gelişimi ile siber güvenlik sorunlarının artmış olması	3,862
Kalite anlayışının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin güç olması	3,828
Öğrenci ve personel için spor tesislerinin yetersiz olması	3,793
Ortak kullanıma açık bilgisayar laboratuvarlarının yetersiz olması	3,690
Öğrenciler için yurt imkânlarının yetersiz olması	3,655
Öğrenci sayısındaki niceliksel ve niteliksel artış arasında denge sağlamanın güç olması	3,621

Fırsat analizlerine göre; kurumun köklü geçmişi, İstanbul'un sunduğu sosyal imkânlar ve toplum nezdindeki saygınlığı öne çıkmaktadır. Uluslararası işbirlikleri, öğrenci hareketliliği, Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi'nin teknolojik donanımı ve Yeşil Kampüs çalışmaları; zayıf yönlerin iyileştirilmesine yönelik stratejilere zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte; AB sürecinde yenilenme imkânı, artan girişimcilik ekosistemi, kamu ve özel sektörle güçlenen ilişkiler ile Sürekli Eğitim Merkezi'nin güncel eğitim sunma kapasitesi önemli fırsatlar olarak değerlendirilmiştir.

GZFT analizi salt durum tespiti değil, unsurlar arası ilişkilerle strateji geliştirme aracıdır. Bu doğrultuda, strateji belirlemeye zemin oluşturan tamamlayıcı çalışma Tablo 25'te sunulmuştur:

Tablo 24. GZFT Matrisi

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
GÜÇLÜ YÖNLER	-Uluslararası akademik iş birliklerini, öğrenci hareketliliğini ve küresel tanınırlığı artırmak. -Uluslararası öğrenci kazanımı için kampüs imkânlarını içeren kapsamlı tanıtım programları yürütmek. -MİTTO etkinliğini artırarak ticarileşme, inovasyon ve girişimcilik ekosistemini güçlendirmek. -Teknopark ve sanayi iş birlikleriyle start-up ve spin-off girişimlerini teşvik etmek. -Yeşil Kampüs stratejileri geliştirerek çevre dostu uygulamaları ve farkındalığı yaygınlaştırmak. -Külliyede enerji verimliliği, atık yönetimi ve yeşil alan projelerine öncelik vermek. -Küresel sıralamaları yükseltmek amacıyla nitelikli uluslararası akademik ortaklıklar kurmak. -Dijital kanallar ve uluslararası ağlar yoluyla araştırma başarılarını tanıtarak küresel görünürlüğü artırmak.	-Bilimsel yayın teşviklerini geliştirmek; uluslararası proje ve konferans katılımlarını desteklemek. -MİTTO ve Teknopark rehberliğinde proje fonlarına erişimi ve sanayi iş birliklerini artırmak. -Uluslararası iş birliklerini, yabancı dilde programları ve burs olanaklarıyla öğrenci kabulünü artırmak. -Yeşil Kampüs, enerji verimliliği uygulamaları ve sürdürülebilirlik eğitimlerini yaygınlaştırmak. -Etkin takip sistemi ve faaliyetlerle mezun kariyerlerini destekleyip güçlü bir ağ oluşturmak. -Patent süreçlerini hızlandırıp teşvik ederek girişimcilik ekosistemini güçlendirmek. -Üniversite-sanayi işbirliği odaklı proje ve araştırmaları desteklemek. -Fon başvurularını ve sektör desteklerini teşvik ederek Ar-Ge kaynaklarını çeşitlendirip artırmak.

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
ZAYIF YÖNLER	-Kamu-özel sektör iş birliklerini ve girişimcilik faaliyetlerini artırarak sanayi ortaklı ek finansman sağlamak. -Uluslararası ortak programları, değişim kaynaklarını ve öğrenci kazanımına yönelik burs/teşvikleri artırmak. -Yeşil Kampüs ve enerji verimliliği uygulamalarını hızlandırarak sürdürülebilirlik projelerine katılımı teşvik etmek. -Yeni kampüste barınma ve spor yatırımlarını planlayarak özel sektör işbirlikleri ile finanse etmek. -Kariyer destekleri ve iletişim ağlarıyla mezunların kuruma finansal ve akademik katkısını teşvik etmek. -Sanayi işbirliği teşvik mekanizmaları geliştirmek ve ortak Ar-Ge odaklı eğitimler düzenlemek. -Fon kaynaklarını ve yayın teşviklerini artırarak uluslararası yayıncılığı desteklemek. -Dijitalleşme ve teknolojik çözümlerle eğitim yükünü dengeleyip öğrenci merkezli modelleri yaygınlaştırmak.	-Dış kaynaklı proje başvurularını teşvik etmek ve akademisyenlere proje yazma eğitimleri düzenlemek. -Uluslararası iş birliklerini, İngilizce programları ve öğrenci çekmeye yönelik burs/değişim olanaklarını artırmak. -Yeşil Kampüs ve sürdürülebilir enerji yatırımlarıyla maliyet düşürücü çevreci projelere yönelmek. -Mezun iletişimini ve kariyer merkezlerini güçlendirip sertifika programlarıyla iş dünyasındaki etkiyi artırmak. -Üniversite-sanayi işbirliğini, özel sektör Ar-Ge desteğini ve – Teknopark girişimcilik teşviklerini artırmak. -Akademik yazım/yayın destekleri ve patent teşvikleri geliştirmek; araştırma altyapısını güçlendirmek. -Sosyal alanları ve barınma imkânlarını artırmak; lojman yatırımları için kamu-özel işbirlikleri geliştirmek. -Siber güvenlik altyapısını ve veri güvenliğini güçlendirmek; personele farkındalık eğitimleri düzenlemek.

3.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara “Tespitler ve İhtiyaçlar” Tablo 25’te öz bir biçimde yer verilmiştir:

Tablo 25. Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Uluslararası öğrenci oranının potansiyele kıyasla düşük olması. Çift diploma ve değişim programlarının sınırlı kalması. Uluslararası akreditasyon alan fakülte sayısının az olması. Merkezi bütçeye bağımlılığın yüksek olması; öz gelir mekanizmalarının yetersiz işleme. Uluslararası yayın sayısına rağmen patent tescili ve ticarileştirme oranlarının düşük olması. Proje başvuru sayısının bazı birimlerde yetersiz kalması. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması. Bazı programlarda müfredat güncellemelerinin yapılmamış olması. Birimler arasında koordinasyon eksikliklerinin bulunması. Toplumla etkileşim projelerinde sistematik raporlama ve değerlendirme mekanizmasının zayıf olması. Kurum kültürünün yerleşmesi açısından personel etkileşiminin yetersiz olması.	İngilizce program sayısının artırılması; uluslararası ağlara katılımın sağlanması; uluslararası öğrenci ofisinin güçlendirilmesi. Uluslararası akreditasyon süreçlerinin önündeki bütçesel kısıtların aşılmasına yönelik çözümler geliştirilmesi. Patent ve faydalı model teşviklerinin artırılması; araştırmacıların proje yazımı konusunda desteklenmesi; sanayi iş birliklerinin yaygınlaştırılması. Akademik kadro takviyesinin yapılması; ders içeriklerinin güncellenmesi; uzaktan eğitim altyapısının tüm bölümlerde standart hâle getirilmesi; birimler arası koordinasyonun güçlendirilmesi. Sosyal etki ölçüm sistemlerinin kurulması; toplumsal katkı projelerinin merkezi olarak izlenmesi ve teşvik edilmesi. Yaşam boyu öğrenme, danışmanlık ve proje bazlı gelir kaynaklarının artırılması; performans esaslı bütçe sisteminin yaygınlaştırılması. Kurum kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına yönelik çalışmaların artırılması.

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Mevzuat Analizi	Üst mevzuatta (Kanun, KHK, YÖK kararları) yapılan hızlı değişikliklerin, üniversitenin iç yönerge ve usullerine yansıtılmasında gecikmelerin yaşanması Üniversite bünyesindeki veri işleme süreçlerinin ve saklama politikalarının güncel Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) düzenlemelerine tam adapte edilememesi Araştırma Üniversitesi seçilmesine rağmen, iç yönergelerin bu statünün getirdiği esneklik ve teşviklerle henüz tam uyumlu hale gelmemesi Kurumsal büyüme ve kampüs yapılanması neticesinde, bazı idari süreçlerdeki yetki ve sorumluluk alanlarının yeniden netleştirilmesi ihtiyacının bulunması Yabancı uyruklu öğrenci ve akademisyen süreçlerini (istihdam, kayıt, kabul) düzenleyen iç mevzuatın küresel ihtiyaçların gerisinde kalması	Mevzuat değişikliklerinin iç düzenlemelere daha hızlı ve sistematik aktarılması; birimler arası hukuki koordinasyon ve rehberlik mekanizmalarının etkinliğinin artırılması Kişisel verilerin korunmasına yönelik iç yönergelerin revize edilmesi; veri envanterinin oluşturulması ve imha politikalarının yasal sınırlara çekilmesi Akademik teşvik, atama ve yükseltme kriterlerinin “Araştırma Üniversitesi” vizyonuna göre yeniden yapılandırılması Görev tanımlarının ve imza yetkilerinin, operasyonel verimliliği artıracak şekilde modern yönetim ilkeleri ve güncel teşkilat yapısına göre yeniden düzenlenmesi Uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliğini teşvik eden, bürokrasiyi azaltan ve global standartlarla uyumlu iç mevzuatın yapılandırılması
Üst Politika Belgeleri Analizi		Öğrencilere ve genç girişimcilere yönelik mentorluk programlarının yürütülmesi, Üniversite bünyesindeki kuluçka merkezleri ile bağlantılı olarak yeni girişimlerin teşvik edilmesi, Teknoloji transfer ofisleri ile iş birliğini güçlendirip ulusal ve uluslararası hibe programlarına erişimin kolaylaştırılması, Hayat boyu öğrenme katılımını artırmak ve bireylerin istihdamda kalmalarını sağlamak için sektörel iş birliklerinin güçlendirilmesi, Çalışanlara yönelik güncel ve ihtiyaç odaklı sertifika programlarının sunulması, Akademisyen ve öğrencilere yönelik patent odaklı araştırma teşvikleri sunularak yenilikçi teknolojilerin ticarileşmesinin desteklenmesi, Uluslararası öğrenci kontenjanının artırılması ve yerli öğrencilerin hareketliliğinin desteklenmesi, Savunma sanayii, yapay zekâ, siber güvenlik, temiz ve sürdürülebilir enerji ile uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli iş gücü yetiştirmeye yönelik lisansüstü programların sayısının artırılması, Yenilenebilir, sürdürülebilir ve çevre dostu üretime yönelik projelerin yürütülmesi, Sanayide ihtiyaç duyulan alanlarda üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde doktoralı araştırmacı istihdamının artırılması, Eğitimde kalite güvence sisteminin daha güçlendirilmesi, Uluslararası akademisyen sayısının artırılması gerekmektedir.

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Program – Alt Program Analizi	Üniversitenin araştırma, öğretim, sağlık, sürekli eğitim ve öğrenci yaşamına yönelik temel faaliyet alanlarında zaman içinde gözlemlenen dalgalanmalar, süreçsel tutarsızlıklar ve yapısal eksiklikler, Araştırma altyapılarının sürdürülebilirliğinde yaşanan zorluklar, bilimsel üretkenliğin artırılmasına yönelik hedeflerle tam uyum göstermeyen proje ve bütçe yönetimi uygulamaları ile sanayi iş birliklerinin yeterli düzeyde etkinleştirilememesi, Sürekli eğitim faaliyetlerinde periyodik olarak ortaya çıkan performans dalgalanmaları, Kütüphane kullanım verilerinde, öğrenci değişim programlarına katılım oranlarında ve sosyal hizmet uygulamalarında tespit edilen dönemsel tutarsızlıklar.	Üniversitenin hedeflerine etkin biçimde ulaşabilmesi için, araştırma projelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak proje planlama, risk yönetimi süreçleri ve araştırma altyapısının modernizasyonuna yönelik bütüncül stratejilere duyulan ihtiyaç Dijital dönüşüm, kaynak verimliliği ve yaşam boyu öğrenme ilkeleriyle uyumlu olarak, öğretim süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve sürekli eğitim programlarının içerik, erişim ve etki düzeyi açısından güçlendirilmesi Sağlık hizmetlerinin etkinliği ve erişilebilirliğinin artırılması amacıyla, yatak kapasitesi ve hizmet planlamasının geliştirilmesi Öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini destekleyecek öğrenci destek sistemleri, kütüphane hizmetleri, değişim programları ve sosyal etkinlik altyapılarının iyileştirilmesi Üniversitenin kurumsal gelişimini destekleyecek şekilde, planlama, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının daha sistematik ve veri temelli bir yapıya kavuşturulması, Stratejik bütçe planlaması, ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile etkili paydaş iletişimini destekleyecek kurumsal iletişim ağlarının geliştirilmesi, Kurumsal kültürün güçlendirilmesi ve iç-dış paydaşlarla etkileşimin artırılması..
Paydaş Analizi	Akademik ve idari personel memnuniyetinde dönemsel düşüşler Fiziksel ve teknolojik altyapı eksiklikleri Sosyal ve kültürel imkânların yetersizliği Öğrencilerin barınma sorunları Kurum içi liyakat ve çözüm odaklı yaklaşımın zayıflığı Akademik yükselme süreçlerinde bürokratik engeller Yerleşkeler arası koordinasyon eksikliği Bütçe olanaklarının sınırlı, finansal kaynakların yetersiz olması Ekonomik belirsizliklerin paydaş memnuniyetine olumsuz etkisi	Eğitim programlarının disiplinler arası ve dijital dönüşüme uyumlu biçimde güncellenmesi Araştırma altyapısının ve proje teşvik mekanizmalarının güçlendirilmesi Katılımcı ve şeffaf yönetim yapısının geliştirilmesi Personel memnuniyetini artıracak sürdürülebilir destek sistemlerinin oluşturulması Fiziksel ve sosyal altyapısının modernize edilmesi Öğrenci barınma olanaklarının iyileştirilmesi Uluslararası iş birliklerinin artırılması ve kurumsal markalaşmanın güçlendirilmesi Finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ve bütçe yönetiminin etkinleştirilmesi Yerleşkeler arası koordinasyonun sağlanması ve iş birliğinin artırılması

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Personel Daire Başkanlığının, insan kaynakları fonksiyonuna ilave olarak muhasebe fonksiyonu alanına giren konularda da görevli olması Personel Daire Başkanlığının ilave görevleri nedeniyle birimlerinin bir dairede toplanamaması, farklı kat ve binalarda çalışanlarının olması. Üniversitemizin Risk Strateji Belgesi'nin bulunmaması nedeniyle personele tebliğ edilememesi ve bu durumun İç Denetim Birimi raporlarına olumsuz şekilde yansımaları. İdari Personel sayısındaki artışın, Akademik Personel sayısı ve öğrenci sayısındaki artışla doğru orantılı olmaması nedeniyle idari personel üstündeki iş yükünün sürekli artışı	Personel Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan "Maaş Büroları"nın muhasebe fonksiyonunu yerine getirmekle görevli Daire Başkanlığına/Başkanlıklarına devredilmesi Personel Daire Başkanlığının daha geniş bir katta görev yapması ya da alanı ile ilgili olmayan işçi ve memur maaş bürolarının muhasebe ile ilgili dairelere devri 2021-2025 Stratejik Planında hazırlanmakta olduğu belirtilen "Risk Strateji Belgesi"nin tamamlanarak Başkanlığı'mıza gönderilmesi İdari personel atama izni için yapılan taleplerin artırılması
Kurum Kültürü Analizi	Karar alma süreçlerinde çalışan katılımının yetersizliği Birimler arası iş birliği ve koordinasyon eksikliği Bilgi paylaşımının yetersiz, geç ve dağınık olması Kurumsal öğrenme yapılarının sürdürülebilir olmaması Paydaş katılımının stratejik kararlara yeterince yansımaması Çalışanların stratejik plan sürecine katılımının düşük olması Ödül-ceza sisteminde şeffaflık ve motivasyon eksikliği	Katılımcı, şeffaf ve sürdürülebilir karar alma yapılarının oluşturulması Birimler arası iş birliği ve koordinasyonun kurumsallaştırılması Etkili bilgi akışı için iletişim altyapısının güçlendirilmesi Kurumsal öğrenme ve yenilikçi gelişim ortamlarının oluşturulması Paydaş katılımını artıracak yönetim modellerinin geliştirilmesi Stratejik plan sürecine çalışan katılımının artırılması Adil ve motive edici ödüllendirme yapılarının oluşturulması
Fiziki Kaynak Analizi	RTE Külliyesi kurulum çalışmaları kapsamında TOKİ ile yapılan protokollerdeki mali uyumsuzluklar M.Ü. Prof. Dr. Asaf Ataseven Ek Hizmet Binası'nın protokol ile Sağlık Bakanlığı'na süreli devri neticesinde oluşan mali kayıplar ve özlük haklar Yerleşkelerin birbirine uzaklığı ve farklılığı binaların fiziksel koşulları, kampüs yaşamı ve ulaşım gibi başlıklar başta olmak üzere çeşitli avantaj ve dezavantajlar oluşturmaması, teknik personelin iş yükünün artması, arızaların hızla giderilememesi RTE Külliyesi Maltepe Yerleşkesi ile RTE Külliyesi Sağlık Yerleşkesinin batık tüneli bağlantısının yapılamamış olması Üniversitemizin yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelimini ve mevcut enerji yönetimini sürdürülebilir hale getirmek Üniversite taşınmazlarının yönetimi Ödül mekanizmasının işletilmemesi	Uyumsuzlukların giderilebilmesi için TOKİ ile iletişimin sürdürülmesi, Hastanenin yapılacak ek protokolle üniversite bünyesine katılması Tüm fakültelerin tek yerleşkeye taşınması hususunda 3. Etap çalışmaların hızlandırılması Teknik personel sayısının artırılması İBB ile proje çalışmalarının sürdürülmesi RTE Külliyesi ve Göztepe Yerleşkesinde kurulmakta olan Güneş Enerjisi Sistemlerinin (GES) faaliyete geçmesi Taşınmazların cins tashihi, imar planı, sınır düzenlemesi, tahsis ve planlama süreçlerinin üst düzeyde takip edilmesi Görevleri süresinde üstün hizmeti ile kamu menfaati sağlayan personelin kurum aidiyetini güçlendirecek bir ödül mekanizmasının oluşturulması

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Nitelikli teknik personel eksikliği Bütçe yetersizliği Artan siber tehditler	Nitelikli teknik personel istihdamı ve sürekli eğitimlerle personelin güncel teknolojilere adapte edilmesi Teknolojik ömrünü tamamlayan bilişim teknoloji ürünlerinin yenilenmesi ve eksiklerin giderilmesi Siber güvenlik biriminin oluşturulması, personel farkındalık eğitimleri düzenlenmesi ve ölçülmesi
Mali Kaynak Analizi	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre özel bütçeli bir idare olan üniversitemiz ödeneklerinin mevzuat çerçevesinde kullanılması Bütçe ödeneklerinin yeterince artmaması sonucu araştırma faaliyetlerine ayrılan ödeneklerin daralması Stratejik planlamaya ilişkin izleme ve değerlendirme süreçlerinde koordinasyon eksikliklerinin yaşanabilmesi	Üniversitemizce sunulan hizmetlerin Hükümetimiz'in mevcut tasarruf tedbirleri çerçevesinde en verimli biçimde kullanılmasını sağlayacak mekanizmaların işletilmesi Özellikle uluslararası proje kaynaklarından daha fazla yararlanılmasının sağlanması Stratejik plan ve bütçe süreçleri arasındaki bağlantının güçlendirilmesi
Akademik Faaliyet Analizi	Akademik yayın sayısında yetersizlik Uluslararası iş birliklerinin yetersizliği Öğretim üyesi sayısının yetersizliği Araştırma altyapısının eksikliği Öğrenci memnuniyetinin düşük olması Mezunların istihdam oranının düşük olması Finansal kaynakların sınırlı olması Dijital eğitim altyapısının eksikliği	Yayın teşviklerinin artırılması Ortak projelerin teşvik edilmesi Yeni akademik kadro alımları yapılması Laboratuvar ve teknoloji yatırımlarının artırılması Geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi Kariyer merkezi etkinliklerinin artırılması Fon ve proje desteklerinin artırılması
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretimde misyon farklılaşması ve araştırma üniversitelere destek ihtiyacı Ulusal stratejiler, AB uyum süreçleri ve 12. Kalkınma Planı hedefleriyle uyum zorunluluğu Eğitim politikalarındaki değişiklikler, jeopolitik riskler ve uluslararası derecelendirme sistemlerinin etkileri Ekonomik dalgalanmalar, yüksek yaşam maliyetleri, tasarruf tedbirleri ve mezun-istihdam dengesizliği Uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısını artırma ve toplumsal beklentileri karşılama ihtiyacı Kampüs içi hizmetlerin yetersizliği ve öğrenci profilindeki değişiklikler Dijitalleşmenin hızlanması, yapay zekâ uygulamaları, entegre bilgi sistemleri ve siber güvenlik riskleri Mevzuattaki sık değişiklikler, etik standartlarda birlik olmaması ve insan kaynakları/Teknopark süreçlerindeki yetersizlik Doğal afetlere karşı dirençli kampüsler oluşturma, Yeşil Kampüs uygulamaları ve sıfır atık yönetimi ihtiyacı	Hedeflere uygun konumlanma sağlanması, iş birlikleri ve akademik desteklerin artırılması AB uyum projeleri ve kamu-özel sektör iş birlikleri ile finansman kaynaklarının artırılması Eğitim politikalarındaki değişikliklere uyum sağlanması ve uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi Kaynak yönetimi, burs ve kariyer desteklerinin artırılması, istihdam odaklı eğitimlerin güçlendirilmesi Burslar ve fırsatların genişletilmesi Toplumsal sorumluluk projelerinin ön plana çıkması Sosyal imkânlar ve öğrenci hizmetlerinin çeşitlendirilmesi Dijital altyapı yatırımlarının artırılması, güvenlik önlemleri ve dijital politikaların güçlendirilmesi Kalite süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi, inovasyon ile araştırma süreçlerinde etkinliklerin artırılması Afet risk analizlerinin yapılması Yeşil Kampüs ve sıfır atık projelerinin önceliklendirilmesi

4

GELECEĞE BAKIŞ

4. GELECEĞE BAKIŞ

Üniversitemiz vizyon ve misyon ifadeleri ile ilke ve değerleri, rektörün perspektifi doğrultusunda geliştirilmiş, kurul tarafından yönlendirilmiş ve paydaşların katkısının alındığı Geleceğe Bakış çalışmaları göz önünde bulundurularak son şekli verilmiş ve üniversitemiz yönetimi tarafından onaylanmıştır.

4.1. Misyon

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.

4.2. Vizyon

Üniversitemizin vizyonu “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak”tır.

4.3. Temel Değerler

Akademik Özgürlük: Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinin uzmanlık alanlarında, özgürce araştırma ve öğretim yapması ve öğrencilerin de özgürce öğrenim görmelerine önem verir.

Atatürk İlkelerine Bağlılık: Marmara Üniversitesi, Türk ulusunun çağdaşlaşma yolunda gereksinim duyduğu Atatürk ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır.

Çözüm Odaklılık: Marmara Üniversitesi problemler karşısında çözümün bir parçası olma yolunda sonuçlar ve çözüme odaklanan bir anlayışa sahiptir.

Etik Değerlere Bağlılık: Marmara Üniversitesi, akademik ortamda paydaş gruplarının birbiriyle ilişkilerinde ve yetkin bireylerin yetiştirilmesinde etik değerlere bağlılık konusunda yüksek duyarlılık gösterir.

Evrensellik: Marmara Üniversitesi, evrensel düzeyde bilgi üretilmesinin yolunu açarak geleceğin şekillendirilmesine ve bilim dünyasına katkıda bulunur.

Farklılıklara Saygı: Marmara Üniversitesi, ayrımcılığa karşı çıkarak, her türlü görüş ve düşüncenin dile getirilmesinde din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet ve düşünce farklılıklarına saygı gösterir.

Güvenilirlik: Marmara Üniversitesi, kurumsal yapı ve uzman kadrosu ile güvenilir bir kimliğe sahiptir.

Liyakat: Marmara Üniversitesi, akademik ve idari personellerin seçimi, atanması, yükseltme ve görev değişikliklerinde şeffaf ve liyakate uygun hareket eder.

Paydaş Odaklılık: Marmara Üniversitesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında her fikrin değer bulabilmesi için paydaş katılımını merkeze alır.

Sürdürülebilirlik Bilinci ile Hareket Etme: Marmara Üniversitesi, büyüme ve başarı için kalite yönetim anlayışına uygun bilimsel, kurumsal, toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirlik bilinci ile hareket eder.

5

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşmaktadır:

- Konum tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- Temel yetkinlik tercihi: Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

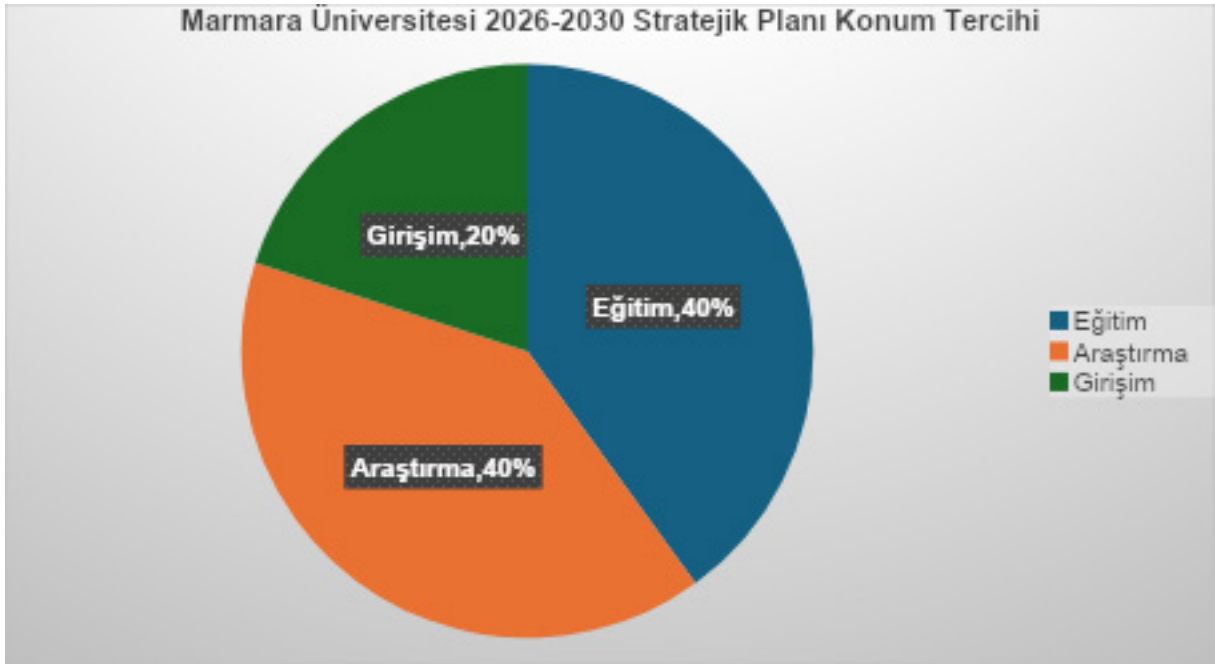
5.1. Konum Tercihi

Üniversitelerin konum tercihi, yükseköğretim sektöründekendilerini nasıl konumlandıracaklarını belirleyen kritik bir unsurdur. Marmara Üniversitesi, köklü tarihi, çok disiplinli akademik yapısı ve İstanbul'un stratejik konumunda bulunmasıyla Türkiye'de yükseköğretimin gelişimine önemli katkılar sağlamış bir devlet üniversitesi olarak öne çıkar. 1883'te temelleri atılan ve Hamidiye Ticaret Mektebi geleneğini sürdüren üniversite, bugün 13 enstitü, 21 fakülte, 1 yüksekokul ve 4 meslek yüksekokuluyla beş farklı dilde (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, Arapça) eğitim sunan tek devlet üniversitesidir. Yaklaşık 3.000 öğretim elemanı ve 70.000'i aşkın öğrencisiyle ekonomik, politik ve kültürel alanlarda yenilikçi çözümler üretmeyi hedefleyen kurum, ulusal ve uluslararası platformlarda Türkiye'nin önemli bir temsilcisi konumundadır.

Marmara Üniversitesi, 21. yüzyılın hızla değişen dinamikleri karşısında yükseköğretimde yenilikçi çözümler üretme ve topluma yön verme sorumluluğunu her geçen gün daha da güçlendirmektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun "Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi" çerçevesinde üniversitemiz 2021-2025 döneminde "Araştırma Odaklı Üniversite" konumunu benimsemiştir. Bu süreçte, özellikle Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPKO) ile İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi (MİTTO) tarafından yürütülen projeler, sağlanan fonlar ve fikrî mülkiyet çalışmalarındaki artış, üniversitemizin araştırma kültürünü kurumsal bir yapıya kavuşturmuştur.

2021-2025 stratejik plan döneminde elde edilen kurumsal kazanımlar, araştırma merkezlerinin sayısındaki artış, uluslararası yayın ve proje sayılarındaki yükselme ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi'ndeki ilerlemeler, üniversitemizin araştırma yetkinliklerini somut göstergelerle kanıtlamaktadır. 2021-2025 döneminde "Araştırma Odaklı Üniversite" olarak belirlediği konumunu, 2026-2030 stratejik plan döneminde daha da derinleştirerek sürdürmeyi hedeflemektedir.

Üniversitemizin konum tercihi belirlenirken, yükseköğretim politikaları, ulusal ve uluslararası eğilimler, yerel ve bölgesel özellikler, sanayi ve girişimcilik kümelenmeleri ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, Marmara Üniversitesinin eğitim ve öğretim (%40), araştırma ve geliştirme (%40) ve girişimcilik (%20) odaklı bir modelle ilerlediği görülmektedir.



Grafik 9: Marmara Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Planı Konum Tercihi

Bu çerçevede, lisans ve lisansüstü programlarda araştırma temelli eğitim anlayışı yaygınlaştırılacaktır. Üniversitemizde hâlihazırda faaliyet gösteren araştırma merkezlerinin uzmanlık alanlarını netleştirmek, ihtiyaç duyulan alanlarda yeni merkezler kurmak ve ulusal-uluslararası fon mekanizmalarından daha etkin yararlanmak üzere çalışmalar yürütülecektir. Bu sayede akademik personelin proje geliştirme, yayın ve patent üretme, ticarileşme ve sanayi iş birliği alanlarındaki performansı teşvik edilerek hem bilimsel niteliğin yükseltilmesi hem de ekonomik ve toplumsal katma değerin artırılması hedeflenmektedir.

Üniversite bünyesinde 2025 yılında hizmet veren uygulama-araştırma merkezleri şunlardır:

- Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Çocuk Koruma Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Doğa Bitkileri ve Su Ürünleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Epilepsi Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Geleneksel El Sanatları ve Tasarım Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Genetik ve Metabolik Hastalıklar Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Hipertansiyon ve Ateroskleroz Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İmmün Yetmezlik Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Kent Sorunları ve Yerel Yönetimler Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Sağlık Hizmet Politikaları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Spor Bilimleri ve Sporcu Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Türkiye – Almanya İlişkileri Araştırma ve Uygulama Merkezi

- Uluslararası İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Yükseköğretim Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Nanoteknoloji ve Biyomalzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Nüfus ve Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Uluslararası Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kadın Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İnovasyon ve Teknoloji Transfer Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama-Araştırma Merkezi
- Bölgesel Kalkınma ve Uygulama Araştırma Merkezi
- Marmara Aile Hekimliği Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kiraat İlmi Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Kudüs Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Türkiye-Fransa İlişkileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Dijital Beşeri Bilimler Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Üniversite-Sanayi İşbirliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Eklem Protezleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İslam Düşüncesi Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- İslam İktisadı ve Finansı Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Mehmet Genç İktisat Tarihi Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Ekonomik Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Prof. Dr. Işıl BARLAN Translasyonel Tıp Klinik Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Sağlık Biyoteknolojisi Mükemmeliyet Ortak Uygulama ve Araştırma Merkezi
- Uluslararası Ekonomik İlişkiler Araştırma Merkezi

“Araştırma Odaklı Üniversite” konumu doğrultusunda, fakülteler ve enstitüler arası iş birliğinin artırılmasıyla, 2026-2030 döneminde Kalite Politikasının sürdürülebilirliğinin güvence altına alınması ve sürekli izleme-iyileştirme döngüleriyle araştırma süreçlerinin etkinliği ile hesap verebilirliğinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Marmara Üniversitesi, 2026-2030 Stratejik Planı kapsamında, “Araştırma Odaklı Üniversite” konum tercihini bir adım öteye taşıyarak bilgi üretimi, yenilikçilik ve toplumsal katkı odaklı projelerini artırmayı hedeflemektedir. 2021-2025 dönemi deneyimleri, kurumsal birikim ve İstanbul’un stratejik olanakları göz önünde bulundurulduğunda, bu odaklanmanın üniversitemizin uluslararası görünürlüğünü ve bölgesel kalkınmaya katkısını daha da güçlendireceği öngörülmektedir.

5.2. Başarı Bölgesi Tercih

Marmara Üniversitesi, Türkiye’nin köklü ve önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olarak, bilimsel mükemmeliyeti, toplumsal katkıyı ve yenilikçiliği bir araya getiren köklü bir geçmişe sahiptir. Üniversite, sahip olduğu zengin akademik birikim, disiplinler arası çalışma kültürü ve İstanbul’un dinamik yapısıyla bütünleşen potansiyeli sayesinde ulusal ve uluslararası düzeyde önemli bir konuma sahiptir. 2026-2030 stratejik planı çerçevesinde belirlenen başarı bölgesi tercihi, Marmara

Üniversitesi'nin mevcut güçlü yönlerini daha da öne çıkaracak, rekabet avantajı sağlayacak ve diğer araştırma üniversiteleri arasında farklılaşmasını mümkün kılacak bir yaklaşım sunmaktadır. Bu bağlamda, üniversitenin özellikle sağlık ve mühendislik bilimlerindeki derinlemesine uzmanlığı, uluslararası alandaki etkinliği, sınav başarıları ve kalite güvencesi süreçlerindeki titizliği öne çıkmaktadır.

Marmara Üniversitesi, YÖK tarafından hazırlanan genel değerlendirme raporlarına (2024) göre ulusal düzeyde öne çıkan bir akademik güce sahiptir ve Türkiye'deki diğer araştırma üniversiteleri arasında önemli bir konumda yer almaktadır. Özellikle lisansüstü eğitimde gösterdiği başarı, Türkiye'de en çok doktora mezunu veren (542 mezun) 4. üniversite olmasıyla tescillenmiştir. Bu durum, üniversitenin nitelikli araştırmacı yetiştirme ve akademik üretimdeki liderliğini açıkça ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, lisans düzeyinde de kalitesini kanıtlayan Marmara Üniversitesi, mezunlarının bilgi birikimi ve yetkinliğini yansıtan KPSS ve ALES gibi merkezi sınavlarda ilk %5'lik dilime giren program sayısında 3. sırada yer almaktadır (sırasıyla 24 ve 26 program). Bu başarı, üniversitenin hem eğitim kalitesinin yüksekliğini hem de mezunlarının akademik ve profesyonel hayata donanımlı bir şekilde atılmalarını sağlamadaki etkinliğini vurgulamaktadır. Ayrıca, öğretim elemanı başına düşen ödül sayısında 4. sırada yer alması, Marmara Üniversitesinin akademik kadrosunun kalitesini, bilimsel yetkinliğini ve alanlarına yaptıkları özgün katkıları somut bir şekilde göstermektedir. Bu veriler, Marmara Üniversitesinin sadece niceliksel olarak değil, niteliksel olarak da birçok araştırma üniversitesini geride bıraktığını ve öne çıktığını kanıtlamaktadır.

Marmara Üniversitesi, TÜBİTAK'ın 2023 Yetkinlik Analizi Raporu'na göre incelenen 130 alt alanın 70'inde (%54) birinci bölgede yer alarak dikkat çekici bir başarı sergilemektedir. Sağlık bilimleri başta olmak üzere, geniş bir disiplin yelpazesinde öncü konuma sahip olan üniversite, Endokrinoloji, Gastroenteroloji, Kardiyoloji ve Onkoloji gibi kritik tıp disiplinlerinde en üst düzeyde yetkinliğe sahip kurumlar arasında bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, Romatoloji, Üroloji, Eklemli İmalat, KBB, Nefroloji, Polimer & Plastikler, Din Bilimleri ve Pediatri gibi alanlar hem akademik araştırma kalitesi hem de öğrenci kapasitesi açısından Marmara Üniversitesinin güçlü yönlerini temsil etmektedir. Bu başarıların temelinde, üniversitenin sağlık bilimleri alanındaki köklü geçmişi ve bu alandaki akademik derinliği yatmaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Kurumsal Akreditasyon Raporu, üniversitenin sağlık bilimleri alanındaki akademik ve araştırma kapasitesini teyit etmekte ve bu birikimin somut verilere dayalı olarak her geçen yıl daha da güçlendiğini göstermektedir. ÜNİARLAB tarafından gerçekleştirilen 2024 Popüler Programların Mezun Memnuniyeti Sıralaması'nda ise Tıp ve Eczacılık programlarının üst sıralarda yer alması, üniversitenin yalnızca akademik başarıda değil, mezunlarının sektördeki etkinliği ve istihdam edilebilirliği açısından da güçlü bir yapıya sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Tüm bu göstergeler, Marmara Üniversitesinin hem akademik hem de araştırma mükemmeliyeti açısından lider konumunu pekiştirdiğini ve Hacettepe ile İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa gibi köklü kurumlarla rekabet edebilecek düzeyde bir bilimsel merkez olma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Üniversite yönetimi, bu kapsamlı yetkinlik analizini stratejik bir araç olarak kullanarak mevcut güçlü konumunu daha da sağlamlaştırmayı ve diğer alanlardaki performansını yükseltmeyi hedeflemektedir.

Marmara Üniversitesi, mühendislik bilimlerinde de önemli bir potansiyele sahip olup, özellikle geleceğin teknolojilerine yönelik alanlardaki yetkinliği ile dikkat çekmektedir. TÜBİTAK Üniversiteler Yetkinlik Raporunda (2023) Bilgi Güvenliği, Yapay Zekâ ve Robotik gibi dinamik alanlarda birinci bölgede yer alması, üniversitenin bu alanlara yaptığı yatırımların ve geliştirdiği uzmanlığın bir göstergesidir.

Üniversitelerin Alan Bazında Yetkinlik Analizi'nde Eklemeli İmalat ve Polimer & Plastikler gibi spesifik mühendislik alanlarının üst sıralarda yer alması ise, Marmara Üniversitesinin sadece genel bir mühendislik yetkinliğine sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda belirli niş alanlarda derinlemesine uzmanlığa ve rekabet avantajına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, sağlık ve mühendislik bilimlerinin kesişim noktalarında yer alan biyomedikal mühendislik ve sağlık teknolojileri gibi alanlardaki potansiyeli daha da artırmakta ve disiplinler arası çalışmalarla önemli inovasyonların ortaya çıkabileceğini müjdelemektedir. Nitekim, Alan Bazında Yetkinlik analizinde Eklemeli İmalat ve Polimer & Plastikler'in ilk on bölüm arasında yer alması, mühendislik alanındaki bu odaklanmanın somut bir kanıtıdır. Marmara Üniversitesinin mühendislik alanındaki bu güçlü temeli ve disiplinler arası iş birliği potansiyeli, gelecekte bu alanda daha da öne çıkmasını sağlayacak önemli bir faktördür.

Marmara Üniversitesi, yetkinlik analizlerinde birinci bölgede yer alan birçok alanda akademik üstünlüğünü kanıtlamış ve geniş bir disiplin yelpazesinde güçlü bir akademik miras oluşturmuştur. İşletme ve ekonomi alanlarında uluslararası standartlardaki eğitimiyle öne çıkan üniversitemiz, finans ve yönetim bilimlerinde rakiplerinden ayrılmaktadır. Hukuk fakültemiz, özellikle kamu hukuku ve uluslararası ilişkiler alanındaki uzman akademik kadrosuyla dikkat çekerken, sosyal bilimler alanında siyaset bilimi, sosyoloji ve tarih bölümlerinin yanı sıra din bilimleri alanında Türkiye'de 9. sırada yer alarak güçlü bir akademik varlık sergilemektedir. Eğitim bilimlerinde önemli çalışmalara imza atan üniversitemiz, sanat ve felsefe bölümleriyle de beşeri bilimlerdeki derin akademik birikimini ortaya koymaktadır. Tıp, mühendislik ve sağlık bilimlerinde güçlü altyapıya sahip olan Marmara Üniversitesi, disiplinlerarası akademik yaklaşımıyla fark yaratmaktadır.

Akademik başarısını sürdürülebilir kalite güvencesiyle destekleyen üniversitemiz, program akreditasyonları konusunda Türkiye'de öncü kurumlar arasında yer almaktadır. Tıp Fakültesi'nde 13 program ve laboratuvar akreditasyonu, Mühendislik Fakültesi'nde 7 bölümün MÜDEK akreditasyonu ve Eczacılık Fakültesi'nin ECZAKDER akreditasyonuna sahip olması, Marmara Üniversitesinin akademik standartlarını ulusal ve uluslararası düzeyde tescillemektedir. İşletme alanında ise AACSB gibi prestijli bir uluslararası akreditasyon sürecine girerek, küresel rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Bu geniş akreditasyon portföyü, üniversitemizi sadece akredite program sayısının fazlalığıyla değil, aynı zamanda farklı disiplinleri kapsayan kalite odaklı yaklaşımıyla da öne çıkarmaktadır. Özellikle işletme eğitiminde uluslararası standartları yakalama vizyonu ile başlattığı AACSB süreci, Marmara Üniversitesinin akademik mükemmeliyet ve küresel rekabet iddiasını somut bir şekilde ortaya koymaktadır.

Marmara Üniversitesi, uluslararası öğrenci hareketliliğinde Türkiye'nin öncü üniversitesi olarak küresel bir çekim merkezi haline gelmiştir. Erasmus+ ve diğer değişim programları kapsamında Türkiye'de 1. sırada yer alarak 1067 uluslararası öğrenciye ev sahipliği yapması, hem akademik iş birliklerini güçlendirmekte hem de kültürel çeşitliliği artırmaktadır. Bu başarı, üniversitenin uluslararası alandaki cazibesinin ve köklü ortaklıklarının bir göstergesidir. Akreditasyon raporunda da bu başarılar desteklenmektedir; üniversitemiz, Erasmus+ programında en yüksek hibe alan üniversiteler arasında yer almakta ve 31 ülkede 104 üniversite ile ikili anlaşmalar ve uluslararası hareketlilik projeleri (KA171) yürütmektedir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) "Uluslararasılaşma Stratejisi" çerçevesinde pilot üniversite olarak seçilmesi, Marmara Üniversitesinin uluslararası alandaki liderliğini pekiştiren bir diğer önemli adımdır. Bu güçlü uluslararası ağ, öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin yanı sıra, ortak araştırma projelerinin geliştirilmesine de önemli katkılar sağlamaktadır.

Akademik mükemmellik ve uluslararasılaşma çabalarını toplumsal faydaya dönüştürmeyi hedefleyen Marmara Üniversitesi, üniversite-sanayi iş birliklerini geliştirerek nitelikli insan kaynağı yetiştirmekte ve araştırma çıktılarını toplum yararına sunmaktadır. Kalite odaklı eğitim anlayışı, güçlü akreditasyon portföyü ve etkin uluslararası iş birlikleriyle Marmara Üniversitesi, Türkiye'nin küresel yükseköğretim sahnesindeki rekabet gücüne önemli katkılar sunmaya devam etmektedir.

Tablo 27'de yer alan veriler, Marmara Üniversitesinin araştırma üniversiteleri arasında öne çıkan başarı alanlarını ve bu alanlarda belirlediği hedefleri özetlemektedir. Üniversite, sağlık bilimleri, mühendislik, uluslararasılaşma ve toplumsal katkı gibi alanlarda güçlü bir performans sergileyerek, diğer araştırma üniversiteleri arasında farklılaşan bir konum elde etmektedir.

Tablo 26. Üniversite Başarı Alanları

Başarı Alanı	Öne Çıkan Alanlar	Farklılaşma Stratejileri
Sağlık Bilimleri	– Endokrinoloji, Gastroenteroloji, Kardiyoloji, Onkoloji gibi alanlarda yüksek yetkinlik	– Sağlık bilimlerindeki araştırma kapasitesini artırma
	– Tıp ve Eczacılık programlarında yüksek mezun memnuniyeti	– Disiplinler arası araştırmalarla inovasyon üretimi – Klinik araştırmalara odaklanarak sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlama
Mühendislik Bilimleri	– Yapay zekâ, Bilgi Güvenliği, Robotik, Eklemeli İmalat, Polimer & Plastikler gibi alanlarda ulusal düzeyde güçlü pozisyon	– Disiplinler arası iş birliklerini güçlendirerek, biyomedikal mühendislik gibi kesişim alanlarında derinleşme
	– Teknoloji odaklı araştırmalar ve uygulamalı projeler (Yapay Zeka, Robotik, Biyoteknoloji)	– Küresel inovasyon stratejilerine odaklanarak araştırma çıktılarının uluslararası rekabete dönüşmesini sağlama
Sosyal Bilimler	– Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Sosyoloji, Tarih, Uluslararası İlişkiler, Din Bilimleri	– Kamu politikaları ve sosyal kalkınma konularında bilgi üretimi, kamu kurumlarıyla iş birliği, sosyal etki analizi odaklı çalışmalar.
Uluslararasılaşma	– Erasmus+ öğrenci hareketliliğinde Türkiye 1.si; 31 ülkede 104 üniversite ile iş birliği, Erasmus programı uygulama konusunda pilot üniversite olarak seçilme	– Uluslararası ortak programlar oluşturma, kültürlerarası etkileşimleri artırarak öğrenci çeşitliliğini teşvik etme, küresel görünürlüğü artırma.
Akreditasyon ve Kalite	Tıp (13 akredite), Mühendislik (MÜDEK), Eczacılık (ECZAKDER), İşletme (AACSB süreci)	– Program kalitesini belgeleyen akreditasyonları genişletme, uluslararası standartlara uyum, kurumsal kalite yönetimini yaygınlaştırma, küresel rekabet gücünü artırarak uluslararası standartlara uyum sağlama
Ulusal Sıralama ve Proje Başarıları	– TÜBİTAK proje sayısında 6. sıra	– Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarını destekleyen fonlar ve proje sayısını artırma
	– Doktora mezunu sayısında 4. sırada yer alma	– Lisansüstü eğitim kapasitesini artırma ve yüksek kaliteli araştırmacılar yetiştirme
	– KPSS-ALES'te ilk %5'te 24 program, ALES-KPSS sıralamalarında ilk 3'te	– Ulusal başarı göstergelerinde sürdürülebilir yükseliş, merkezi sınavlarda başarıyı destekleyici eğitim stratejileri geliştirme.

Sonuç olarak, Marmara Üniversitesi, belirlenen stratejik başarı bölgeleri ve araştırma odaklı farklılaşma yaklaşımıyla, hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet avantajını artırmayı hedeflemektedir. Sağlık ve mühendislik bilimlerindeki köklü uzmanlığını, uluslararası öğrenci hareketliliğindeki liderliğini ve kalite odaklı yaklaşımını temel alarak, araştırma kapasitesini artırma, öğrenci memnuniyetini yükseltme ve uluslararası sıralamalardaki yerini iyileştirme yolunda kararlı adımlar atmaktadır. Disiplinler arası ve uygulamalı araştırmalara odaklanma, mükemmeliyet merkezleri oluşturma, uluslararası iş birliklerini güçlendirme ve sanayi ile etkileşimi derinleştirme gibi stratejiler, Marmara Üniversitesinin sadece akademik başarılarını değil, aynı

zamanda toplumsal ve ekonomik kalkınmaya olan katkısını da artıracaktır. Bu bütüncül yaklaşım, Marmara Üniversitesini gelecekte Türkiye'nin önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olarak konumunu daha da sağlamlaştıracak ve uluslararası alanda daha fazla tanınan ve etkili bir kurum haline getirerek rekabet gücünü pekiştirecektir.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Marmara Üniversitesi, eğitim-öğretimden araştırmaya, uluslararasılaşmadan kalite güvencesine kadar uzanan geniş bir yelpazede stratejik önceliklerini belirleyerek sürdürülebilir akademik ve kurumsal gelişimi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, aşağıdaki tablo üniversitemizin stratejik değer sunumu çerçevesinde hangi alanlarda artırma, yenilik yapma, azaltma veya tamamen kaldırma yönünde tercihlerin belirlendiğini göstermektedir. Üniversitemizin mevcut durumu, gelişim alanları ve uluslararası rekabet gücü göz önünde bulundurularak oluşturulan bu tablo, stratejik karar alma süreçlerinde yol gösterici olacaktır.

Tablo 27. Değer Sunumu Tablosu

Tercihler ve Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
EĞİTİM				
Eğitim Yöntemleri				✓
Eğitim Programları				✓
Disiplinler Arası Sertifika Programları				✓
Bütünleşik Doktora Programları			✓	
Uluslararası Değişim Programları			✓	
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
ARAŞTIRMA				
Araştırma Fon Kaynakları (Ulusal ve Uluslararası)			✓	
Araştırma Alt Yapısı			✓	
Uluslararası Projelere Dayalı Fonlar			✓	
Özel Sektör-Üniversite İşbirlikli Ar-Ge ve Yenilikçi Projeler			✓	
TTO ve Uluslararası Projeler (AB, Erasmus)			✓	
Q1 ve Q2 Etkili Bilimsel Yayınlar			✓	
Atıflar			✓	
Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (Lisanslama, Ticarileşme)			✓	
Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar			✓	✓
ULUSLARARASILAŞMA				
Uluslararası Tanınırlık			✓	
Yabancı Uyruklu Doktorali Öğretim Elemanı Sayısı			✓	
Uluslararası Bilim, Sanat ve Tasarım Ödülleri			✓	
KALİTE VE YÖNETİM				
Kalite Güvence Çalışmaları			✓	
Akredite Edilmiş Program Sayısı			✓	✓
Bürokrasi		✓		
Yönetime ve Karar Süreçlerine Katılım			✓	
SOSYAL ETKİ ve PAYDAŞ İLİŞKİLERİ				
Yeşil Kampüs			✓	
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri			✓	✓
Mezunlarla Etkileşim			✓	
İç-Dış Paydaş Memnuniyeti			✓	
Sosyal İmkânlar			✓	
Kültürel, Sanatsal ve Sportif Faaliyetler			✓	✓

5.4. Temel Yetkinlik Tercihii

Marmara Üniversitesi, 2026-2030 dönemi için belirlediği stratejik plan çerçevesinde, güçlü bir farklılaşma stratejisi benimsemeyi ve yükseköğretim sektöründe sürdürülebilir başarıyı sağlamak amacıyla temel yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu strateji, üniversitemizin iç ve dış çevresindeki tercihlerle uyumlu ve birbirini destekleyici bir yapıya sahip olacaktır. Temel yetkinlik tercihleri, üniversitemizin mevcut durumunun derinlemesine bir değerlendirilmesi ve geleceğe dönük hedeflere uygun olarak şekillendirilecektir. Marmara Üniversitesi, mevcut kaynaklarını, akademik kadrosunu, araştırma altyapısını, kurumsal kültürünü ve fiziki altyapısını daha da güçlendirerek uluslararası alanda daha rekabetçi bir konum elde etmeyi amaçlamaktadır.

Marmara Üniversitesi, Türkiye’de beş dilde eğitim veren tek devlet üniversitesi olma ayrıcalığına sahiptir. Bu benzersiz yapı, öğrencilere küresel ölçekte akademik ve profesyonel rekabet avantajı sağlamakta, farklı disiplinlerin bir araya geldiği eğitim süreçlerine olanak tanımaktadır. Önümüzdeki dönemde, bu yetkinliği daha da güçlendirerek fakülteler ve enstitüler arası akademik iş birliğini artırmayı hedeflemektediriz.

Çok Disiplinli ve Disiplinler Arası Çalışmalar: Üniversitemiz, farklı akademik disiplinleri bir araya getirerek, ortak araştırmalar ve projeler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sağlık Bilimleri ve Fen Bilimleri alanlarında özellikle güçlü olan üniversitemiz, bu alanlarda uluslararası seviyede etki yaratmayı planlamaktadır. Ayrıca, araştırma alanında 2020 yılı itibarıyla elde edilen başarılı bilimsel yayın sonuçları, üniversitemizin bu hedef doğrultusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır.

Araştırma Odaklı Kültür ve Bilimsel Performans: Marmara Üniversitesi, araştırma odaklı bir kurum kültürü oluşturarak, akademik kadrosunun ve öğrencilerinin bilimsel üretkenliğini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, araştırma altyapısının güçlendirilmesi, ulusal ve uluslararası araştırma projelerine katılımın artırılması, ayrıca bilimsel yayın sayısının yükseltilmesi öncelikli hedefler arasında yer alacaktır. Üniversite, TÜBİTAK ve Horizon Europe gibi programlarla iş birliğini geliştirerek, araştırma kapasitesini daha da artıracaktır.

Kurum Kültürü ve Stratejik Yönetim: Marmara Üniversitesi, güçlü bir kurum kültürüne ve stratejik yönetim anlayışına sahip olup, katılım, iş birliği, bilgi paylaşımı ve değişime açıklık gibi değerleri içselleştirmiştir. Bu kültürün daha da güçlendirilmesi ve sürdürülebilir bir stratejik yönetim yapısının oluşturulması, üniversitenin etkinliğini artıracak ve daha yenilikçi bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

Uzaktan Eğitimde Liderlik ve Dijital Altyapı: Uzaktan eğitim alanında daha etkin bir yapı oluşturmak amacıyla, üniversitemiz tüm akademik birimlerinin erişebileceği geniş bir dijital eğitim ağı kurmayı planlamaktadır. Bu süreç, yükseköğretim ve lisansüstü eğitim alanlarında geniş bir uzaktan eğitim programları yelpazesi ile desteklenecek, böylece üniversitemizin eğitim kalitesinin artırılması sağlanacaktır.

Fiziki Kaynaklar: Üniversitemiz, İstanbul’un çeşitli bölgelerinde yer alan 7 yerleşkesiyle eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürebilecek büyük bir fiziki kaynağa sahiptir. Bu fiziki altyapının daha da güçlendirilmesi ve yeni kampüslerin inşa edilmesi ile üniversitemizin hizmet kalitesi artırılabilecektir. Ayrıca, bu altyapılar, farklı disiplinlerdeki akademik birimlerin iş birliğini kolaylaştıracak ve yeni araştırma alanlarının doğmasına olanak tanıyacaktır.

Eğitimde Mükemmellik ve Yenilikçi Programlar: Marmara Üniversitesi, eğitimde kaliteyi ön planda tutarak, öğrencilere ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayacak yenilikçi

eğitim programları sunmayı planlamaktadır. Eğitim süreçlerinin düzenli olarak değerlendirilmesi, akredite program sayısının artırılması ve öğrenci odaklı program geliştirme stratejileri ile eğitimdeki mükemmelliği sürdürecektir. Ayrıca, dijital eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve uzaktan eğitimde lider konumda olmak da üniversitemizin temel hedefleri arasında yer almaktadır.

Girişimcilik ve Yenilikçilik: Üniversitemiz, araştırma ve girişimcilik arasında güçlü bir bağ kurmayı hedeflemektedir. Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Kuluçka Merkezleri gibi yapılar aracılığıyla, araştırma bulgularının ticari hâle getirilmesi ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi öncelikli alanlar arasında olacaktır. Bu doğrultuda, girişimcilik odaklı programların hayata geçirilmesi, öğrencilere ve akademik personele girişimcilik becerileri kazandırılması sağlanacaktır.

Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk: Marmara Üniversitesi, toplumsal katkı alanında aktif bir rol oynamayı sürdürecektir. Üniversite, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine paralel olarak, toplumun eğitim, sağlık ve çevre gibi temel alanlarda ihtiyaçlarını karşılamak için projeler geliştirecek ve bu projeleri akademik çalışmalarla entegre edecektir. Ayrıca, üniversitenin toplumsal katkı hedefleri doğrultusunda, bölgesel ve uluslararası iş birlikleri ile toplumsal sorumluluk projeleri yaygınlaştırılacaktır.

Uluslararasılaşma ve Küresel İş Birlikleri: Marmara Üniversitesi, küresel ölçekte daha fazla tanınan bir üniversite olmayı amaçlamaktadır. Uluslararası iş birlikleri, çift diploma programları ve öğrenci değişim programlarının artırılması ile üniversitemiz, dünya çapında bir akademik ağ oluşturmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede, yabancı dilde eğitim veren programların sayısının artırılması ve uluslararası öğrenci sayısının yükseltilmesi de önemli stratejiler arasında yer almaktadır.

6

STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

6.1. Amaç ve Hedefler Listesi

Tablo 28. Amaç ve Hedefler

A1	Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek
H.1.1	H1.1. Uluslararası bilimsel yayın sayısını %15 artırmak.
H.1.2	H1.2. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin ticarileşmesini %20 artırmak
H.1.3	H1.3. Üniversite-sanayi iş birliklerini %60 artırmak
H.1.4	H1.4. Teknopark kapasitesini %50, etkinliğini %30 artırmak
A2	Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak
H.2.1	H2.1. Akredite program oranını %15 artırmak.
H.2.2	H2.2. Yabancı öğrenci ve öğretim elemanı oranını %10 artırarak uluslararası akademik hareketliliği geliştirmek
H.2.3	H2.3. Öğrenci odaklı eğitim modelinde öğrencinin aktif katılımını %10 artırmak.
H.2.4	H2.4. Dijital platform kapasitesini %15 artırmak.
A3	Toplumsal Katkıyı Artırmak ve Sürdürülebilir Kalkınmayı Desteklemek
H.3.1	H3.1. Kapsayıcı sosyal katkı ve toplumla iş birliği faaliyetlerini %15 artırmak
H.3.2	H3.2. Çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden projelerin sayısını %100 artırmak
H.3.3	H3.3. Kültürel ve sanatsal faaliyetleri genişleterek toplumsal etkileşimi artıracak faaliyetleri %15 artırmak
A4	Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak
H.4.1	H4.1. Dijital dönüşüm stratejisini üniversitenin tüm süreçlerine entegre edecek faaliyet sayısını %15 artırmak
H.4.2	H4.2. Veri tabanlı karar destek sistemini %15 artırmak
H.4.3	H4.3. Yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projelerin sayısını %50 artırmak.
H.4.4	H4.4. Teknoloji transfer ofisinin destek verdiği akademik personel sayısını %30 artırmak.
A5	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek
H.5.1	H5.1. Akademik ve idari performans ölçüm sisteminin etkinliğini artırmak
H.5.2	H5.2. Finansal sürdürülebilirliği sağlayacak alternatif kaynakları çeşitlendirerek kaynak miktarını %25 artırmak.
H.5.3	H5.3. İç Kontrol Sisteminin temel bileşenlerine uygun olarak Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi'ni 2027 sonuna kadar tamamlamak.
H.5.4	H5.4. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitim sayısını %30 artırmak
H.5.5	H5.5. Çalışan memnuniyetini %10 artırmak.

6.2. Sorumlu Birimler

Tablo 29. Sorumlu Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri															
	Rektörlük	Genel Sekreterlik	Bilgi İşlem D.B.	İdari ve Mali İşler D.B.	Kütüphane ve Dokümantasyon D.B.	Öğrenci İşleri D.B.	Personel D.B.	Sağlık Kültür ve Spor D.B.	Strateji Geliştirme D.B.	Yapı İşleri ve Teknik D.B.	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Bilimsel Araştırma Projeleri Müdürlüğü	Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü	Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü	Sivil Savunma Uzmanlığı	Rektörlük Döner Sermaye İşletmesi
H1.1					İ											
H1.2																
H1.3																
H1.4																
H2.1						İ										
H2.2						İ										
H2.3						İ										
H2.4			S													
H3.1								S								
H3.2										S						
H3.3								S								
H4.1																
H4.2			S													
H4.3																
H4.4																
H5.1						İ										
H5.2									S							
H5.3			İ				İ		İ							
H5.4							S									
H5.5							İ	İ			İ					
Hedefler	Harcama Birimleri															
	Sosyal Tesisler İşletmesi	Yazı İşleri ve Arşiv Şube Müdürlüğü	Atatürk Eğitim Fakültesi	Fen Fakültesi	İktisat Fakültesi	İşletme Fakültesi	Siyasal Bilgiler Fakültesi	Teknoloji Fakültesi	Diş Hekimliği Fakültesi	Güzel Sanatlar Fakültesi	İlahiyat Fakültesi	Mühendislik Fakültesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	Eczacılık Fakültesi	Hukuk Fakültesi
H1.1			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.2			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.3			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.4			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.1			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.2			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.3			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.4			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ

H3.1			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.2			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.3			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.1			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.2			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.3			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.4			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.1			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.2			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.3			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.4			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.5			İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
Hedefler	Harcama Birimleri															
	İletişim Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	Finansal Bilimler Fakültesi	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	Uygulamalı Bilimler Fakültesi	Fen Bilimleri Enstitüsü	İslam Ekonomisi ve Finansı Enstitüsü	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	Gastroenteroloji Enstitüsü	Nörolojik Bilimler Enstitüsü	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Güzel Sanatlar Enstitüsü
H1.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H1.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H2.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H3.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H4.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
H5.5	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ

Hedefler	Harcama Birimleri															
	Avrupa Araştırmaları Enstitüsü	Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü	Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	Nüfus ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü	Yabancı Diller Yüksekokulu	Adalet Meslek Yüksekokulu	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Uzaktan Eğitim Merkezi	İç Denetim Başkanlığı	Uluslararası İlişkiler ve Akademik İş Birliği Ofisi	ÖYP Kurum Koordinatörlüğü	Hukuk Müşavirliği		
H1.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H1.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H1.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H1.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H2.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H2.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H2.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H2.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H3.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H3.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H3.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H4.1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H4.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H4.3	İ	İ	İ	İ												
H4.4	İ	İ	İ	İ												
H5.1	İ	İ	İ	İ												
H5.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H5.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		S					
H5.4	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ							
H5.5	İ	İ	İ	İ												

6.3. Hedef Kartları

A1.H1.

Amaç	(A1) Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek						
Hedef	(H1) Uluslararası bilimsel yayın sayısını %15 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 1.1.1 Uluslararası hakemli dergilerdeki (SCI, SSCI, AHCI, Scopus Q1-Q2) yayın sayısı	0,36	812	844	878	913	950	1012
PG 1.1.2 Uluslararası ortak yazarlı yayın sayısı	0,30	1085	1127	1170	1214	1260	1302
PG.1.1.3 Uluslararası atıf sayısı	0,34	355	384	399	415	432	460
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Veri Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri – BAPKO – MİTTO – Akademik Gelişim Birim Koordinatörlüğü – Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Bşk						
Riskler	Yetersiz bütçe ve finansman kaynakları Teknik personel eksikliği veya eğitilmiş personelin istihdamında zorluklar Altyapı yatırımlarında gecikmeler veya tedarik zinciri sorunları						
Stratejiler	Yayın yapan akademisyenlere sağlanan teşviklerin niteliğini ve kapsamını artırmak Öğretim yükünü azaltarak akademik personele araştırma için daha fazla zaman tanımak Disiplinler arası araştırma merkezleri ve uluslararası ortaklıklarla çoklu yazarlı projeler geliştirmek Araştırma kültürünü desteklemek için lisansüstü düzeyde araştırma metodolojisi ve yazım eğitimi vermek						
Maliyet Tahmini	11.848.029.440						
Tespitler	Uluslararası indekslerde (SCI, SSCI, AHCI) taranan dergilerdeki yayın sayılarında bazı akademik birimlerde düşük seviyede kalınması Akademisyenlerin yurt dışı akademik ağlara katılımının ve ortak yayın üretme oranının sınırlı olması Lisansüstü öğrenci projelerinin uluslararası yayınlara dönüşme oranı düşük olması Araştırma çıktılarına yönelik akademik mentorluk, proje yönetimi ve yayın süreci danışmanlığı mekanizmalarının yeterince kurumsallaşamaması						
İhtiyaçlar	Uluslararası yayın kalitesini artırmak üzere akademik yazım, araştırma metodolojisi ve yayın süreçlerine yönelik eğitim programlarının sistematik biçimde sunulması Fakülteler arası iş birliğini ve çok disiplinli araştırmaları destekleyecek platformların oluşturulması Genç araştırmacılar ve doktora öğrencileri için mentorluk programlarının geliştirilmesi Uluslararası iş birliklerini teşvik eden araştırma fonları ve kısa/uzun dönem akademik değişim programlarının artırılması Yayın teşvik sistemlerinin kalite odaklı şekilde yeniden düzenlenerek, yüksek etki faktörlü yayınlara özel destek mekanizmalarının devreye alınması						

A1.H2.

Amaç	(A1) Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek						
Hedef	(H2) Yenilikçi ürün ve hizmetlerin ticarileşmesini %20 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 1.2.1 Ticarileşen fikri mülkiyet sayısı (patent, faydalı model, tasarım)	0,35	3	3	3	4	4	4
PG 1.2.2 Ticarileşme faaliyetlerinden (lisanslama, spin-off vb.) elde edilen toplam gelir (TL)	0,40	500.000,00 TL	520.000.00 TL	540.000.00 TL	560.000.00 TL	580.000.00 TL	600.000.00 TL
PG 1.2.3 Sanayi iş birlikleri kapsamında ticarileşen Ar-Ge proje sayısı	0,25	1	2	3	4	5	6
Sorumlu Birim	MİTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri –BAPKO – TEKNOPARK						
Riskler	Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin yeterince kamuoyuna duyurulmaması İnovatif vizyonun kurum kültüründe yeterince benimsenmemesi Araştırma çıktılarının piyasa ihtiyaçlarıyla uyumsuzluğu						
Stratejiler	Girişimcilik faaliyetlerinin medya ve sosyal platformlarda görünürlüğünü artırmak Ticarileştirme kapasitesini artıracak kurumsal destek modeli ve teşvik mekanizmasını tesis etmek Üniversite içinde inovasyon ve ticarileşme danışmanlığı birimi kurmak						
Maliyet Tahmini	3.273.476.175						
Tespitler	Marmara Üniversitesinde akademik araştırmaların büyük bir bölümü potansiyel ticarileşebilir çıktılar üretmesine rağmen, bu çıktıların sınırlı ölçüde fikri mülkiyet hakkına (patent, faydalı model vb.) ve ticarileşmeye dönüşmesi Girişimcilik kültürünün tüm akademik birimlere yayılmamış olması Ticarileşme süreçlerine ilişkin mevzuat bilgisi, fikri mülkiyet hakları yönetimi ve lisanslama konularında akademik personelin farkındalığı sınırlı olması Ticarileşme başarılarının ölçülmesi ve sistematik takibi için kurumsal veri altyapısı yeterince gelişmemiş olması						
İhtiyaçlar	Akademik çıktılarından fikri mülkiyet üretimini artırmak için patent alma süreçlerine yönelik danışmanlık, finansman ve eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması Ticarileşme süreçlerinde aktif rol alacak yapıların (hızlandırıcı programlar, ön kuluçka/ kuluçka merkezleri, risk sermayesi bağlantıları vb.) daha etkili çalışması Üniversite-sanayi iş birliği projelerinin uzun vadeli ve yüksek teknoloji odaklı hâle getirilmesi için özel destek programları geliştirilmesi Girişimci akademisyenler ve öğrencilere yönelik mentorluk ve rehberlik sistemlerinin yapılandırılması Teknoloji Transfer Ofisi'nin ticarileşme sürecindeki koordinasyon rolünü güçlendirecek kaynak, yetki ve organizasyonel iyileştirmelerin yapılması						

A1.H3.

Amaç	(A1) Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek							
Hedef	(H3) Üniversite-sanayi iş birliklerini %60 artırmak.							
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	
PG 1.3.1 Sanayi ile yürütülen Ar-Ge proje ve danışmanlık hizmeti sayısı	0,43	95	104	114	125	138	152	
PG 1.3.2 İmzalanan yeni sanayi iş birliği protokolü/anlaşma sayısı	0,31	65	71	78	85	94	104	
PG 1.3.3 Sanayi destekli lisansüstü tez sayısı	0,26	5	6	7	8	9	10	
Sorumlu Birim	MİTTO							
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri –BAPKO – TEKNOPARK							
Riskler	Piyasanın istediği donanımların doğru tespit edilememesi İnovatif vizyonun yeterli düzeyde olmaması ve bu durumun tersine çevrilmesinin zaman alacak olması Girişimcilik konusunda farkındalığın istenilen düzeyde olmaması nedeniyle sürdürülebilir iş birliklerinin kurulamaması							
Stratejiler	Sektör önceliklerine dayalı ve teşvik mekanizmalarıyla desteklenen kurumsal iş birliği modelini hayata geçirmek Akademisyenleri sanayi odaklı projelere yönlendirecek teşvik ve ödül sistemleri kurmak Girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak amacıyla müfredata uygulamalı girişimcilik dersleri eklemek							
Maliyet Tahmini	2.858.184.422							
Tespitler	Marmara Üniversitesinin sahip olduğu çok sayıda fakülte, enstitü ve disiplin çeşitliliği, sanayi iş birlikleri için güçlü bir potansiyel oluşturmaya rağmen bu potansiyelin sistematik ve sürdürülebilir biçimde kullanılmaması Üniversite içinde sanayi odaklı araştırmalar yürüten akademisyenlerin tespiti, eşleştirilmesi ve yönlendirilmesi için etkin bir veri sistemi ve eşleştirme mekanizması bulunmaması							
İhtiyaçlar	Akademik birimlerin sanayi ile ilişkili potansiyelini belirleyecek veri tabanı ve eşleştirme platformlarının kurulması Sanayi kuruluşlarına yönelik üniversitenin teknik kapasite ve uzmanlık alanlarını tanıtan dijital platform ve tanıtım materyallerinin hazırlanması Üniversite-sanayi ortak Ar-Ge projeleri, ortak lisansüstü tezler ve uygulamalı araştırma merkezlerinin oluşturulması için destek mekanizmalarının kurulması Akademisyenlerin sanayiyle çalışma motivasyonunu artıracak teşvik sistemlerinin geliştirilmesi Sanayi kuruluşlarıyla düzenli buluşmalar, sektör çalıştayları, “Üniversite-Sanayi Günleri” gibi etkinliklerle iletişimin sürekli ve çok kanallı hâle getirilmesi							

A1.H4.

Amaç	(A1) Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek						
Hedef	(H4) Teknopark kapasitesini %50, etkinliğini %30 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 1.4.1 Teknoparkta faaliyet gösteren firma sayısı	0,23	132	143	155	167	181	198
PG 1.4.2 Teknoparktaki Ar-Ge proje sayısı ve bunlardan elde edilen fikri mülkiyet sayısı (patent, faydalı model, marka)	0,38	189	199	209	221	233	245
PG 1.4.3 Teknopark firmaları tarafından elde edilen toplam ekonomik değer (TL)	0,39	432.434.282,86 TL	455,043,769 TL	479,027,347 TL	504,505,534 TL	531,602,066 TL	561,164,567 TL
Sorumlu Birim	MİTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri –BAPKO						
Riskler	Teknopark altyapısının yetersiz kalması. Girişimcilerin finansman ve mentorluk eksikliği. Üniversite içinde teknoparkın rolüne yönelik farkındalığın düşük olması.						
Stratejiler	Teknopark fiziki kapasitesini artırmak için kamu-özel sektör iş birlikleri kurmak. Girişimcilere özel kuluçka ve hızlandırıcı programlar oluşturmak. Başarı hikâyeleri ve örnek projelerle üniversite içindeki farkındalığı artırmak.						
Maliyet Tahmini	6.449.236.644						
Tespitler	Teknopark bünyesindeki firma sayısı artmış olsa da üniversiteyle kurulan akademik iş birliklerinin sayısının sınırlı olması Akademisyenlerin Teknopark ekosistemine katılımının (örneğin akademisyen girişi, danışmanlık, ortak Ar-Ge) henüz yeterince yaygınlaşmaması Teknopark içindeki mentorluk, yatırımcı ağına erişim, prototipleme, test ve ticarileştirme desteklerinin sınırlı olması Teknopark'ın tanıtımı, sektörlerle bağlantısı ve uluslararasılaşma düzeyinin düşük olması						
İhtiyaçlar	Teknoparkın fiziksel kapasitesinin artırılması (ofis, laboratuvar, prototipleme atölyesi, ortak çalışma alanları vb.) için planlı genişleme yatırımlarının yapılması Teknopark firmalarının niteliksel gelişimini destekleyecek girişim hızlandırıcı programların, mentorluk ağlarının ve yatırımcı platformlarının kurulması Üniversite akademisyenlerinin Teknopark süreçlerine aktif katılımını sağlayacak teşvik, bilgilendirme ve yönlendirme mekanizmalarının hayata geçirilmesi Teknopark içindeki firmaların üniversitenin Ar-Ge altyapısından ve akademik uzmanlığından faydalanabileceği yapısal modellerin geliştirilmesi Performans ölçüm sistemlerinin kurularak, firmaların teknolojik katma değer, istihdam, patent, ihracat ve ticarileşme göstergeleriyle düzenli izlenmesi						

A2.H1.

Amaç	(A2) Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak						
Hedef	(H1) Akredite program oranını %15 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/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 Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 2.1.1 Akredite edilen program sayısı	0,35	26	28	30	32	34	36
PG 2.1.2 Akredite programlarda öğrenci memnuniyet oranı (%)	0,40	65	67	68	70	72	74
PG 2.1.3 Yıllık öz değerlendirme raporu hazırlayan birim sayısı	0,25	39	41	43	45	47	50
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Öğrenci İşleri Daire Bşk-Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Akademik kadronun akreditasyon kriterlerine uyum sağlama konusunda zorlanması Akreditasyon çalışmaları konusunda yeterli farkındalığın bulunmaması ve birimlerin bu çalışmalara dönemsel olarak önem veriyor olması						
Stratejiler	Program iç değerlendirme süreçlerini akreditasyon kriterlerine uygun hale getirmek Program bazlı kurumsal kalite güvence ve izleme sistemini güçlendirmek Akreditasyon süreci takibini kolaylaştıracak dijital izleme sistemleri geliştirmek						
Maliyet Tahmini	2.468.241.521						
Tespitler	Mevcut akreditasyon süreçlerinin yoğunlukla bazı alanlarda yoğunlaşması ve diğer alanlarda yaygınlaşmamış olması Bazı akademik birimlerde akreditasyon sürecine ilişkin deneyim, insan kaynağı ve bilgi eksikliği bulunması Uluslararası akreditasyon kuruluşlarına başvuru sayısının sınırlı olması ve gerekli hazırlık süreçlerinde kurumsal rehberlik eksikliğinin hissedilmesi Akreditasyonun kaliteyi artırıcı bir araç olarak içselleştirilmesinde bölüm/fakülte düzeyinde motivasyon farklılıklarının gözlemlenmesi						
İhtiyaçlar	Tüm akademik birimlerde akreditasyon süreçlerine yönelik farkındalık ve bilgilendirme çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi Akademik programların öğrenme çıktıları, değerlendirme yöntemleri ve kalite güvence sistemlerinin akreditasyon standartlarına uygun biçimde yapılandırılması Daha önce akreditasyon almış birimlerin iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması ve deneyim paylaşımı mekanizmalarının kurulması Akreditasyon süreçlerinde görev alacak akademik/idari personelin yetkinliğini artırmaya yönelik eğitim programlarının uygulanması Akreditasyonun sürdürülebilirliğini sağlayacak izleme-değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi						

A2.H2.

Amaç	(A2) Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak						
Hedef	(H2) Yabancı öğrenci ve öğretim elemanı oranını %10 artırarak uluslararası akademik hareketliliği geliştirmek						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/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 Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 2.2.1 Toplam öğrenci içindeki yabancı uyruklu öğrenci oranı (%)	0,36	5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
PG 2.2.2 Uluslararası değişim programları kapsamında gerçekleşen hareketlilik sayısı (toplam)	0,24	937	956	974	993	1012	1031
PG 2.2.3 Uluslararası akademik iş birliği anlaşma sayısı	0,16	910	928	946	965	983	1001
PG 2.2.4 Toplam öğretim elemanı içindeki yabancı uyruklu öğretim elemanı oranı (%)	0,24	4	4.08	4.16	4.24	4.32	4.40
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler ve Akademik İşbirliği Ofisi						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – BAPKO – Öğrenci İşleri Daire Bşk.						
Riskler	Üniversitenin uluslararası alanda yeterli tanıtımının olmaması Konaklama ve sosyal imkânların yeterli bulunmaması Yabancı dille eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının yeterli olmaması Uluslararası işbirlikli proje ve araştırmalardan yeterince faydalanılmaması						
Stratejiler	Uluslararası tanıtım kampanyalarını sosyal medya ve hedef ülkelere özel kanallar aracılığıyla yürütmek Yabancı öğrencilere yönelik burs, konaklama ve rehberlik desteği sağlamak Yabancı dilde eğitim veren program sayısını ve kalitesini artırmak Yabancı akademisyen istihdamı için cazip çalışma ve teşvik koşulları oluşturmak						
Maliyet Tahmini	6.445.636.428						
Tespitler	Marmara Üniversitesi, köklü akademik geçmişi ve çok sayıda İngilizce programı ile uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı çekme açısından önemli bir potansiyele sahip olması Mevcut yabancı uyruklu öğrenci ve öğretim elemanı oranının, üniversitenin uluslararası konumuyla orantılı düzeyde olmaması Uluslararası tanıtım faaliyetleri kapsamında güncel dijital içerik ve çok dilli tanıtım materyallerinin sınırlı kalması						
İhtiyaçlar	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısını artırmaya yönelik çok dilli tanıtım stratejileri, dijital platformlar ve doğrudan pazarlama faaliyetlerinin kurumsallaştırılması Yabancı uyruklu öğrenciler için oryantasyon, danışmanlık, Türkçe dil desteği ve akademik rehberlik hizmetlerinin yapılandırılması ve yaygınlaştırılması Uluslararası öğretim elemanlarının Marmara Üniversitesinde çalışmasını kolaylaştıracak işe alım süreçleri, mevzuat rehberliği ve uyum programlarının geliştirilmesi Uluslararası işbirliklerinin artırılması amacıyla anlaşmalı üniversite sayısının çoğaltılması ve bu anlaşmaların aktif işleyişinin izlenmesi Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı oranlarını, akademik hareketlilik düzeylerini izleyen performans göstergeleri ve yıllık hedeflerin belirlenmesi						

A2.H3.

Amaç	(A2) Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak						
Hedef	(H3) Öğrenci odaklı eğitim modelinde öğrencinin aktif katılımını %10 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yükseköğretim/Yükseköğretimde 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	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 2.3.1 Öğrenci odaklı ders tasarımı ve etkin öğrenme yöntemleri kullanılan ders sayısı	0,34	25	27	29	31	33	35
PG 2.3.2 Öğrenci katılımına yönelik anketlerden elde edilen memnuniyet oranı (%)	0,38	60	62	64	66	68	70
PG 2.3.3 Öğrenci proje, sunum ve grup çalışmalarına öğrenci katılım oranı (%)	0,28	15	16	17	18	19	20
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Öğrenci İşleri Daire Bşk-Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Geleneksel eğitim yöntemlerine alışkın akademisyenlerin aktif öğrenme tekniklerini benimsemekte zorlanması Öğrencilerin grup çalışmalarına, projelere veya interaktif etkinliklere katılım konusunda isteksiz olması Çevrimiçi platformlar, etkileşimli araçlar veya fiziksel sınıf düzenlemelerinin yetersiz kalması Öğrenci odaklı eğitim için gereken materyallerin, eğitimlerin veya destek programlarının finansal eksiklikler nedeniyle sağlanamaması Aktif katılımın objektif bir şekilde ölçülmesinde yaşanan metodolojik zorluklar						
Stratejiler	Öğrenci aktif katılımını sağlayacak öğrenme yöntemlerini derslere entegre etmek Öğrenci geri bildirimine dayalı iyileştirme mekanizmaları kurmak						
Maliyet Tahmini	5.190.359.312						
Tespitler	Marmara Üniversitesinin çok sayıda farklı disiplini kapsayan büyük öğrenci kitlesine rağmen, öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının tüm programlarda sistematik biçimde yerleşmemesi Etkileşimli, uygulamalı ve öğrenci katılımını artıran yöntemler (probleme dayalı öğrenme, proje tabanlı öğrenme, vaka analizi, dijital araçlar vb.) sınırlı sayıda programda kullanılması Öğrencilerin ders dışı akademik ve yönetsel süreçlere katılımının (komisyonlar, değerlendirme süreçleri, kalite faaliyetleri vb.) yeterli düzeyde olmaması						
İhtiyaçlar	Etkileşimli ve dijital öğrenme ortamlarının geliştirilmesi, sınıf içi ve çevrimiçi öğrenme süreçlerinde öğrencinin aktif rol almasını sağlayacak materyal ve platformların güçlendirilmesi Öğrencilerin eğitim süreçlerine (müfredat geliştirme, ders planlaması, program değerlendirme) katılımını sağlayacak yapısal düzenlemelerin yapılması Öğrenci geri bildirimlerinin toplanması, analiz edilmesi ve karar alma süreçlerine entegrasyonunun kurumsallaştırılması Eğitimde kalite güvence sistemlerinde öğrenci temsiliyetinin artırılması (örneğin: iç değerlendirme ekiplerinde öğrenci yer alması) Öğrenci katılım düzeylerini izlemeye yönelik göstergelerin (etkinlik katılımı, geri bildirim oranı, aktif öğrenci projeleri vb.) tanımlanarak yıllık izlenmesi						

A2.H4.

Amaç	(A2) Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak						
Hedef	(H4) Dijital platform kapasitesini %15 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 2.4.1 Dijital platform üzerinden sunulan ders oranı (%)	0,41	%2	%2.05	%2.11	%2.17	%2.23	%2.30
PG 2.4.2 Dijital platform kullanıcı memnuniyet oranı (%)	0,56	%72	%74	%76	%78	%80	%82
PG 2.4.3 Dijital platform hizmetleriyle ilgili kullanıcı şikayetlerinin çözüm oranı (%)	0,03	%100	%100	%100	%100	%100	%100
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO –Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı						
Riskler	Altyapı yatırımları ve teknolojik iyileştirmeler için gerekli finansmanın sağlanamaması Mevcut sistemlerin yeni kapasiteye entegre olamaması veya yükseltme sırasında hizmet kesintileri yaşanması. Öğrenci ve akademisyenlerin yeni platformları etkin kullanamaması, dijital okuryazarlık seviyesinin düşük olması						
Stratejiler	Dijital eğitim platformlarının teknik altyapısını geliştirmek Dijital eğitim platformlarındaki içerik çeşitliliğini ve içerik kalitesini artırmak						
Maliyet Tahmini	3.892.769.484						
Tespitler	Pandemi sonrası dönemde dijital eğitim araçlarını daha yaygın biçimde kullanılmaya başlanmış olsa da, dijital platformların kurumsal entegrasyonu ve sürdürülebilir kullanımının sınırlı düzeyde kalması Mevcut uzaktan eğitim altyapısı ve öğrenme yönetim sistemleri (LMS) bazı programlarda etkin biçimde kullanılırken, diğer programlarda düşük kullanım oranları gözlemlenmesi Dijital ölçme-değerlendirme, etkileşimli içerik tasarımı ve sanal laboratuvar gibi yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasının yavaş ilerlemesi. Dijitalleşmenin kalite güvence sistemleri ile entegrasyonunun henüz yeterince kurumsallaşmaması						
İhtiyaçlar	Öğrenme yönetim sistemi (LMS), sanal sınıf, içerik yönetimi, uzaktan sınav uygulamaları ve analitik raporlama araçlarının performans ve kullanıcı kapasitesine göre güçlendirilmesi Tüm öğretim elemanlarının dijital içerik üretimi, çevrimiçi ölçme-değerlendirme ve etkileşimli öğretim teknikleri konularında hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi Öğrencilerin dijital platformlara erişim, kullanım becerileri ve teknik destek taleplerine yönelik rehberlik sistemlerinin kurulması Bilgi işlem altyapısının (sunucu kapasitesi, veri güvenliği, bant genişliği) sistemik ihtiyaç analizine göre güncellenmesi						

A3.H1.

Amaç	(A3) Toplumsal Katkısı Artırmak ve Sürdürülebilir Kalkınmayı Desteklemek						
Hedef	(H1) Kapsayıcı sosyal katkı ve toplumla iş birliği faaliyetlerini %15 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/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 Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 3.1.1 Gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk ve kapsayıcı iş birliği proje/etkinlik sayısı	0,41	79	81	83	85	88	90
PG 3.1.2 Faaliyetlere katılan öğrenci, personel ve toplum üyesi sayısı	0,37	2214	2276	2339	2404	2470	2546
PG 3.1.3 Toplumsal katkı faaliyetleri sonrası paydaş memnuniyet oranı (%)	0,22	%75	%77	%79	%81	%83	%86
Sorumlu Birim	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri –MÜSEM–Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü						
Riskler	Mali kaynak, personel veya lojistik destek eksikliği Sosyal katkı faaliyetleri için ayrılan bütçenin sınırlı olması Gönüllülük ve toplumsal katkı faaliyetlerine yeterli ilgi gösterilmemesi						
Stratejiler	Toplumsal ihtiyaçlarına yönelik kamu kurumları, STK'lar ve yerel yönetimlerle iş birliği içinde projeler tasarlamak Toplumla iş birliği ve sosyal katkı faaliyetlerine öğrencilerin ve akademik personelin aktif katılımını sağlamak için teşvik mekanizmaları kurmak						
Maliyet Tahmini	2.687.510.900						
Tespitler	Üniversite potansiyelinin kurumsal düzeyde planlanması, kayıt altına alınması ve sürdürülebilirlik ilkeleri ile bütünleştirilmesinin henüz tam olarak sağlanamamış olması Toplumla hizmet uygulamaları ve sosyal sorumluluk projeleri genellikle bireysel girişimler şeklinde yürütülmesi Toplumla iş birliğine dayalı projelerin kalite güvence sistemlerine entegrasyonu sınırlı olması Öğrencilerin gönüllülük temelli sosyal projelere katılımı desteklenmekle birlikte, teşvik sistemleri ve tanıma mekanizmalarının yeterince güçlü olmaması						
İhtiyaçlar	Üniversite genelinde yürütülen toplumsal katkı ve iş birliği faaliyetlerinin merkezi bir veri tabanında toplanması, izlenmesi ve etki analizi yapılması Öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine aktif katılımını artıracak gönüllülük kredileri, sertifikasyon programları ve tanıma sistemlerinin yaygınlaştırılması Kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektöre iş birliği yapılarak toplumsal etki değeri yüksek projelerin desteklenmesi Toplumla katkı faaliyetlerinin kalite güvencesi çerçevesinde değerlendirilmesi, izleme ve raporlama sistemleriyle desteklenmesi Toplumla iş birliği ve sosyal katkı alanlarında üniversite dışı paydaşların görüşlerinin alınmasına yönelik düzenli danışma mekanizmalarının oluşturulması						

A3.H2.

Amaç	(A3) Toplumsal Katkısı Artırmak ve Sürdürülebilir Kalkınmayı Desteklemek						
Hedef	(H2) Çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden projelerin sayısını %100 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/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 Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 3.2.1 Çevresel sürdürülebilirlik odaklı proje sayısı	1	3	3	4	4	5	6
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri						
Riskler	Çevresel projelerin yüksek maliyetli olması ve bütçe yetersizliği nedeniyle yeni projelerin başlatılamaması Ulusal/uluslararası fonlara erişimde zorluklar Çevre odaklı projelerde uzman personel eksikliği Akademisyen ve öğrencilerin sürdürülebilirlik konusunda bilgi ve motivasyon eksikliği Çevresel sürdürülebilirlik bilincinin düşük olması						
Stratejiler	Sürdürülebilirlik projelerinin üretiminin artırılması için teşvik mekanizmaları oluşturmak Sürdürülebilirlik projelerinin artırılması için belediyeler, dernekler gibi paydaşlarla iş birliği yapmak						
Maliyet Tahmini	1.440.602.689						
Tespitler	Marmara Üniversitesinin çok kampüslü yapısı, yüksek öğrenci ve personel sayısı ile çevresel sürdürülebilirlik açısından büyük bir etki alanına sahip olması Çevre dostu uygulamalar, enerji verimliliği, sıfır atık yönetimi, karbon ayak izinin azaltılması gibi alanlarda sürdürülebilirlik odaklı projelerin sayısının sınırlı kalması Sürdürülebilir kampüs uygulamalarının (örneğin yenilenebilir enerji kullanımı, yağmur suyu toplama sistemleri, yeşil bina uygulamaları) henüz yaygın olmaması						
İhtiyaçlar	Akademik, idari ve öğrenci kaynaklı çevre temalı projelerin sayısını ve niteliğini artırmak amacıyla iç fon programlarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması Sürdürülebilirlik alanında çalışan araştırma merkezleri, öğrenci toplulukları ve idari birimlerin eş güdüm içinde çalışmasını sağlayacak kurumsal bir “Sürdürülebilirlik Koordinasyon Ofisi” kurulması Kampüslerde enerji verimliliği, geri dönüşüm, çevre dostu ulaşım ve yeşil alan yönetimi gibi alanlarda pilot uygulamaların başlatılması ve iyi örneklerin yaygınlaştırılması Çevre odaklı ulusal/uluslararası fonlara (TÜBİTAK, Erasmus+, Horizon Europe, UNDP vb.) yönelik başvuru rehberliği ve proje geliştirme desteği sağlanması Yürütülen sürdürülebilirlik projelerinin etki analizlerinin yapılması, izlenmesi ve kamuya şeffaf şekilde paylaşılması						

A3.H3.

Amaç	(A3) Toplumsal Katkısı Artırmak ve Sürdürülebilir Kalkınmayı Desteklemek						
Hedef	(H3) Kültürel ve sanatsal faaliyetleri genişleterek toplumsal etkileşimi artıracak faaliyetleri %15 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Hayat Boyu Öğrenme/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 Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 3.3.1 Düzenlenen kültürel ve sanatsal etkinlik sayısı	0,61	287	294	301	308	316	330
PG 3.3.2 Kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılanların memnuniyet oranı (%)	0,39	%80	%82.25	%84.57	%86.94	%89.38	%92
Sorumlu Birim	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri –MÜSEM–Engelli Öğrenci Birim Koordinatörlüğü						
Riskler	Öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine, kültür, sanat, spor vb. etkinliklere katılma konusundaki isteksizliklerinin olması Ders dışı etkinliklerde seçeneklerin kısıtlı olması ve hedef kitleye uygun içeriklerin üretilmemesi Etkinliklerin maliyetinin yüksek olması ve bütçe yetersizliğinin olması Tekrarlayan veya ilgi çekmeyen programlar nedeniyle katılımın azalması Sosyal medya ve geleneksel kanallarda etkili tanıtım yapılamaması						
Stratejiler	Üniversitenin akademik takvimi ile uyumlu bir kültür-sanat takvimi hazırlamak Yerel Yönetim, STK ve kültür kurumlarıyla ortak etkinlikler düzenlemek						
Maliyet Tahmini	4.406.549.403						
Tespitler	Kültürel ve sanatsal etkinliklerin genellikle bazı fakültelere ya da öğrenci kulüplerine bağlı olarak sınırlı kapsamda ve düzensiz şekilde gerçekleştiriliyor olması Öğrenci katılımı ve gönüllülük esaslı çalışmalar mevcut olmakla birlikte, bu faaliyetlerde destekleyici mekanizmaların (bütçe, mekân, tanıtım desteği) yetersiz olması Akademik personelin kültürel etkinliklere liderlik etmesi ve öğrencilerle birlikte üretim yapması yönündeki uygulamaların yaygın olmaması						
İhtiyaçlar	Fakülteler arası iş birliği ile disiplinler arası sanatsal projeler, performanslar ve etkinliklerin teşvik edilmesi Öğrencilerin aktif katılımını artıracak sanatsal üretim atölyeleri, yarışmalar, kulüp destekleri ve kültürel etkinlik fonlarının oluşturulması Üniversitenin kültür-sanat etkinliklerini içeren yıllık takviminin hazırlanması ve bu etkinliklerin üniversite dışı katılıma da açık hale getirilmesi Üniversitenin sanatsal çıktılarının (örneğin sergi katalogları, kısa filmler, dijital arşivler) belgelenerek görünürlüğünün artırılması Kültürel faaliyetlerde görev alan öğrencilere yönelik başarı belgeleri, tanıma sistemleri ve gönüllülük sertifikalarının yaygınlaştırılması						

A4.H1.

Amaç	(A4) Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak						
Hedef	(H1) Dijital dönüşüm stratejisini üniversitenin tüm süreçlerine entegre edecek faaliyet sayısını % 20 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 4.1.1 Dijital dönüşüm kapsamında tamamlanan proje sayısı	0,23	22	23	24	25	26	27
PG 4.1.2 Dijital altyapı/uygulama geliştirme faaliyeti sayısı	0,72	5	5	6	6	6	6
PG 4.1.3 Dijitalleşme faaliyetlerine katılan akademik ve idari personel oranı (%)	0,05	%72	%74	%76	%80	%83	%87
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Veri Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – MİTTO – Araştırma Merkezleri – BAPKO – Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Dijital altyapı yatırımları, yazılım lisansları ve eğitim programları için yeterli finansmanın sağlanamaması Akademisyen ve idari personelin dijital araçlara uyum sağlamada zorlanması veya değişime direnç göstermesi Mevcut sistemlerin yeni teknolojilerle uyumsuzluğu veya yetersiz kapasite nedeniyle süreçlerin aksaması Birimler arası iş birliği eksikliği ve merkezi bir stratejinin olmaması Dijitalleşen süreçlerde artan siber saldırı riski ve veri ihlali tehlikesinin bulunması						
Stratejiler	Üniversitenin kurumsal dijital dönüşüm faaliyetleri için bir koordinasyon ekibi kurmak Üniversitenin dijital dönüşüm hedeflerine yönelik faaliyetleri artırmak						
Maliyet Tahmini	2.216.980.933						
Tespitler	Dijital dönüşümün, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, idari yönetim ve toplumsal katkı alanlarında kritik bir rol oynaması Marmara Üniversitesinde çeşitli birimlerde dijitalleşme çalışmaları yürütülmekle birlikte, süreçlerin bütüncül ve kurumsal bir yaklaşımla ele alınmasında sınırlılıkların bulunması Dijital dönüşüme yönelik mevcut faaliyetler, bazı akademik ve idari birimlerde ileri düzeyde iken, bazı birimlerde ise dijitalleşme farkındalığı ve uygulama düzeyinin daha düşük seviyede olması Veri güvenliği, dijital altyapı, kullanıcı deneyimi ve dijital yetkinlik gibi alanlarda iyileştirme potansiyelinin bulunması						
İhtiyaçlar	Dijital dönüşüm stratejisinin üniversite genelinde tutarlı ve bütüncül bir politika çerçevesine kavuşturulması, tüm birimler tarafından sahiplenilmesi ve uygulanması Birimler arasında dijital dönüşüm faaliyetlerinin eş güdümünü sağlayacak mekanizmaların (koordinasyon birimi, dijital dönüşüm ofisi vb.) güçlendirilmesi Akademik ve idari personelin dijital becerilerini geliştirecek sürekli eğitim ve farkındalık programlarının oluşturulması Mevcut dijital altyapının (donanım, yazılım, ağ kapasitesi vb.) geliştirilmesi ve modernize edilmesi Dijital dönüşüm süreçlerinin izlenmesi ve performans göstergeleriyle desteklenerek sürdürülebilir hâle getirilmesi						

A4.H2.

Amaç	(A4) Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak						
Hedef	(H2) Veri tabanlı karar destek sistemini %15 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 4.2.1 Veri tabanlı karar destek sistemini uygulayan birim sayısı	0,64	60	62	63	65	67	69
PG 4.2.2 Karar destek sistemlerinin etkin kullanımına ilişkin kullanıcı memnuniyet oranı (%)	0,36	78	80.22	82.51	84.87	87.30	89.70
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO						
Riskler	Birimler arasında veri standardizasyonunun olmaması veya eksik veri toplanması Veri güvenliği endişeleri nedeniyle paylaşımın kısıtlanması Mevcut sistemlerin yeni karar destek araçlarıyla uyumsuzluğu Büyük veri işleme ve analiz için yetersiz donanım/yazılım kapasitesi Akademisyen ve idari personelin veri analiz araçlarını kullanma konusundaki bilgisinin yeterli olmaması veya direnç gösterilmesi						
Stratejiler	Entegre veri yönetim (veri standartları, bulut çözümleri, veri güvenliği politikaları) altyapısını kurmak Kapasite geliştirme (zorunlu veri okuryazarlığı, büyük veri analitiği vb.) programları düzenlemek Finansman ve sürdürülebilirlik modeli oluşturmak						
Maliyet Tahmini	775.693.103						
Tespitler	Bazı akademik ve idari birimlerde dijital veri toplama ve analiz süreçleri kısmen uygulanmakla birlikte, karar destek sistemlerinin henüz üniversite genelinde tam olarak yaygınlaşmamış olması İdari karar alma süreçlerinde manuel yöntemler ve bireysel raporlamaların öne çıkması ve veri odaklı karar verme kültürünün gelişim potansiyeline sahip olması Farklı birimlerde toplanan verilerin standardizasyonu ve bütüncül bir veri yönetimi altyapısının henüz tam oluşmamış olması Akademik ve idari personelin veri tabanlı karar destek sistemlerine ilişkin bilgi ve deneyim düzeyleri arasında bazı farklılıkların bulunması Veri güvenliği ve kişisel verilerin korunmasına yönelik farkındalık ve altyapı çalışmalarının tüm birimlerde ortak bir standartla yürütülmesi ihtiyacının olması						
İhtiyaçlar	Öncelikli birimlerde veri tabanlı karar destek sistemlerini kurumsal standartlara uygun biçimde planlayarak uygulamaya almak ve bu uygulamaların diğer birimlere yaygınlaştırılmasına yönelik hazırlık yapılması Üniversite genelinde birimler arası veri paylaşımını ve entegrasyonu destekleyecek merkezi bir veri yönetim altyapısı oluşturulması Toplanan verilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla ortak veri formatları ve güncel veri yönetimi politikalarını geliştirilmesi Akademik ve idari personelin karar destek sistemlerine uyum sağlamasını kolaylaştıracak eğitim programları ve destekleyici içerikler sunulması						

A4.H3.

Amaç	(A4) Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak						
Hedef	(H3) Yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projelerin sayısını %50 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/Araştırma Altyapıları						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 4.3.1 Yapay zekâ ve veri bilimi alanında başlatılan proje sayısı	0,45	35	38	41	45	48	52
PG 4.3.2 Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin ulusal ve uluslararası yayın sayısına katkısı (%)	0,55	%10	%10.84	%11.76	%12.75	%13.83	%15
Sorumlu Birim	MİTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri – BAPKO – Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin yüksek maliyetli altyapı, uzman personel ve lisans gerektirmesi ve mevcut bütçe ve uluslararası fonlara erişim zorluğu Yapay zekâ ve veri bilimi alanında uzman akademisyen/teknik personel eksikliği Yetersiz donanım Yazılım ve siber güvenlik açıklarının bulunması						
Stratejiler	Stratejik iş birlikleri ve kaynak havuzu oluşturmak Uzmanlık geliştirme ve eğitim programları düzenlemek Proje üretimi ve ticarileşmeyi destekleyen mekanizmalar kurmak						
Maliyet Tahmini	1.411.261.000						
Tespitler	Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin üniversitenin geneline yayılan bir şekilde yürütülmemesi ve proje başvuruları ve çıktılarının belirli birimlerde yoğunlaşması Üniversitenin mevcut araştırma altyapısı ve akademik insan kaynağının yapay zekâ ve veri bilimi alanlarında gelişim potansiyeline sahip olması Bu alandaki projeler için gerekli olan donanım ve yazılım altyapısının üniversite genelinde erişim ve kullanım düzeyinde eşitsizliklerin bulunması						
İhtiyaçlar	Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin farklı disiplinlerde yaygınlaştırılmasını destekleyecek kurumsal teşvik ve destek mekanizmalarının oluşturulması Araştırma altyapısının geliştirilmesine yönelik donanım, yazılım ve veri erişim imkânlarının güçlendirilmesi Akademik birimler ve araştırma merkezleri arasında disiplinler arası iş birliğini teşvik edecek proje geliştirme programlarının hazırlanması Akademik personel ve araştırmacıların yapay zekâ ve veri bilimi alanındaki yetkinliklerini artırmaya yönelik mesleki gelişim fırsatlarının sunulması Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla paydaşlarla (üniversite içi ve dışı) iş birliği ve fon kaynakları araştırmalarının desteklenmesi						

A4.H4.

Amaç	(A4) Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak						
Hedef	(H4) Teknoloji transfer ofisinin destek verdiği akademik personel sayısını %30 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 4.4.1 MİTTO tarafından desteklenen akademik personel sayısı	0,32	350	368	388	410	433	455
PG 4.4.2 MİTTO aracılığıyla başlatılan proje, patent veya ticari çıktı sayısı	0,41	90	94	99	105	110	117
PG 4.4.3 Teknoloji transfer süreçlerinde yer alan akademik personelin memnuniyet oranı (%)	0,27	%75	%78	%81	%84	%87	%97
Sorumlu Birim	MİTTO						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Araştırma Merkezleri – BAPKO – Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Akademisyenlerin MİTTO'nun sunduğu hizmetlerden (patent desteği, sanayi iş birlikleri, ticarileştirme) habersiz olması veya süreçleri karmaşık bulması Artan talep karşısında MİTTO'nun personel, bütçe veya teknik altyapı eksikliği nedeniyle yetersiz kalması Akademisyenlerin MİTTO süreçlerine katılımını özendirecek ödül, tanınma veya finansal teşviklerin olmaması						
Stratejiler	Etkin tanıtım ve bilgilendirme toplantıları düzenlemek MİTTO hizmetlerini geliştirme ve süreçleri kolaylaştırmak Teşvik ve tanıma (akademik tanınma, kariyer desteği vd.) mekanizmaları kurmak						
Maliyet Tahmini	605.541.068						
Tespitler	Marmara Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (MİTTO)'nun üniversitenin araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi, patent ve lisans süreçlerinin yönetimi, proje ortaklıklarının kurulması gibi alanlarda önemli bir rol üstlenmesi MİTTO'nun sağladığı destek hizmetlerinin, bazı akademik birimler ve araştırmacılar tarafından etkin bir şekilde kullanılması noktasında üniversitenin genelinde henüz istenen düzeye ulaşılmaması Akademik personelin bir kısmının MİTTO'nun sunduğu destek ve hizmetlerin kapsamı konusunda sınırlı bilgiye sahip olmasından dolayı iş birliği fırsatlarının tam olarak değerlendirilmesinin zorluğu MİTTO'nun mevcut kapasitesi ve destek süreçlerinin artan talepler ve proje sayıları karşısında geliştirilmesi ihtiyacı Teknoloji transfer süreçlerinin yürütülmesinde disiplinler arası ve uygulamalı araştırma kültürünün desteklenmesi gerekliliği						
İhtiyaçlar	MİTTO'nun sunduğu desteklerin kapsam ve niteliğini zenginleştirerek akademik birimlerin farklı ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde çeşitlendirilmesi Destek süreçlerinin daha kullanıcı dostu ve erişilebilir hâle getirilmesi için dijital platform ve iletişim kanallarının geliştirilmesi Akademik personelin araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi ve patent süreçlerine katılımını kolaylaştıracak rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması MİTTO'nun insan kaynağı kapasitesinin artırılması ve birim içi koordinasyonun güçlendirilmesi Akademik personelin teknoloji transfer faaliyetlerine katılımını teşvik edecek kurumsal destek mekanizmalarının geliştirilmesi						

A5.H1.

Amaç	(A5) Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	(H1) Akademik ve idari performans ölçüm sisteminin etkinliğini artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 5.1.1 Performans ölçüm sistemine dâhil edilen birim sayısı	0,90	26	30	34	38	42	46
PG 5.1.2 Performans ölçüm sonuçlarının düzenli raporlama frekansına uygun yayımlanma oranı (%)	0,10	90	94	99	100	100	100
Sorumlu Birim	Dijital Dönüşüm ve Veri Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Öğrenci İşleri Daire Bşk-Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Performans kriterlerinin subjektif veya tek yönlü olmasının personel arasında haksızlık algısı yaratabilecek olması (akademisyenlerin sadece yayın sayısı ile değerlendirilmesi, eğitim kalitesini görmezden gelme vb.) Performans verilerini toplamak ve analiz etmek için yazılım, teknik personel veya eğitilmiş yönetici eksikliği Sistemin “cezalandırıcı” olarak algılanması, performans kaygısı nedeniyle çalışanların direnç göstermesi						
Stratejiler	Veri temelli performans altyapısını kurmak Katılımcı ve motive edici bir performans sistemi tasarlamak Performans sonuçlarını kurumsal karar süreçlerine entegre etmek						
Maliyet Tahmini	790.462.835						
Tespitler	Akademik ve idari faaliyetlerin çeşitli izleme ve raporlama süreçleriyle desteklenmesiyle birlikte, ortak ve bütüncül bir ölçme-değerlendirme sistemi çerçevesinde yürütülmemesi Akademik ve idari birimlerde performans değerlendirme uygulamaları farklılıklarının bulunması ve standart bir ölçüm ve değerlendirme yaklaşımı eksikliği Performans verilerinin toplanması, izlenmesi ve analiz edilmesi süreçlerinde bazı teknik ve koordinasyon güçlükleri yaşanması Hem akademik hem de idari personelin performansını izleme ve geri bildirim süreçlerine ilişkin daha sistematik bir yapı ihtiyacı						
İhtiyaçlar	Performans verilerinin düzenli ve doğru şekilde toplanabilmesi için kullanıcı dostu dijital platformların kurulması Akademik ve idari personelin katkılarını bütüncül olarak değerlendiren, şeffaf ve nesnel kriterler içeren bir model oluşturulması Performans ölçüm sürecine dair bilgilendirme ve eğitim programları düzenlenerek, personelin bu sisteme uyumunun desteklenmesi Verilerin analiz edilmesi ve elde edilen sonuçların iyileştirme odaklı geri bildirimlerle paylaşılması için düzenli raporlama mekanizmalarının güçlendirilmesi						

A5.H2.

Amaç	(A5) Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	(H2) Finansal sürdürülebilirliği sağlayacak alternatif kaynakları çeşitlendirerek kaynak miktarını %25 artırmak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 5.2.1 Yeni alternatif finansman kaynaklarından sağlanan toplam gelir oranı (%)	0,53	%1,10	%1,15	%1,20	%1,26	%1,31	%1,38
PG 5.2.2 Fon başvurusu kabul edilen proje sayısı	0,47	120	125	131	137	143	150
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Ekonomik krizler, enflasyon veya döviz kurundaki ani değişimlerin alternatif gelir kaynaklarını istikrarsızlaştırması Mevcut bağışçıların ilgisini kaybetme veya yeni bağışçı bulmada yaşanan zorluklar (örneğin, kurumsal sponsorların bütçe kesintileri nedeniyle desteğini çekmesi.) Elde edilen gelirlerin projelere etkin dağıtılamaması veya bütçe yönetimindeki eksiklikler (örneğin, fonların önceliksiz alanlara harcanarak hedefe ulaşmayı geciktirmesi.)						
Stratejiler	Üniversite kaynaklı gelir üretim mekanizmalarını geliştirmek Ulusal ve uluslararası fonlara erişimi artırmak Performansa dayalı bütçeleme ve kaynak yönetimi modelini yaygınlaştırmak						
Maliyet Tahmini	2.440.727.350						
Tespitler	Üniversitenin kamu kaynaklarının yanı sıra proje destekleri, bağışlar ve çeşitli iş birlikleri aracılığıyla finansal kaynaklarını artırma yönünde çalışmalar yürütmesi Alternatif gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bu kaynakların uzun vadeli bir finansal sürdürülebilirlik anlayışıyla yönetilmesinde gelişimin olması Bazı birimlerin döner sermaye faaliyetleri ve dış paydaş iş birlikleri gibi potansiyel gelir artırıcı çalışmalarda daha aktif bir rol üstlenirken, bazı birimlerin bu yöndeki girişimlerinin henüz sınırlı düzeyde kalması Finansal yönetim süreçlerinde, kaynakların planlı ve verimli bir şekilde kullanılması, yeni fon kaynaklarına erişim sağlanması ve bağış kültürünün yaygınlaştırılması gibi alanlarda bütüncül bir yaklaşımın geliştirilmesine ihtiyaç duyulması						
İhtiyaçlar	Finansal sürdürülebilirlik hedefi doğrultusunda, yeni gelir modelleri ve fon yaratma stratejilerinin geliştirilmesi Üniversitenin farklı birimleri arasında alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilmesini kolaylaştıracak ortak platformlar ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi Bağış ve sponsorluk gibi kaynak çeşitlendirme yöntemlerini destekleyecek tanıtım ve iş birliği çalışmalarının artırılması Döner sermaye ve proje temelli gelirlerin yönetiminde şeffaflık ve verimlilik ilkelerini esas alacak destekleyici süreçlerin uygulanması Yeni iş birlikleri geliştirilerek ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına erişimi destekleyecek proje geliştirme kapasitelerinin artırılması						

A5.H3.

Amaç	(A5) Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	(H3) İç Kontrol Sisteminin temel bileşenlerine uygun olarak Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi'ni 2027 sonuna kadar tamamlamak						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG5.3.1 Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesinin Yayınlanması	0,44	0	0	100	100	100	100
PG 5.3.2 Kritik risklerin (Mali Yönetim, Veri Güvenliği odaklı) yılda en az iki kez izlenmesi ve Yönetim Kurulu'na raporlanması oranı (%)	0,48	40	60	75	85	90	95
PG 5.3.3 İç Kontrol Standartları Uyum Puanı Artışı (%) (İç Denetim Raporlarına Göre)	0,08	0	5	10	15	20	25
Sorumlu Birim	İç Denetim Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı – Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Personel Daire Başkanlığı – Bilgi İşlem Daire Başkanlığı						
Riskler	Üst yönetimin ve birim amirlerinin risk yönetimi sürecine yeterli düzeyde sahip çıkmaması; akademik ve idari personelin süreci ek bir bürokratik yük olarak görerek gerekli katılımı göstermemesi Strateji belgesinin hazırlanması ve risk yönetimi metodolojisinin belirlenmesi aşamalarında ihtiyaç duyulan teknik uzmanlığın (insan kaynağı, eğitim veya danışmanlık) yetersiz kalması Hazırlanan strateji belgesinin ve tanımlanan risk yönetimi süreçlerinin üniversitenin mevcut karar alma mekanizmalarına ve kurumsal kültüre entegre edilememesi Üniversitenin farklı ve dağınık yapısı nedeniyle birimler arası koordinasyonun sağlanamaması, veri toplama ve analiz süreçlerinin uzaması sonucu belgenin 2027 yılı sonuna kadar tamamlanamaması						
Stratejiler	Süreçte kilit rol oynayacak personellere yönelik Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol eğitimleri düzenlemek Strateji belgesinin hazırlanması tüm adımları içeren detaylı bir takvim oluşturmak Risk değerlendirme çalışmaları yapmak ve elde edilen verileri strateji belgesine yansıtmak Tanımlanan riskleri üniversitenin mevcut İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı ile ilişkilendirmek ve risklere yönelik alınacak tedbirler eylem planına entegre edilerek İç Denetim Birimi raporlarıyla takibini sağlamak						
Maliyet Tahmini	1.391.399.493						
Tespitler	Kurumsal risk yönetimi süreçleri henüz sistematik bir yapıya kavuşmamış ve birimler arası risk tespiti, değerlendirme ve izleme mekanizmalarının standart hale getirilmemiş olması İç kontrol sistemi bileşenleri (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) birim düzeyinde eşgüdümlü yürütülmemesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi taslağı veya rehberi bulunmamasından dolayı bu risklerin sınıflandırılması, önceliklendirilmesi ve yönetim stratejilerinin belirlenmesinde kurumsal bir çerçeve oluşmamış olması Mali yönetim ve veri güvenliği gibi kritik risk alanlarında periyodik izleme ve raporlamanın sistematik olarak yapılmaması İç kontrol standartları uyum puanlarının, iç denetim raporlarında genellikle geliştirmeye açık alanlar olarak değerlendirilmesi						
İhtiyaçlar	Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi'nin hazırlanması için üst yönetim onayıyla bir Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Grubu kurulması Kritik risk alanlarının (özellikle mali yönetim, veri güvenliği, insan kaynakları, sürdürülebilirlik, akademik kalite) belirlenerek yılda en az iki kez sistematik biçimde izlenmesi için dijital bir takip ve raporlama sistemi oluşturulması İç kontrol sistemi farkındalığının artırılması amacıyla yöneticilere ve ilgili personele yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi Stratejik planlama, mali işler, bilgi işlem ve iç denetim birimleri arasında entegrasyon sağlanarak kurumsal risk yönetimi uygulamalarının sürdürülebilirliğinin teminat altına alınması						

A5.H4.

Amaç	(A5) Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	(H4) Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitim sayısını %30 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 5.4.1 Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sayısı	0,44	11	12	13	14	14	15
PG 5.4.2 Eğitim sonrası katılımcı memnuniyet oranı (%)	0,56	% 70	%75	%77	%80	% 88	%91
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Akademik Gelişim Birimi						
Riskler	Hizmet içi eğitimlerin iş yüküne ek stres olarak algılanması veya kişisel gelişime yeterli önem verilmemesi Hizmet içi eğitimlerin personelin ihtiyaçlarına uygun olmaması veya güncel bilgileri içermemesi Bütçe yetersizliği, nitelikli eğitmen eksikliği veya zaman planlamasının kötü yapılması						
Stratejiler	Kurumsal hizmet içi eğitim sistemini yapılandırmak ve standardizasyonu sağlamak İhtiyaç temelli ve kişiselleştirilmiş eğitim yaklaşımını geliştirmek Dijital ve uzaktan eğitim olanaklarını yaygınlaştırmak ve belgelendirmek						
Maliyet Tahmini	489.994.506						
Tespitler	Marmara Üniversitesi bünyesinde akademik ve idari personelin mesleki gelişimini desteklemeye yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Eğitim programlarının içeriği, kapsamı ve sıklığı birimler arasında farklılık göstermektedir. Birçok birimde hizmet içi eğitimlere erişim olanakları sınırlı kalmakta ve düzenli katılım sağlanamamaktadır. Hizmet içi eğitim süreçlerinde sistematik bir ihtiyaç analizi ve planlama yapılmadığı görülmektedir. Mevcut eğitimlerin etkililiğini ölçen ve çıktıları değerlendiren bir kalite güvence mekanizması bulunmamaktadır.						
İhtiyaçlar	Tüm birimlerde düzenli aralıklarla kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılmalı ve bu analizlerin sonuçlarına dayalı olarak hizmet içi eğitim planlaması Eğitimlerin etkinliğini ölçen ve geri bildirimleri sistematik olarak değerlendiren kalite güvence süreçleri oluşturulması Eğitimlerin planlanması, yürütülmesi ve raporlanmasına ilişkin standart prosedürlerin tüm birimlerde uygulanması Katılımcıların eğitim performanslarının ve kazanımlarının izlenmesine yönelik değerlendirme ve belgeleme sisteminin kurulması Eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini destekleyecek şekilde bütçe planlaması, insan kaynağı yönetimi ve içerik geliştirme süreçleri güçlendirilmesi						

A5.H5.

Amaç	(A5) Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek						
Hedef	(H5) Çalışan memnuniyetini %10 artırmak.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	-						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıcı Değeri (2025)	2026	2027	2028	2029	2030
PG 5.5.1 Çalışanların memnuniyet oranı (%)	0,53	%70.8	%71	%72	%73	%75	%78
PG 5.5.2 Çalışanların öneri/şikayetlerinin çözüme kavuşturulma oranı (%)	0,47	%75	%77	%79	% 80	%81	%83
Sorumlu Birim	Kalite Koordinatörlüğü						
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – Personel Daire Başkanlığı – Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı – Akademik Gelişim Birimi – Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü						
Riskler	Akademik ve idari personelin yoğun çalışma temposu nedeniyle tükenmişlik yaşaması (örneğin, ders yükü, idari görevler ve araştırma baskısının dengelenememesi.) Çalışanların performanslarının yeterince teşvik edilmemesi (örneğin, Proje tamamlayan akademisyenlerin emeğinin görünür olmaması.) Personelin yetkinliklerini geliştirecek eğitimlerin veya terfi imkânlarının sınırlı olması (örneğin, idari personelin yeni beceriler kazanmak için kaynak bulamaması. Yönetim ile çalışanlar arasında açık iletişim kanallarının olmaması (örneğin, şikayetlerin çözüme ulaşmaması veya karar süreçlerine katılımın düşük olması.) Çalışma ortamının konforsuzluğu veya sosyal etkileşimi artıracak aktivitelerin eksikliği (örneğin, ortak dinlenme alanlarının olmaması veya takım etkinliklerinin düzenlenmemesi.)						
Stratejiler	Çalışan personelin geri bildirimini ve katılımını sistematik hale getirmek. Şeffaf, adil ve teşvik edici ödüllendirme ve kariyer sistemi oluşturmak. Fiziksel, sosyal ve psikolojik destek mekanizmalarını güçlendirmek.						
Maliyet Tahmini	762.727.297						
Tespitler	Marmara Üniversitesi, çalışan memnuniyetini kurumsal performans ve verimlilik açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirmektedir. Yapılan memnuniyet anketleri, çalışanların iş yükü dengesi, liderlik yaklaşımları, iletişim kalitesi ve kariyer gelişimi gibi unsurlara yönelik beklentilerinin karşılanmasında eksiklikler olduğunu göstermektedir. Çalışan memnuniyeti birimler arasında farklılıklar göstermekte; özellikle bazı birimlerde memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmektedir. Çalışanların geri bildirimlerini paylaşabilecekleri sistematik ve erişilebilir kanalların yetersizliği, memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Üniversitenin mevcut memnuniyet ölçüm ve izleme araçları, çalışan memnuniyetinin neden-sonuç ilişkilerini yeterince bütüncül biçimde değerlendirememektedir.						
İhtiyaçlar	Çalışan memnuniyetine ilişkin verilerin düzenli, bilimsel ve güvenilir bir şekilde toplanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen unsurların (örneğin iş yükü dağılımı, liderlik tutumları, kariyer gelişim fırsatları) iyileştirilmesine yönelik hedef odaklı politikaların geliştirilmesi zorunludur. Çalışan geri bildirimlerini şeffaf, erişilebilir ve sistematik olarak toplayacak mekanizmaların kurulması ve tüm birimlerde aktif olarak uygulanması önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi için somut eylem planları hazırlanmalı ve bu planlar düzenli olarak izlenerek raporlanmalıdır. Çalışan memnuniyetine yönelik tüm iyileştirme faaliyetleri, üniversitenin kurumsal hedefleriyle bütüncül bir yaklaşımla ilişkilendirilmeli ve sürdürülebilir bir yapı içinde yürütülmelidir.						

Tablo 30. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Uluslararası bilimsel yayın sayısını %15 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Bilimsel araştırma kültürünün yeterince benimsenmemesi. • Diğer faaliyetler (eğitim vb.) nedeniyle bilimsel araştırmalara ayrılan sürenin istenilen düzeyde olmaması. • Uluslararası işbirlikli ve disiplinler arası çalışmaların yetersiz olması.	Bilimsel araştırma kültürünün kurumsal düzeyde yeterince yerleşmemesi, eğitim gibi diğer faaliyetlerin araştırmalara ayrılan zamanı sınırlaması ve uluslararası işbirlikli ile disiplinler arası çalışmaların yetersizliği; araştırma kapasitesini ve akademik üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilir.	• Yüksek etkili dergilerde yayın yapan akademisyenlere teşvik (akademik vd.) sağlamak. • Lisans eğitimiyle ilgili olarak öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısını azaltmak (Öğretim elemanı sayısının artırmak veya kontenjanları düşürmek). • Disiplinler arası araştırma grupları oluşturmak ve ortak projeleri desteklemek.
Hedef 1.2: Yenilikçi ürün ve hizmetlerin ticarileşmesini %20 artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerinin yeteri kadar kamuoyuna duyurulmaması. • İnovatif vizyonun kurum kültüründe yeterince benimsenmemesi. • Araştırma çıktıların piyasa ihtiyaçlarıyla uyumsuzluğu.	Üniversitenin girişimcilik ve yenilikçilik potansiyeli sınırlayan başlıca engeller olarak; sanayi iş birliği kapsamında yürütülen girişimcilik faaliyetlerinin kamuoyuna yeterince tanıtılmaması, inovasyon odaklı bakış açısının kurum kültürüne tam olarak yerleşmemesi ve akademik araştırma çıktıları ile piyasa ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk gösterilebilir.	• Üniversite sektör/sanayi iş birliğine dayalı girişimcilik faaliyetlerini kamuoyuyla paylaşmak için görsel ve basılı medya ile iletişim kurmak ve bu amaçla sosyal medya olanaklarından faydalanmak. • Pazar analizi eğitimleri ile akademisyenlerin piyasa odaklı araştırma yapmalarını teşvik etmek.
Hedef 1.3: Üniversite-sanayi iş birliklerini %60 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Piyasanın istediği donanımların doğru tespit edilememesi. • İnovatif vizyonun yeterli düzeyde olmaması ve bu durumun tersine çevrilmesinin zaman alacak olması. • Girişimcilik konusunda farkındalığın istenilen düzeyde olmaması nedeniyle sürdürülebilir iş birliklerinin kurulamaması.	Üniversite-sanayi iş birlikleri, piyasa ihtiyaçlarının doğru analiz edilememesi, eğitim programlarının sektör beklentileriyle uyumsuz kalması, yenilikçi bakış açısının yeterince gelişmemiş olması ve bu kültürün yerleşmesinin zaman alacak bir süreç olması nedeniyle istenilen düzeyde gerçekleşmeyebilir.	• İnovatif vizyonun kurum kültürünün bir ögesi olarak yerleşmesi için çalışmalar yapmak. • Sanayi temsilcileri ile düzenli “İş birliği Zirveleri” düzenlemek. • Fikri mülkiyet haklarını netleştiren standart sözleşmeleri hazırlamak. • Sanayi odaklı araştırmalar yapmak ve ortak Ar-Ge projelerini teşvik etmek.
Hedef 1.4: Teknopark kapasitesini %50, etkinliğini %30 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Teknopark altyapısının yetersiz kalması. • Girişimcilerin finansman ve mentorluk eksikliği. • Üniversite içinde teknoparkın rolüne yönelik farkındalığın düşük olması.	Teknoparkların etkinliğini sınırlayan temel riskler arasında; yetersiz altyapı, girişimcilere yönelik finansman ve mentorluk desteğinin eksikliği ile üniversite içinde teknoparkın önemine dair farkındalık yetersizliği gösterilebilir.	• Teknopark altyapısına yönelik özel bütçe ayırmak ve fiziksel genişlemeyi planlamak. • Girişimcilere yönelik hızlandırıcı programlar ve mentorluk ağları oluşturmak. • Üniversite içinde teknopark tanıtım kampanyaları yapmak ve başarı hikayelerini paylaşılacak.
Hedef 2.1: Akredite program oranını %15 artırmak.		

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Akademik kadronun akreditasyon kriterlerine uyum sağlama konusunda zorlanması. ● Akreditasyon çalışmaları konusunda yeterli farkındalığın bulunmaması ve birimlerin bu çalışmaları dönemsel olarak önemsiyor olması.	Akreditasyon süreçlerinde temel riskler; akademik kadronun kriterlere uyumda yaşadığı güçlükler ve birimlerde sürdürülebilir farkındalık ile önem verme kültürünün yeterince yerleşmemiş olmasıdır.	● Akredite programlara öncelik veren bir iç değerlendirme mekanizması oluşturmak. ● Birimleri akreditasyon çalışmaları konusunda bilgilendirmek.
Hedef 2.2: Yabancı öğrenci ve öğretim elemanı oranını %10 artırarak uluslararası akademik hareketliliği geliştirmek		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Üniversitenin uluslararası alanda yeterli tanıtımının olmaması. ● Konaklama ve sosyal imkânların yeterli bulunmaması. ● Yabancı dille eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının yeterli olmaması. ● Uluslararası işbirlikli proje ve araştırmalardan yeterince faydalanılmaması.	Uluslararası görünürlüğü sınırlandıran başlıca riskler; tanıtım eksikliği, konaklama ve sosyal imkânların yetersizliği, yabancı dille eğitim veren programların azlığı ve uluslararası işbirlikli projelerden yeterince faydalanılmamasıdır.	● Yapılan faaliyetleri, yurtdışında görsel ve yazılı basın yolu ile ayrıca sosyal medya aracılığıyla duyurmak. ● Yabancı öğrenciler için burs ve konaklama desteği sağlamak. ● Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısını artırmak. ● Uluslararasılaşmanın önemine yönelik bilgilendirici toplantılar düzenlemek.
Hedef 2.3: Öğrenci odaklı eğitim modelinde öğrencinin aktif katılımını %10 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Geleneksel eğitim yöntemlerine alışkın akademisyenlerin aktif öğrenme tekniklerini benimsemekte zorlanması. ● Öğrencilerin grup çalışmalarına, projelere veya interaktif etkinliklere katılım konusunda isteksiz olması. ● Çevrimiçi platformlar, etkileşimli araçlar veya fiziksel sınıf düzenlemelerinin yetersiz kalması. ● Öğrenci odaklı eğitim için gereken materyallerin, eğitimlerin veya destek programlarının finansal eksiklikler nedeniyle sağlanamaması. ● Aktif katılımın objektif bir şekilde ölçülmesinde yaşanan metodolojik zorluklar	Öğrenci odaklı eğitime geçişte yaşanabilecek temel zorluklar; akademisyenlerin direnci, öğrenci katılım isteksizliği, teknolojik/fiziksel altyapı eksiklikleri, yetersiz kaynaklar ve katılımın ölçümündeki metodolojik sorunlardır.	● Öğretim üyelerine yönelik “Aktif Öğrenme Teknikleri” ve “Öğrenci Katılımını Artırma” ve benzer konulu hizmet içi eğitimler düzenlemek. ● Başarılı akademisyenlerin deneyimlerini paylaştığı mentorluk programları oluşturmak. ● Proje tabanlı dersler, ödüllü yarışmalar ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile öğrencilerin ilgisini çekecek etkinlikler planlamak. ● Öğrenci geri bildirim anketleri ile süreci düzenli olarak izlenmek ve iyileştirmek. ● Öğrenci temsilcileri ile düzenli toplantılar düzenleyerek ihtiyaçları dinamik şekilde karşılamak. ● Öğrenci odaklı eğitim için ayrı bir bütçeleme yapmak ve ulusal/uluslararası fonlara başvurmak.
Hedef 2.4: Dijital platform kapasitesini %15 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Altyapı yatırımları ve teknolojik iyileştirmeler için gerekli finansmanın sağlanamaması. ● Mevcut sistemlerin yeni kapasiteye entegre olamaması veya yükseltme sırasında hizmet kesintileri yaşanması. ● Öğrenci ve akademisyenlerin yeni platformları etkin kullanamaması, dijital okuryazarlık seviyesinin düşük olması.	Dijital dönüşümün önündeki olası temel engeller; finansman yetersizliği, sistem entegrasyon sorunları ve kullanıcıların dijital yeterlilik eksikliğidir.	● Uluslararası hibeler, özel sektör sponsorlukları ve mezun bağışları ile ek kaynak sağlamak. ● Kaynak kullanımını optimize eden bütçe analiz ekipleri kurmak. ● Kapasite artırımını pilot bölümlerde başlatıp performans testleri yaparak sorunları önceden tespit etmek. ● Yedekli sunucu sistemleri ve geri dönüş planlarıyla kesintisiz hizmet garantisi sağlamak. ● Akademisyenlere ve öğrencilere yönelik “Dijital Platform Kullanımı” eğitimleri ve interaktif rehberler hazırlamak. ● Dijital öğrenme platformlarını güncellemek ve etkileşimli araçlarla (anket, sanal sınıf vb.) desteklemek ve katılımı ölçen dijital takip sistemleri entegre etmek.

Hedef 3.1: Kapsayıcı sosyal katkı ve toplumla iş birliği faaliyetlerini %15 artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Faaliyetler için yeterli bütçe, personel veya fiziksel altyapının bulunmaması. ● Sponsorluk ve dış fonlara erişimde zorluklar ● Dezavantajlı grupların ihtiyaçlarının doğru tespit edilememesi. ● İletişim kanallarının etkisizliği veya grupların sosyal izolasyonu. ● Faaliyetlerin kısa vadeli projelerle sınırlı kalması ve kalıcı etki yaratamaması.	Toplumsal projelerin önündeki olası temel engeller; kaynak yetersizliği, fon erişim zorlukları, hedef kitle analizindeki eksiklikler, iletişim problemleri ve sürdürülebilirlik sorunlarıdır.	● Yerel yönetimler, STK'lar ve özel sektörle ortak projeler geliştirerek finansman ve lojistik destek sağlamak. ● AB Sosyal Fonları gibi uluslararası hibeler için proje ekipleri oluşturmak. ● Toplumda farkındalık yaratmak için medya kampanyaları düzenlemek ve başarı hikayelerini paylaşmak. ● Faaliyetlerin uzun vadeli stratejilere entegre etmek (örneğin, düzenli mentorluk programları veya mesleki eğitimler). ● Dezavantajlı gruplarla doğrudan iletişim kurmak, ihtiyaçlarını belirlemek ve etkiyi ölçmek için saha çalışmaları ve geri bildirim mekanizmaları kullanmak.
Hedef 3.2: Çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden projelerin sayısını %100 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Çevresel projelerin yüksek maliyetli olması ve bütçe yetersizliği nedeniyle yeni projelerin başlatılamaması. ● Ulusal/uluslararası fonlara erişimde zorluklar. ● Çevre odaklı projelerde uzman personel eksikliği. ● Akademisyen ve öğrencilerin sürdürülebilirlik konusunda bilgi ve motivasyon eksikliği. ● Yerel halkın ve paydaşların projelere ilgisiz kalması. ● Çevresel sürdürülebilirlik bilincinin düşük olması. ● Projelerin kısa vadeli ve lokal çözümlerle sınırlı kalması. ● Uzun vadeli izleme ve değerlendirme mekanizmalarının olmaması.	Üniversitelerin çevresel sürdürülebilirlik projelerinde karşılaştığı olası temel engeller; yüksek maliyetler ve bütçe kısıtları, uzman personel eksikliği, paydaş katılımının düşük olması, sürdürülebilirlik bilinci yetersizliği ve projelerin kısa vadeli kalarak etkisinin sınırlanmasıdır.	● Uluslararası ve ulusal fonlara proje başvuruları yapmak. ● Yerel yönetimlerle ortak projeler geliştirerek maliyet paylaşımı yapmak. ● Üniversite bünyesinde çevresel sürdürülebilirlik projelerinin koordinasyonunu sağlamak ve teşvik etmek. ● Yerel halka yönelik açık hava etkinlikleri (örneğin, geri dönüşüm şenlikleri, ağaç dikme kampanyaları) düzenlemek. ● Sosyal medya ve üniversite platformlarında çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratmak. ● Her proje için ölçülebilir çıktılar belirlemek (örneğin, karbon ayak izi azaltımı, enerji tasarrufu miktarı). ● Aylık performans raporları ile projelerin etkisini izlenmek ve gerektiğinde yenilemek.
Hedef 3.3: Kültürel ve sanatsal faaliyetleri genişleterek toplumsal etkileşimi artıracak faaliyetleri %15 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Öğrencilerin sosyal sorumluluk projelerine, kültür, sanat, spor vb. etkinliklere katılma konusundaki isteksizlikleri ● Ders dışı etkinliklerde seçeneklerin kısıtlı olması ve hedef kitleye uygun içeriklerin üretilmemesi. ● Etkinliklerin maliyetinin yüksek olması ve bütçe yetersizliği. ● Tekrarlayan veya ilgi çekmeyen programlar nedeniyle katılımın azalması. ● Sosyal medya ve geleneksel kanallarda etkili tanıtım yapılamaması.	Öğrenci katılımlı etkinliklerde yaşanan temel olası zorluklar; öğrenci ilgisizliği, içerik çeşitliliği eksikliği, bütçe kısıtları, etkinlik kalitesinin düşüklüğü ve tanıtım yetersizliğidir.	Öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılımını, danışman öğretim elemanları ve birim yöneticileri aracılığıyla teşvik etmek. Ders dışı etkinlik sayısını ve niteliğini artırmak, toplumun ilgi alanlarını belirlemek için anketler düzenlemek. Yerel belediyeler, kültür sanat dernekleri ve özel sektörle sponsorluk anlaşmaları yapmak. Sosyal medya, yerel radyo-TV ve kampüs panolarında çekici görseller ve interaktif içeriklerle tanıtımlar yapmak. Disiplinler arası etkinlikler (müzik-tiyatro performansları, edebiyat atölyeleri) düzenleyerek farklı ilgi alanlarına hitap etmek.

Hedef 4.1 Dijital dönüşüm stratejisini üniversitenin tüm süreçlerine entegre edecek faaliyet sayısını %15 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Dijital altyapı yatırımları, yazılım lisansları ve eğitim programları için yeterli finansmanın sağlanamaması. ● Akademisyen ve idari personelin dijital araçlara uyum sağlamada zorlanması veya değişime direnç göstermesi. ● Mevcut sistemlerin yeni teknolojilerle uyumsuzluğu veya yetersiz kapasite nedeniyle süreçlerin aksaması. ● Birimler arası iş birliği eksikliği ve merkezi bir stratejinin olmaması. ● Dijitalleşen süreçlerde artan siber saldırı riski ve veri ihlali tehlikesi.	Üniversitelerin dijital dönüşüm sürecindeki temel olası engeller; finansman yetersizliği, personel direnci, teknik altyapı uyumsuzlukları, koordinasyon eksikliği ve siber güvenlik riskleridir.	● Ulusal/uluslararası hibelerden yararlanmak ve özel sektör iş birlikleri ile alternatif kaynakları harekete geçirmek. ● Dijital projelere özel bütçe ayırarak kaynakları etkin kullanmak. ● “Dijital okuryazarlık” eğitimleri ve “Dijital Liderlik” sertifika programları düzenlemek. ● Dijital dönüşüm sürecine aktif katılan personel için performans ödülleri veya kariyer gelişim fırsatları sunmak. ● Akademisyenlere yönelik teknoloji entegrasyon atölyeleri ve mentorluk desteği sağlamak. ● Kademeli modernizasyon planı ile kritik sistemleri güncellemek. ● Aylık dijital yol haritası toplantıları ile ilerlemeyi izlemek ve sorunları çözmek. ● Her birim için dijital dönüşüm sorumluları atamak. ● Tüm personel için veri güvenliği eğitimleri ve farkındalık kampanyaları düzenlemek. ● Veri depolama ve işleme süreçlerinde GDPR ve KVKK uyumluluğunu sağlamak.
Hedef 4.2 Veri tabanlı karar destek sistemini %15 artırmak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Birimler arasında veri standardizasyonunun olmaması veya eksik veri toplanması. ● Veri güvenliği endişeleri nedeniyle paylaşımın kısıtlanması. ● Mevcut sistemlerin yeni karar destek araçlarıyla uyumsuzluğu. ● Büyük veri işleme ve analiz için yetersiz donanım/yazılım kapasitesi. ● Akademisyen ve idari personelin veri analiz araçlarını kullanma konusundaki bilgisinin yeterli olmaması veya direnç göstermeleri. ● Sistem kurulumu, lisans maliyetleri ve sürdürülebilirlik için finansman eksikliği.	Veri yönetimini sınırlandıran başlıca riskler; standartlaşmamış veya eksik veri, güvenlik kaynaklı paylaşım kısıtları, sistem uyumsuzlukları, donanım/yazılım yetersizlikleri, kullanıcı bilgi eksikliği veya direnci ve finansman sorunlarıdır.	● Merkezi Veri Yönetim Politikası oluşturarak tüm birimlerde veri toplama, depolama ve paylaşım standartları belirlemek. ● Veri Kalite Takımı kurarak düzenli denetimler yapmak ve eksiklikleri gidermek. ● GDPR ve KVKK uyumlu veri güvenliği protokolleri geliştirmek. ● Bulut tabanlı entegre veri platformları kullanarak birimler arası uyumu sağlamak. ● Yüksek performanslı sunucular ve analiz araçları için ölçeklenebilir altyapı yatırımları yapmak. ● “Veri Okuryazarlığı” eğitimleri düzenleyerek personelin temel analiz becerileri kazanmasını sağlamak. ● Veri Analizi Uzmanları istihdam etmek veya mevcut personelin bu alanda sertifikasyon programlarına katılımını desteklemek. ● Başarılı birimlerin deneyimlerini paylaşmak ve teşvik etmek. ● İş birlikleriyle özel sektör sponsorlukları (Microsoft, IBM) sağlamak.
Hedef 4.3 Yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projelerin sayısını %50 artırmak.		

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin yüksek maliyetli altyapı, uzman personel ve lisans gerektirmesi ve mevcut bütçe ve uluslararası fonlara erişim zorluğu - Yapay zekâ ve veri bilimi alanında uzman akademisyen/teknik personel eksikliği - Yetersiz donanım, yazılım ve siber güvenlik açıkları, projelerin yavaşlamasına veya veri kaybına yol açabilir.	Yapay zekâ ve veri bilimi projelerinin önündeki olası temel engeller; yüksek maliyetli altyapı ihtiyacı, uzman personel eksikliği ve teknik altyapı yetersizlikleridir.	Uluslararası/ulusal fonlara proje başvuruları yapmak. Özel sektör iş birlikleri (teknoloji firmaları) ve diğer ile kaynakları çeşitlendirmek. Projelere özel performans bazlı bütçe ayırmak. Akademisyen değişim programları ve uluslararası uzman davetleri ile kapasiteyi artırmak. Lisansüstü burs programları ile bu alanlarda öğrenci yetiştirilmek. Teknik personele yapay zekâ sertifikasyon eğitimleri sağlanmak. Bulut tabanlı çözümler ve açık kaynaklı yazılımlar ile maliyetleri düşürmek. Yapay zekâ laboratuvarları kurulumu için öncelikli yatırımlar planlamak.
Hedef 4.4 Teknoloji transfer ofisinin destek verdiği akademik personel sayısını %30 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Akademisyenlerin MİTTO'nun sunduğu hizmetlerden (patent desteği, sanayi iş birlikleri, ticarileştirme) habersiz olması veya süreçleri karmaşık bulması. - Artan talep karşısında MİTTO'nun personel, bütçe veya teknik altyapı eksikliği nedeniyle yetersiz kalması. - Akademisyenlerin MİTTO süreçlerine katılımını özendirerek ödül, tanınma veya finansal teşviklerin olmaması.	Teknoloji Transfer Ofislerinin (MİTTO) etkinliğini sınırlayan olası temel engeller; akademisyenlerin farkındalık eksikliği, MİTTO'nun kapasite yetersizlikleri ve motivasyonel teşviklerin yeterli düzeyde olmamasıdır.	Akademisyenlere yönelik tanıtımlar yapmak (Webinar, broşür ve fakülte toplantılarında MİTTO hizmetlerinin anlatılması) Başarılı proje örneklerini (örneğin, patentlenmiş buluşlar) vaka çalışmalarıyla paylaşmak. "Patent Nasıl Alınır?" veya "Sanayi İş Birliği Adımları" gibi pratik eğitimler düzenlemek. Patent uzmanları, hukuk danışmanları ve proje yöneticileri istihdam etmek veya bağımsız destek almak. TÜBİTAK TEYDEB, KOSGEB gibi programlara başvuruları MİTTO aracılığıyla desteklemek. MİTTO süreçlerine aktif katılan akademisyenleri teşvik etmek. Fikri mülkiyet haklarını netleştiren standart sözleşmeler hazırlamak. Sanayi iş birliklerinde akademisyenlerin rolünü koruyan esnek çalışma modelleri geliştirmek.
Hedef 5.1: Akademik ve idari performans ölçüm sisteminin etkinliğini artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Performans kriterlerinin subjektif veya tek yönlü olması, personel arasında haksızlık algısı yaratabilir (akademisyenlerin sadece yayın sayısı ile değerlendirilmesi, eğitim kalitesini görmezden gelme vb.) - Performans verilerini toplamak ve analiz etmek için yazılım, teknik personel veya eğitilmiş yönetici eksikliği. - Sistemin "cezalandırıcı" olarak algılanması, performans kaygısı nedeniyle çalışanların direnç göstermesi.	Üniversitelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliğini sınırlayan olası temel sorunlar; adil olmayan değerlendirme kriterleri, teknik altyapı eksikliği ve çalışanların sisteme olan güvensizliğidir."	- Objektif ve çok boyutlu kriterler belirlemek (akademisyenler için yayın sayısı, atf endeksi, ders değerlendirme puanları, proje yönetimi, toplumsal katkı vd.) ve idari personel için (görev tamamlama süresi, müşteri memnuniyeti anketleri, ekip çalışması, inisiyatif kullanma vd.) - Akademisyen, idari personel ve öğrenci temsilcilerinden oluşan komitelerle kriterleri belirlemek. - Veri toplama, raporlama ve analiz için entegre bir sistem kurmak (örneğin, SAP SuccessFactors). - Akademisyenlere "Etkili Performans Yönetimi" seminerleri düzenlemek. - İdari personele yazılım kullanımı ve veri girişi eğitimleri vermek. - Sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak için IT ve insan kaynakları ile iş birliği yapmak. - Yüksek performans gösterenleri teşvik etmek. - Belirli periyotlarda bireysel geri bildirim toplantıları yaparak performans hedeflerini gözden geçirmek. - Bir fakülte veya birimde test ederek geri bildirimlerle sistemi iyileştirmek.
Hedef 5.2 Finansal sürdürülebilirliği sağlayacak alternatif kaynakları çeşitlendirerek kaynak miktarını %25 artırmak.		

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Ekonomik krizler, enflasyon veya döviz kurundaki ani değişimlerin alternatif gelir kaynaklarını istikrarsızlaştırması. ● Mevcut bağışçıların ilgisini kaybetme veya yeni bağışçı bulmada yaşanan zorluklar (örneğin, kurumsal sponsorların bütçe kesintileri nedeniyle desteğini çekmesi.) ● Elde edilen gelirlerin projelere etkin dağıtılamaması veya bütçe yönetimindeki eksiklikler (örneğin, Fonların önceliksiz alanlara harcanarak hedefe ulaşmayı geciktirmesi.)	Üniversitelerin finansal sürdürülebilirliğini tehdit eden olası temel riskler; ekonomik istikrarsızlıklar, bağışçı desteğindeki dalgalanmalar ve kaynak yönetimindeki verimsizliklerdir.	● Alternatif kaynakları çeşitlendirmek (Uluslararası hibeler (AB Horizon, Erasmus+), özel sektör iş birlikleri ve mezun bağış kampanyaları.) ● Üniversite bünyesinde gelir getirici programlar açmak (sertifika kursları, danışmanlık hizmetleri). ● Mevcut bağışçılarla düzenli iletişimi sağlamak (yıllık raporlar, etkinlik davetleri). ● Mezun ağlarına yönelik dijital platformlar (örneğin, “Mezun İş Ağı”) ve sosyal medya kampanyaları düzenlemek. ● Gelirlerin öncelikli hedeflere (araştırma, altyapı, burs) göre dağıtılmasını sağlamak. ● Aylık finansal performans raporları ve bağımsız denetimlerle kaynak kullanımını izlemek. ● Alternatif kaynak yaratmada başarılı birimleri teşvik etmek.
Hedef 5.3 İç Kontrol Sisteminin temel bileşenlerine uygun olarak Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi’ni 2027 sonuna kadar tamamlamak		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üst yönetimin ve birim amirlerinin risk yönetimi sürecine yeterli düzeyde sahip çıkmaması; akademik ve idari personelin süreci ek bir bürokratik yük olarak görerek gerekli katılımı göstermemesi. Strateji belgesinin hazırlanması ve risk yönetimi metodolojisinin belirlenmesi aşamalarında ihtiyaç duyulan teknik uzmanlığın (insan kaynağı, eğitim veya danışmanlık) yetersiz kalması. Hazırlanan strateji belgesinin ve tanımlanan risk yönetimi süreçlerinin üniversitenin mevcut karar alma mekanizmalarına ve kurumsal kültüre entegre edilememesi. Üniversitenin farklı ve dağınık yapısı nedeniyle birimler arası koordinasyonun sağlanamaması, veri toplama ve analiz süreçlerinin uzaması sonucu belgenin 2027 yılı sonuna kadar tamamlanamaması.	Yönetsel sahiplenmedeki zayıflıklar, teknik kapasite yetersizliği, kurumsal kültüre entegrasyondaki zorluklar ve birimler arası koordinasyon eksiklikleri; Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi’nin zamanında ve etkin bir şekilde tamamlanması hedefinin önündeki ana risklerdir.	Süreçte kilit rol oynayacak personellere yönelik Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol eğitimleri düzenlemek. Strateji belgesinin hazırlanması tüm adımları içeren detaylı bir takvim oluşturmak. Risk değerlendirme çalışmaları yapmak ve elde edilen verileri strateji belgesine yansıtmak. Tanımlanan riskleri üniversitenin mevcut İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı ile ilişkilendirmek ve risklere yönelik alınacak tedbirler eylem planına entegre edilerek İç Denetim Birimi raporlarıyla takibini sağlamak
Hedef 5.4 Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitim sayısını %30 artırmak.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
● Hizmet içi eğitimlerin iş yüküne ek stres olarak algılanması veya kişisel gelişime yeterli önem verilmemesi. ● Hizmet içi eğitimlerin personelin ihtiyaçlarına uygun olmaması veya güncel bilgileri içermemesi. ● Bütçe yetersizliği, nitelikli eğitmen eksikliği veya zaman planlamasının kötü yapılması.	Üniversitelerde hizmet içi eğitimlerin etkinliğini sınırlayan olası temel engeller; personelin motivasyon eksikliği, eğitim içeriklerinin yetersizliği ve kaynak/planlama sorunlarıdır.	Belirli periyotlarla hizmet içi eğitimleri zorunlu kılmak. Eğitimleri çevrimiçi platformlarda kayıtlı olarak sunmak veya yoğun dönemler dışında planlamak. Yılda bir kez personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için anket yapmak. Üniversite dışından sektör liderleri veya sertifikalı eğitmenlerle çalışmak. Teknolojik alt yapıyı güçlendirerek etkileşimli eğitimler sunmak. Üniversite içinde “Eğitmen Eğitimi Programları” ile personelden eğitmen yetiştirmek.
Hedef 5.5. Çalışan memnuniyetini %10 artırmak.		

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Akademik ve idari personelin yoğun çalışma temposu nedeniyle tükenmişlik yaşaması (örneğin, ders yükü, idari görevler ve araştırma baskısının dengelenememesi.) - Çalışanların performanslarının yeterince teşvik edilmemesi (örneğin, Proje tamamlayan akademisyenlerin emeğinin görünür olmaması.) - Personelin yetkinliklerini geliştirecek eğitimlerin veya terfi imkanlarının sınırlı olması (örneğin, idari personelin yeni beceriler kazanmak için kaynak bulamaması.) - Yönetim ile çalışanlar arasında açık iletişim kanallarının olmaması (örneğin, şikayetlerin çözüme ulaşmaması veya karar süreçlerine katılımın düşük olması.) - Çalışma ortamının konforsuzluğu veya sosyal etkileşimi artıracak aktivitelerin eksikliği (örneğin, ortak dinlenme alanlarının olmaması veya takım etkinliklerinin düzenlenmemesi.)	Üniversitelerde çalışan memnuniyetini düşürme olasılığı olan başlıca temel faktörler: aşırı iş yükü ve tükenmişlik, performansın yeterince takdir edilmemesi, kariyer gelişim fırsatlarının sınırlılığı, iletişim eksiklikleri ve fiziksel/sosyal çalışma ortamı yetersizlikleridir.	Her birimin iş yükünün adil şekilde paylaşılması için düzenli denetimler yapmak (örneğin, akademisyenlere araştırma günleri, idari personele hibrit çalışma imkânı) Performansları takdir ve teşvik etmek. Dijital okuryazarlık, liderlik, proje yönetimi gibi alanlarda sertifika programları düzenlemek. Terfi kriterlerini şeffaflaştırmak (performans, eğitim ve katkıya dayalı objektif ölçütler). Yönetim ve çalışanlar arasında açık diyalog ortamları oluşturmak (örneğin, her birimden seçilen temsilcilerin karar süreçlerine dâhil edilmesi). Ergonomik çalışma alanları sağlamak (ofisleri modernize etmek, dinlenme odaları oluşturmak vd.) Sosyal etkinlikler düzenlemek (yıllık piknikler, spor turnuvaları ve kültürel geziler ve aile dostu politikalar).

6.4. Maliyetlendirme

Tablo 31. Tahmini Maliyetler

	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Maliyet
A1 Araştırma, Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekosistemini Güçlendirmek	3.990.018.635	4.468.435.525	4.871.762.520	5.310.380.000	5.788.330.000	24.428.926.680
H1.1. Uluslararası bilimsel yayın sayısını %15 artırmak	1.935.159.038	2.167.191.230	2.362.804.822	2.575.534.300	2.807.340.050	11.848.029.440
H1.2. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin ticarileşmesini %20 artırmak	534.662.497	598.770.360	652.816.178	711.590.920	775.636.220	3.273.476.175
H1.3. Üniversite-sanayi iş birliklerini %60 artırmak	466.832.180	522.806.956	569.996.215	621.314.460	677.234.610	2.858.184.422
H1.4. Teknopark kapasitesini %50, etkinliğini %30 artırmak	1.053.364.920	1.179.666.979	1.286.145.305	1.401.940.320	1.528.119.120	6.449.236.644
A2 Eğitim ve Öğretimde Uluslararası Rekabet Gücünü Artırmak	2.939.482.083	3.291.936.045	3.589.070.616	3.912.204.000	4.264.314.000	17.997.006.744
H2.1. Akredite program oranını %15 artırmak.	403.142.135	451.480.257	492.231.472	536.548.354	584.839.303	2.468.241.521
H2.2. Yabancı öğrenci ve öğretim elemanı oranını %10 artırarak uluslararası akademik hareketliliği geliştirmek	1.052.776.890	1.179.008.442	1.285.427.329	1.401.157.702	1.527.266.064	6.445.636.428

H2.3. Öğrenci odaklı eğitim modelinde öğrencinin aktif katılımını %10 arttırmak.	847.750.319	949.398.483	1.035.092.466	1.128.284.539	1.229.833.505	5.190.359.312
H2.4. Dijital platform kapasitesini %15 arttırmak.	635.812.739	712.048.862	776.319.350	846.213.404	922.375.129	3.892.769.484
A3 Toplumsal Katkı ve Sürdürülebilir Kalkınmaya Öncülük Etmek	1.393.981.194	1.561.124.310	1.702.033.488	1.855.272.000	2.022.252.000	8.534.662.992
H3.1. Kapsayıcı sosyal katkı ve toplumla işbirliği faaliyetlerini %15 arttırmak	438.955.780	491.588.081	535.959.481	584.213.311	636.794.247	2.687.510.900
H3.2. Çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden projelerin sayısını %100 arttırmak	235.296.116	263.508.926	287.293.596	313.159.387	341.344.664	1.440.602.689
H3.3. Kültürel ve sanatsal faaliyetleri genişleterek toplumsal etkileşimi artıracak faaliyetleri %15 arttırmak	719.729.297	806.027.303	878.780.411	957.899.302	1.044.113.089	4.406.549.403
A4 Dijital Dönüşüm ve Teknolojik Kapasiteyi Artırmak	818.206.353	916.312.095	999.019.656	1.088.964.000	1.186.974.000	5.009.476.104
H4.1. Dijital dönüşüm stratejisini üniversitenin tüm süreçlerine entegre edecek faaliyet sayısını %15 arttırmak	362.103.311	405.520.737	442.123.584	481.929.123	525.304.178	2.216.980.933
H4.2. Veri tabanlı karar destek sistemini %15 arttırmak	126.695.289	141.886.488	154.693.353	168.620.799	183.797.173	775.693.103
H4.3. Yapay zekâ ve veri bilimi odaklı projelerin sayısını %50 arttırmak.	230.503.688	258.141.869	281.442.101	306.781.067	334.392.276	1.411.261.000
H4.4. Teknoloji transfer ofisinin destek verdiği akademik personel sayısını %30 arttırmak.	98.904.065	110.763.000	120.760.618	131.633.011	143.480.374	605.541.068
A5 Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	959.624.735	1.074.687.025	1.171.689.720	1.277.180.000	1.392.130.000	5.875.311.480
H5.1. Akademik ve idari performans ölçüm sisteminin etkinliğini arttırmak.	129.107.655	144.588.105	157.638.821	171.831.456	187.296.798	790.462.835
H5.2. Finansal sürdürülebilirliği sağlayacak alternatif kaynakları çeşitlendirerek kaynak miktarını %25 arttırmak.	398.648.198	446.447.482	486.744.431	530.567.301	578.319.937	2.440.727.350

H5.3. İç kontrol sisteminin temel bileşenlerine uygun olarak Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi'ni 2027 sonuna kadar tamamlamak	227.259.674	254.508.886	277.481.200	302.463.556	329.686.176	1.391.399.493
H5.4. Akademik ve idari personelin hizmet içi eğitim sayısını %30 artırmak	80.031.646	89.627.714	97.717.632	106.515.405	116.102.109	489.994.506
H5.5. Çalışan memnuniyetini %10 artırmak.	124.577.562	139.514.838	152.107.635	165.802.282	180.724.980	762.727.297
Genel Yönetim Giderleri						
TOPLAM	10.101.313.000	11.312.495.000	12.333.576.000	13.444.000.000	14.654.000.000	61.845.384.000

Tablo 32. Tahmini Kaynaklar

Kaynak	2026	2027	2028	2029	2030	Toplam Maliyet
Özel Bütçe	10.101.313.000	11.312.495.000	12.333.576.000	13.444.000.000	14.654.000.000	61.845.384.000
Döner Sermaye	583.200.000	629.900.000	680.300.000	734.700.000	793.400.000	3.421.500.000
Dış Kaynak	250.000.000	280.000.000	314.000.000	352.000.000	394.000.000	1.590.000.000
TOPLAM	10.934.513.000	12.222.395.000	13.327.876.000	14.530.700.000	15.841.400.000	66.856.884.000

EKLER

Ek-1. Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Mehmet Emin OKUR	Rektör
Prof. Dr. Yaşar KABATAŞ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Ümit Süleyman ŞEHİRLİ	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Gül ÜSTÜN	Rektör Yardımcısı
Hasan ŞAHİN	Genel Sekreter
Prof. Dr. Yusuf ALPAYDIN	Atatürk Eğitim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Korkut ULUCAN	Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Hatice Kübra ELÇİOĞLU	Eczacılık Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ali Rıza ÖZKAYA	Fen Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Server DEMİRCİ	Finansal Bilimler Fakültesi Dekanı
Prof. Emre İKİZLER	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mehmet AKMAN	Hukuk Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sadullah ÇELİK	İktisat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. İsmail Safa ÜSTÜN	İlahiyat Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mehmet Emin BABACAN	İletişim Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sebahat DENİZ	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Gül ESER	İşletme Fakültesi Dekan V.
Prof. Dr. İmre Özbek EREN	Mimarlık ve Tasarım Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Bülent EKİCİ	Mühendislik Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Nail YILMAZ	Siyasal Bilimler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Mehmet Mustafa YORULMAZLAR	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Ümit Süleyman ŞEHİRLİ	Tıp Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Sibel KILIÇ	Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Emirhan GÖRAL	Avrupa Araştırmaları Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Erişah ARICAN	Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Mustafa USLU	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Bülent MERTOĞLU	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Coşkun Özer DEMİRTAŞ	Gastroenteroloji Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Osman ÜRPER	Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ertuğrul BOYNUKALIN	İslam Ekonomisi ve Finansı Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyir NİŞANCI	Nüfus ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. İclal ATTİLA	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Okan YEŞİLOT	Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Gülден SINMAZIŞIK	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Yaşar KABATAŞ	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdür V.
Prof. Dr. Mustafa AY	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Harun DUMAN	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
Prof. Dr. Nuri TINAZ	Uluslararası Ofis Koordinatörü
Prof. Dr. Serra YURTKORU	Kalite Koordinatörü
Prof. Dr. Bülent YILMAZ	Mezunlar Ofisi
Öğr. Grv. Zuhale PEK	Engelli Koordinatörü
Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Akif ALBAYRAK	Dijital Dönüşüm ve Veri Yönetimi Koordinatörü
Dr. Cem ÇETİN	İç Denetim Birimi
Nazan YEŞİLALİOĞLU	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Dr. Önder BAYIR	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
Tuba BİTEN	Personel Daire Başkanı
Özlem GÜNGÖR	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
İshak ASLAN	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı
Vedat YURT	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Ersal YILMAZ	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Kenan DADAŞOĞLU	İdari Mali İşler Daire Başkanı
Mukaddes BEKTAŞ	Yazı İşleri Müdürü

Ramazan DEDE	Hukuk Müşavirliği
--------------	-------------------

Ek-2. Stratejik Planlama Ekibi

	GÖREVİ
Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR	Öğretim Üyesi (Atatürk Eğitim Fakültesi)
Doç. Dr. Özkan ZÜLFÜOĞLU	Öğretim Üyesi (İktisat Fakültesi)
Prof. Dr. Bülent MERTOĞLU	Öğretim Üyesi (Fen Bilimleri Enstitüsü)
Doç. Dr. Ayhan ETYEMEZ	Öğretim Üyesi (Teknoloji Fakültesi)
Nazan YEŞİLALİOĞLU	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Emre Şenay	Öğretim Görevlisi
Mehmet Hayri KÖKMEN	Mali Hizmetler Uzmanı
Dr. Meral TOPAL	Uzman – Üye
Dr. Hilal GÜRKAN	Uzman – Üye
Dr. Rıza AKKAYA	Uzman – Üye
Derya KARAKURT	Uzman – Üye
Taner TANOBA	Uzman – Üye
Ayşe YILMAZ	Uzman – Üye
Nuray KARAGÖZ	Uzman – Üye
Sena KART	Uzman – Üye
Esra ATMACA	Uzman – Üye
Arş. Gör. Hilal KARAOĞLAN	Uzman – Üye



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ