



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

2017-2021

STRATEJİK

PLANI



Marmara
Üniversitesi

Köklü geçmiş, güçlü gelecek...



2017 - 2021 STRATEJİK PLANI

AĞUSTOS - 2016

İçindekiler

REKTÖR SUNUŞU.....	4
1. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	6
1.1. Strateji Geliştirme Sürecinin Temel Amacı	6
1.2. Strateji Geliştirme Sürecinin Özgünlüğü	6
1.3. Strateji Geliştirmede Yeni Yaklaşım	7
1.4. Strateji Geliştirme Modeli ve Süreci.....	8
1.5. Akademik ve İdari Personelin Sürece Dâhil Edilmesi.....	12
1.6. Sürece İlişkin Verilen Eğitimler	13
2. DURUM ANALİZİ	16
2.1. Marmara Üniversitesi'nin Tarihsel Gelişimi	16
2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat.....	16
2.3. Faaliyet Alanları	17
2.3.1. Eğitim Öğretim Faaliyetleri.....	17
2.3.2. Akademik Personel.....	21
2.3.3. Öğrenciler	23
2.3.4. Bilimsel Araştırma Projeleri ve Diğer Fon Kaynakları ile Yürütülen Projeler	26
2.3.5. Bilimsel Yayınlar	29
2.4. PESTLE Analizi	32
2.5. Paydaş Analizi.....	36
2.6. Rakip Analizi	37
2.7. Değer Zinciri Analizi	38
2.8. Üniversitelerin Analizi	41
2.9. Yetkinlik Analizi	43
2.10. SWOT Analizi ve Strateji Seçim Süreci	45
3. VİZYON, MİSYON ve DEĞERLER	47
3.1. Vizyonumuz.....	47
3.2. Misyonumuz	47
3.3. İlke ve Değerlerimiz.....	47
4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER.....	48
5. MALİYETLENDİRME	62
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	65
7. EKLER.....	68

REKTÖR SUNUŞU

Üniversitemizin Çok Değerli Mensupları ve Tüm Dış Paydaşlarımız,

Ülkemizin en önemli ve önde gelen akademik kurumlarından biri olan üniversitemizi, dünyada da saygınlığı olan ve tercih edilen akademik kurumlarından biri haline getirmek amacıyla başlattığımız köklü dönüşüm ve yeniden yapılanma çalışmasının belki de en önemli halkasını stratejik planlama çalışması oluşturmaktadır.

Günümüz dünyası üniversitelere yepyeni misyonlar ve roller yüklemiştir. Bugün artık araştırma-geliştirme (AR-GE), inovasyon ve girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre üniversitelerin dönüşümlerini gerçekleştirmeleri ve giderlerinin büyük kısmını kendi sağlayan girişimci, yenilikçi ve uluslararası düzeyde üne sahip üniversite olmaları zorunlu hale gelmiştir.

Dünyada artan rekabet, üniversiteler arasında ulusal ve uluslararası alandaki rekabeti de etkilemiştir. Bu nedenle günümüzde, yükseköğretim kurumları için uluslararası ve ulusal düzeyde sıralama yapan üniversite değerlendirme endekslerinde görünür olmak ve üst sıralarda yer almak her geçen gün daha da önem kazanmakta ve zorunlu hale gelmektedir.

Dünya ülkelerine bakıldığında kurumların hem üniversite hem de alt alanları düzeyinde endekslenmesi ve buna göre devletlerinin kaynak ve olanaklarından yararlandırması uygulamaları yaygınlaşmakta ve bunlar öğrencilerin üniversite tercih kriteri açısından hayati rol oynamaktadır. Nitekim hepimizin bildiği gibi, ülkemizde de üniversitelere verilen teşvikler, Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksinde bulunduğu yere göre tespit edilmeye başlanmıştır.

Tüm bu gelişmeler, artık çok belirgin bir şekilde üniversiteler arasındaki ulusal ve uluslararası rekabetin artmasına yol açmakla birlikte, rekabetin yoğunluğunun yakın gelecekte daha da artacağına işaret etmektedir. Ülkemizde henüz bu kadar net olarak hissedilmeyen bu durum, ileride çok daha belirgin hale gelecektir. Bu çerçevede üniversitemizi "Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksinde" üst sıralarda görünür kılmamız en önemli önceliklerimizden biridir.

İçinden geçtiğimiz bu süreçte, Üniversitemizin durumunu endekslerde görünür hale getirerek, sınırlı olan kaynakları arttırmanın yeni yollarını bulmamız ve bunlar için gerekli değişimi başlatabilmemiz için, hep birlikte kolektif akılla geliştirdiğimiz strateji odaklı bir yaklaşımla üniversitemizi yönetmemiz gerekir.

Bunun sağlanabilmesi için Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması stratejisinin hayata geçirilmesi vizyonumuz "Eğitim ve Araştırmadaki Öncülüğü İle Toplumsal Gelişime Yön Veren Uluslararası Bir Üniversite olmak" ilkesinin gerçekleştirilmesinde en önemli etken olacaktır.

Bu çerçevede, Marmara Üniversitesi olarak, hem ülkemizde hem dünyada nasıl bir yer edinmek istediğimizi düşünmek, bir hedef belirlemek ve bu hedefe ulaşmak için atacağımız adımları, tüm aşamalarıyla, öngörmemiz ve planlamamız gerektiği görülmüştür. Bunun gerçekleştirilebilmesi için Üniversitemizi geleceğe taşıyacak stratejilerin belirlenmesi amacı ile 2017-2021 Stratejik Planının oluşumuna hizmetten yararlananlar, idaremiz çalışanları, sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile diğer ilgili tarafların katılımları sağlanmış ve katkıları alınmıştır.

2017-2021 Stratejik Planın hazırlanması sürecinde Üniversitemizin kurumsal stratejileri strateji araştırma proje ekiplerinin bilimsel araştırma projeleri ile elde ettikleri veriler yoluyla, tamamen bilimsel olarak belirlenmiş, bilimsel araştırmalardan gelen veriler ayrıca Strateji Geliştirme Kurulu, Proje ekibi, moderatörlerimiz ve tüm birimlerimizden oluşturulan strateji geliştirme komisyonlarının yaptıkları çalıştay ve çalışmalarda değerlendirilmiş ve kurumsal stratejilere son şekli verilerek stratejik plan çalışması tamamlanmıştır.

Üniversitemiz 2017-2021 Stratejik Planı sürecine katkı ve destek veren Marmaralılara, dış paydaşlarımıza ve katkı sağlayan herkese teşekkür ederim.

2017-2021 Stratejik planımızın Ülkemize, Üniversitemize, akademik camiaya, ilgili kesimlere ve nihayet tüm insanlığa hayırlı olmasını diler, saygılar sunarım.

Prof. Dr. M. Emin ARAT
REKTÖR

1. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

1.1. Strateji Geliştirme Sürecinin Temel Amacı

Bilindiği üzere kamu kurumlarının beş yıllık stratejik planlarını hazırlayıp bu çerçevede hareket etmeleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Dolayısıyla Marmara Üniversitesi strateji geliştirme sürecinin de öncelikli amacı Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve 10. Kalkınma Planı çerçevesinde Üniversitemizin 2017-2021 Stratejik Planını hazırlamaktır. Ancak bu temel ve zorunlu amacın yanı sıra, tüm süreci çok daha anlamlı hale getirecek ve üniversitenin topyekûn bir değişime girmesini sağlayacak başka amaçlar da gözetilmiştir. Bu amaçlar özetle; üniversiteyi hep birlikte emin adımlarla geleceğe taşımak, strateji odaklı hale getirmek, ihtiyacı olan değişimleri hep birlikte planlamak ve gerçekleştirmek, üniversitenin çağın gereğine uygun şekilde dinamik, esnek ve genç bir yapı haline gelmesini sağlamaktır.

Ancak yükseköğretimde çağın gerekleri sadece yapının yenilenmesinden ibaret değildir. Üniversite endekslerinde belirgin bir yerde olmak ve söz konusu yere gelebilmek için gereken değişimlerin yapılması da bir diğer önemli amaç olarak göze çarpmaktadır. Yıllar içerisinde taban puan sıralamasına göre daha düşük puanlı öğrencilerin bölümlere yerleştiriliyor olması da göze çarpan bir olumsuzluk olarak ifade edilebilir. Bu olumsuz durumun da üstesinden gelebilmek için çeşitli iyileştirme ve yenilenme çalışmalarının yapılması gerektiği gözlemlenmiştir. Tüm bunlara ek olarak; üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde kaynak yaratma ve proje üretme, araştırma-geliştirme alanında özgün çalışmalar yapma, kaliteli ve etki derecesi yüksek yayınlar yapma, üniversite-sanayi işbirliğini geliştirme, diğer uluslararası ve ulusal üniversiteler ile işbirlikleri yapma, uluslararası düzeyde bilinen bir üniversite haline gelme ve yüksek düzeydeki öğrencileri çekebilme gibi gereklilikleri yerine getirebilmek için bir dönüşümüne ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gerçeklerden hareketle üniversitemizin özgün, farklı, yenilikçi, katılımcı, demokratik, gerçekçi ve uygulanabilir bir strateji geliştirme modeline ihtiyaç duyduğu kararına varılmıştır.

1.2. Strateji Geliştirme Sürecinin Özgünlüğü

Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin bulabildiğimiz en son stratejik planlarını yaklaşımları ve strateji geliştirme süreçleri açısından incelememiz sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan hareketle Marmara Üniversitesinin 2017-2021 dönemi strateji çalışmalarının özgün niteliklerinin bulunduğu ileri sürülebilir. Buna göre üniversitenin strateji süreci ve yaklaşımının özellikleri ve özgün yönlerinin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir:

- Öncelikle üniversitedeki düzey farklılıkları dikkate alınarak üniversite düzeyinde kurum stratejisi ile birimler düzeyinde stratejiler olmak üzere iki farklı düzeyde strateji belirlenmiştir. Son derece demokratik bir yaklaşımla birimlere kendi stratejilerini kendilerinin belirlemesi olanağını veren bu uygulama, birimlere kendi geleceklerini kendilerinin çizmesi şansını da vermektedir. Bu bağlamda üniversite düzeyi ile birim stratejilerinin entegrasyonu da ilk defa söz konusu süreç kapsamında yapılmıştır.
- Tespit edebildiğimiz kadarıyla ülkemizde ilk defa bir üniversite stratejisini tüm paydaşlarına değer üretmek amacıyla geniş kapsamlı düşünülerek (ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri) oluşturmuştur. Strateji belirlerken amacın paydaşlara değer üretmek olduğu anlayışı benimsenmiş ve sürecin en başından itibaren bu misyondan

hareket ederek strateji geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede, çoklu yararın sağlanabilmesi için her bir stratejinin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan etki ve sonuçlar baştan düşünülüp stratejinin her üç boyutun kesişimi olarak tüm paydaşlara değer üretecek şekilde oluşturulması yoluna gidilmiştir.

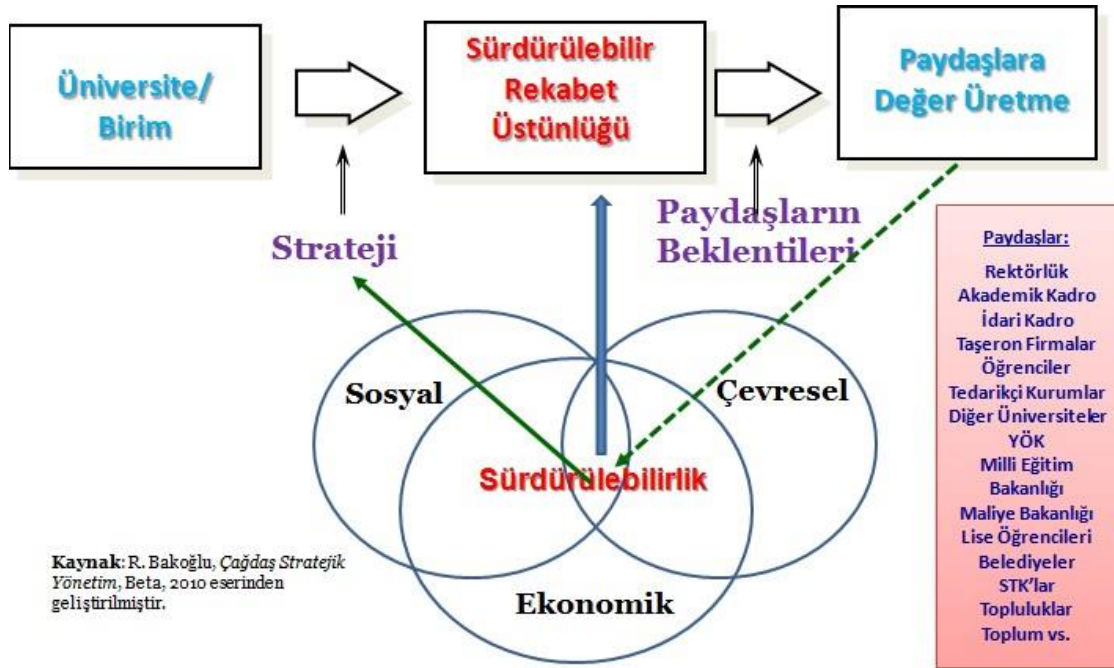
- İlk defa bir üniversite kendine özgü bir strateji geliştirme model ve yaklaşımıyla stratejisini geliştirmiştir. Başlangıçta taslak bir model oluşturularak, bilinçli bir şekilde modelin süreçte şekillenip biçimlenmesi sağlanmıştır.
- Sürecin bir diğer özgün yanı stratejilerin tamamen bilimsel araştırmaya dayalı olarak belirlenmesinden ileri gelmektedir. Üniversite düzeyinde stratejileri belirlemek için oluşturulan SWOT tablosu çok disiplinli (multidisipliner) bilimsel araştırma projelerinden elde edilen bulgulardan hareketle, ortak akılla ve katılımcı bir şekilde geliştirilmiştir. Strateji geliştirmek ve SWOT tablosunu oluşturmak için ileride detaylı bir şekilde gündeme getirilecek olan beş ayrı bilimsel araştırma projesi (BAPKO) hayata geçirilmiştir. Bu projeler; PESTLE analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizidir.
- Strateji geliştirme sürecinin her aşaması çok disiplinli bir yaklaşımla kolektif akli devreye sokarak geniş katılımı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılığı sağlayabilmek adına sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacak olan, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme komisyonu, strateji geliştirme proje ekibi olmak üzere üçlü bir yapı oluşturulmuş, strateji geliştirme sürecindeki her aşamasının geniş katılımı, tüm üçlü ekibin unsurlarının katılımıyla, yürütülebilmesi için ayrıca moderatörler ekibi devreye sokulmuştur.
- Tüm süreç boyunca seminerler, toplantılar ve çalıştaylar vasıtasıyla ilgili birimlere stratejilerini bilimsel yollarla geliştirebilmeleri için gerekli strateji geliştirme eğitimleri verilmiş, çok disiplinli takımlarla üniversite düzeyindeki stratejiler belirlenmiştir.
- Eğitimlerin yanı sıra yine ilklerden biri olan strateji geliştirme sürecini net bir şekilde gösteren Birimlere Yönelik Strateji Geliştirme Kılavuzu oluşturulup adım adım birimlerin stratejilerini somut olarak ne şekilde geliştireceğine dair özgün bir kaynak oluşturulmuş ve tüm ekip ve birimlerin kullanımına sunulmuştur.

1.3. Strateji Geliştirmede Yeni Yaklaşım

Benimsediğimiz strateji geliştirme yaklaşımı; paydaşların beklentilerine cevap üreterek çoklu yararı sağlayacak şekilde üniversiteyi farklılaştıracak ve geleceğe taşıyacak bir stratejinin belirlenmesini sağlamaktadır. Söz konusu çoklu yararın sağlanabilmesi için de her bir stratejinin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan etki ve sonuçlarının baştan düşünülmesi ve stratejinin her üç boyutun kesişimi olarak tüm paydaşlara değer üreterek ve onların (tüm paydaşların) beklentilerine cevap verecek şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir (Bakoğlu, 2010).

Aşağıdaki şekilde görülen denge, Bakoğlu'nun (2010) iş dünyasına yönelik olarak "stratejideki dengeleri ne şekilde değiştirirsek herkese değer üreten bir model geliştirebiliriz?" arayışıyla oluşturduğu modelden hareketle üniversitelere adapte edilmiştir. Özü itibarı ile "bir kurumun etkileşimde bulunduğu her kesime (başka deyişle tüm paydaşlarına) değer üretmek" amacıyla strateji oluşturmaya dayalı bu modelin özel sektörden önce kamu sektöründe uygulanmasının daha uygun ve gerçekçi olduğu düşünülmektedir.

Özü itibarı ile stratejide yeni bir denge çerçevesinden hareket eden bu modele dikkatli bakıldığında; üniversitelerin stratejilerinin son tahlilde ulaşmasını hedeflediği genel amacı tüm paydaşlara değer üretmektir. Söz konusu değeri üretebilmek için; üniversitelerin stratejilerini geliştirme sürecinde geniş bir perspektifte analizlerini yapmalarının, çevrelerini ekonomik, sosyal ve ekolojik sermayelerini dikkate alarak analiz etmelerinin ve bu çerçevede genel dışsal analiz tekniği olarak PESTLE analizini ve paydaş analizini kullanmalarının, içsel analiz olarak da değer zinciri ve yetkinlik analizlerinin yanında paydaş analizi tekniklerini uygulamalarının ve strateji belirlemeden önce çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin ve bu üç unsuru temsil eden paydaşların beklentilerinin bilinçli bir şekilde belirlenmesinin anlamlı olacağı söylenebilir.



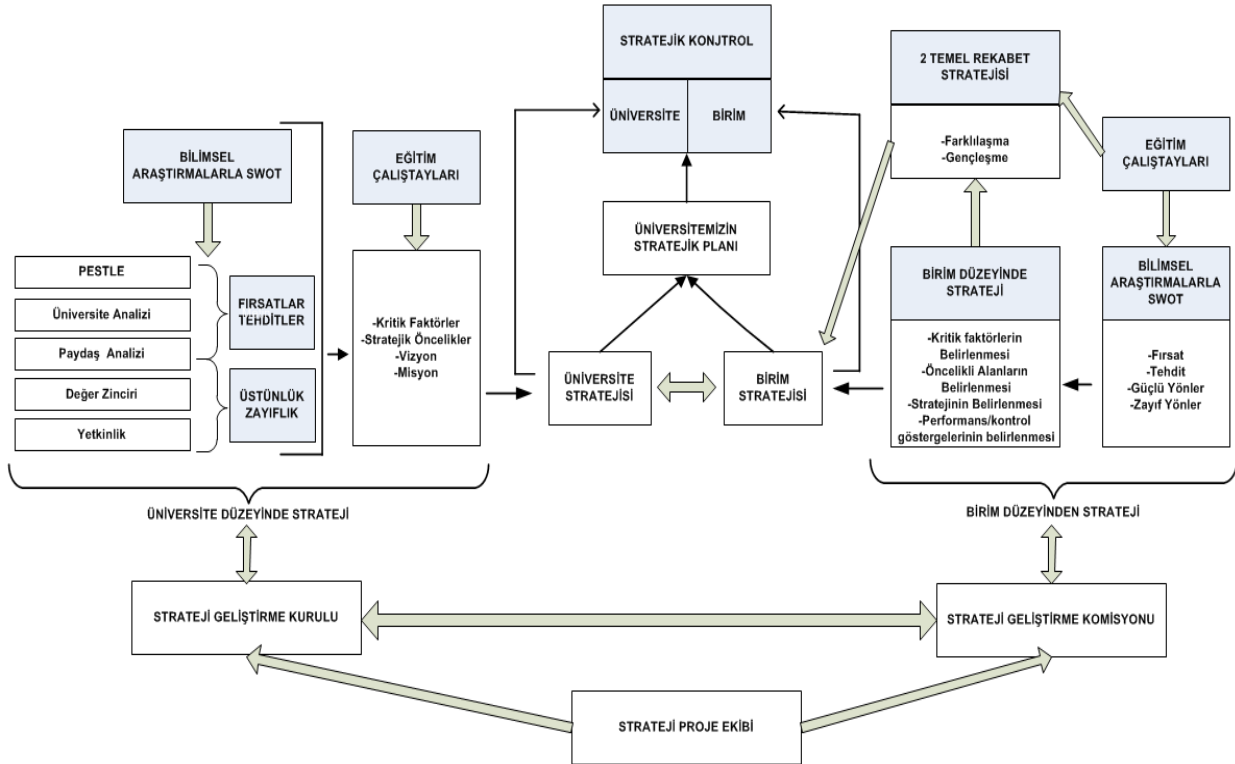
Şekil 1.3.1. Strateji Oluşturma Sürecinde Gerekli Denge

1.4. Strateji Geliştirme Modeli ve Süreci

Üniversitemiz strateji geliştirme modelinin özgün yanlarından bir diğeri de stratejinin önce birim ve üniversite düzeyinde belirlenerek sonra konsolide edilmesidir. Başka bir deyişle, üniversite düzeyinde yer alan üniversite düzeyinde stratejilere yönelik çalışmalar ile Üniversitemizin birimlerinin geliştirdiği kendilerine ait stratejilere yönelik çalışmalar eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Marmara Üniversitesi'ne özgü söz konusu Strateji Geliştirme Modeli Şekil 1.4.1.'de görüldüğü gibidir. Üniversite stratejisi, aşağıda nasıl ve kimlerden oluştuğu daha detaylı açıklanacak olan araştırma proje ekipleri ile yapılan bilimsel araştırmalara dayalı SWOT analiz sonuçları doğrultusunda tüm üyelerle yapılan eğitim çalışmaları yardımı ile belirlenmiştir. SWOT analizi verileri tamamen bilimsel çalışmalara dayalı olarak PESTLE, Paydaş Analizi, Üniversiteler Analizi, Değer Zinciri Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizi sonucunda oluşturulmuştur. PESTLE ve Üniversiteler analizi dış çevrede oluşabilecek fırsat ve tehditleri, Değer zinciri ve yetkinlik analizleri ise üniversitenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit edecektir. Paydaş analizi hem çevredeki fırsat-tehditlere hem de üniversitenin güçlü-zayıf yanlarına dair veri sağlayabileceğinden paydaş odaklı olarak geliştirilen modelde görüldüğü üzere tam ortada yer almakta hem dış hem de iç çevre analizlerine veri sağlamaktadır. SWOT tablosunun hazırlanması,

alternatif stratejilerin belirlenmesi (TOWS matrisi), stratejik önceliklerin, vizyon-misyon ifadelerinin belirlenmesi, strateji-amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamalarında aşağıda detaylı olarak açıklanan eğitim çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

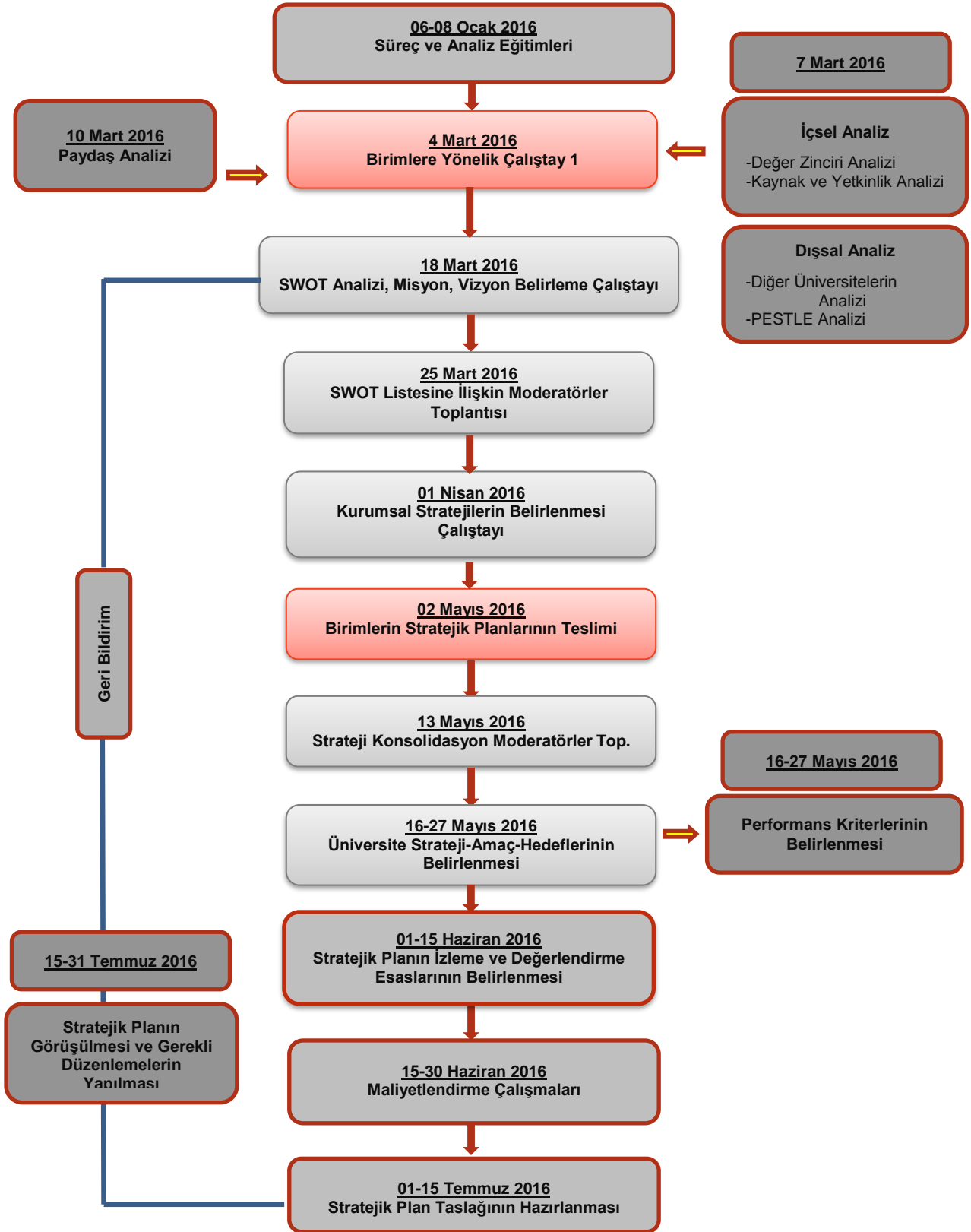
Birim düzeyindeyse her bir birimin strateji geliştirme komisyonları yaptıkları durum analizleri sonuçları doğrultusunda birim stratejilerini oluşturmuşlardır. Süreçte verilen eğitimlerin yanı sıra durum analizlerinin nasıl yapılacağını netleştirebilmek ve ortak dilde konuşabilmek için birimlere analizlerin içerikleri ve araştırma metodoloji önerilerini içeren bir "Strateji Geliştirme Kılavuzu" hazırlanarak birimlere dağıtılmıştır. Kılavuz doğrultusunda birimlerin analizleri yapabilmeleri için tekrar eğitim çalışmaları yapılmıştır. Tüm süreçte strateji geliştirme komisyonu üyeleri destekleriyle (eğitimler, çalıştaylar, analiz değerlendirme raporlarıyla geribildirimler ve gerektiği yerde toplantılarla) birim düzeyinde durum analizleri yapılmış, değerlendirilmiş ve bu doğrultuda SWOT tabloları oluşturulmuştur. Birimler vizyon-misyon ifadelerini belirledikten sonra bu doğrultuda alternatif stratejiler belirleyerek stratejilerini, amaçlarını ve hedeflerini belirlemişlerdir.



Şekil 1.4.1. Üniversitelere Özgü Strateji Geliştirme Modeli

Birimlerin stratejik plan yazmaları süreci aşamalı olarak şu adımları izlemektedir:

- Durum analizlerinin bilimsel yöntemlerle yapılması (PESTLE Analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Yetkinlik Analizi ve Rakip Analizi)
- SWOT tablosunun hazırlanması,



Şekil 1.4.2. Strateji Geliştirme Süreci Eylem Planı



Şekil 1.4.2. Strateji Geliştirme Süreci Eylem Planı (devam)

- Alternatif stratejilerin belirlenmesi (TOWS matrisi),
- Farklılaşma ve gençleşme strateji, amaç ve hedeflerinizin belirlenmesi,
- Stratejik planın yazılması ve konsolidasyon süreci için raporlanması.

Birim ve üniversite olmak üzere iki farklı seviyede stratejiler belirlendikten sonra konsolidasyon süreci başlamıştır. Marmara Üniversitesi için geliştirilen strateji geliştirme modeli yukarıda görülen eylem planı yardımıyla hayata geçirilmiştir. Strateji proje ekibi ve moderatörler ekibi aracılığı ile yürütülen çalıştaylarda ortak akılla belirlenen (tüm üniversite düzeyinde strateji geliştirmeden sorumlu strateji geliştirme kurulu, birimleri temsil eden strateji geliştirme komisyonu ve strateji araştırma ekibi üyelerinin katılımıyla) alternatif üniversite stratejileri aralarından seçim yapılarak geliştirilmiş ve üniversitenin strateji-amaç-hedefleri belirlenmiştir. Ayrıca stratejilerin performans kontrol göstergeleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı başta olmak üzere ilgili başkanlık çalışanları ile birlikte düzenlenerek tamamlanmıştır. Stratejilerin, amaçların, hedeflerin ve performans göstergelerinin belirlenmesiyle birlikte stratejik plan hazır hale gelmiştir. Ardından maliyetlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamadan sonra stratejik planın üniversite senatosu tarafından incelenerek gerekli düzenlemelerin yapılması ve onaylanması aşamaları söz konusudur. 2017 yılı itibariyle de stratejik plan yürürlüğe girecek, gerekli izleme ve değerlendirme çalışmaları ile takibi sağlanacaktır.

1.5. Akademik ve İdari Personelin Sürece Dâhil Edilmesi

Strateji Geliştirme Kurulu: Strateji geliştirme sürecindeki çalışmalarını sağlıklı bir şekilde yürütebilmek ve akademik ve idari personelin sürece yüksek katılımını sağlayabilmek için üniversite bünyesinde üçlü bir yapı oluşturulmuştur. Öncelikle Üniversite düzeyi stratejileri geliştirmek için tüm birimlerin temsiliyetini sağlayan bir strateji geliştirme kurulu kurulmuştur. 55 kişiden oluşan söz konusu kurul üniversite üst düzey yöneticileri ile farklı fakülteler, yüksekokullar ve enstitülerin temsilcilerini içermektedir.

Strateji Geliştirme Komisyonları: Strateji geliştirme sürecinin bir diğer ayağı olan birim stratejilerinin geliştirilmesi için ise, üniversitemiz bünyesinde yer alan her birimde (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü, daire başkanlığı, idari birim, koordinatörlük, araştırma ve uygulama merkezi) strateji geliştirme komisyonları oluşturulmuştur. Söz konusu komisyonların oluşturulmasında ilgili birimin tüm yönleriyle temsil edilmesi esas alınmış ve birim yöneticileri komisyonlara başkanlık etmiştir. Üniversitemizin tüm akademik ve idari birimlerince oluşturulan komisyonlarda yer alan toplam üye sayısı 677'dir.

Bilimsel Araştırma Proje Ekipleri: Üniversitemiz stratejilerinin bilimsel yollarla ve verilere dayanılarak geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak durum analizlerini gerçekleştirecek bilimsel araştırma proje ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler aşağıda detaylı olarak anlatılacak olan PESTLE Analizi, Paydaş Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi, Rakip Analizi ve Yetkinlik Analizini gerçekleştirmek üzere Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO) destekli projeler geliştirmişlerdir.

Strateji Proje Ekibi: Tüm strateji geliştirme sürecini yönetmek, gerekli koordinasyonu sağlamak ve sürecin sağlıklı işlenmesinden sorumlu 7 kişiden oluşan bir strateji proje ekibi oluşturulmuştur. Söz konusu ekip süreç içerisindeki her aşamanın planlanması, yürütülmesi, kontrolü ve aynı zamanda stratejik planın oluşturulmasından sorumludur.

Moderatörler Grubu: Ayrıca ağırlıklı olarak araştırma projelerinde aktif bir şekilde rol almış çok çeşitli dallarda uzmanlaşmış çeşitli unvanlarda öğretim üyelerinden oluşan moderatörler grubu oluşturulmuştur. Moderatörler birim ve üniversite düzeyinde strateji geliştirmeye yönelik çalıştaylarda yuvarlak masaların yöneticiliğini yaparak zaman zaman uygulamalı eğitim vermiş zaman zaman da masalarda takım liderliği görevini üstlenmiştir. Toplam 10 kişilik moderatör grubu ile çalışmaların somut düzeyde uygulamalı yürütülmesi ve sürecin entegre haline getirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Örneğin, bilimsel araştırmalarla oluşturulmuş olan SWOT tablosunun ortaya çıkarılması, çalıştaylarla hayati başarı faktörlerinin tüm birimler ve kurullarla birlikte ortalama 120 kişilik ekiple belirlenmesinin sağlanması, elde edilen sonuçların tüm moderatörlerle birlikte yapılan toplantılarla sonuçlandırılması, TOWS matrisinin oluşturulması, alternatif stratejilerin çalıştaylarla tüm kurul ve komisyon üyeleri ile birlikte ortalama 120 kişilik ekiple yapılabilmesinin sağlanması, belirlenen alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve üniversite düzeyinde stratejilerin belirlenmesi, üniversite düzeyinde stratejilerle birim düzeyindeki stratejilerin entegre edilmesi ve 10. Kalkınma planı ve mevcut stratejilerle ilişkilendirilmesi gibi bir çok çalışma moderatörler grubunca yapılmış ve strateji geliştirme sürecinin geniş bir katılımı ile gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelmiştir.

Öğrenci Asistan Ekibi: Bunlara ek olarak sürecin tamamında gerek bilimsel proje araştırmalarında, gerek eğitim çalıştaylarında, gerekse yapılan toplantılarda her türlü desteği veren 10 kişilik öğrenci asistan ekibinden

yararlanılmıştır. Onlar da hem bilimsel araştırma sürecinde hem de çalıştayların etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamada çok önemli rol oynamışlardır.

1.6. Sürece İlişkin Verilen Eğitimler

Sürecin yukarıda açıklandığı üzere birim ve üniversite düzeyinde tasarlanması süreci destekleyen eğitim modüllerinin de iki ayrı düzeyde düzenlenerek gerçekleştirilmesini gerektirmiştir. Üniversite Stratejik Planını ortak akılla katılımcı şekilde formüle edebilme amacıyla farklı yöntemlerle tasarlanan ve gerçekleştirilen eğitimler kolektif öğrenme sürecine de katkı sağlamıştır. Stratejik Planın geliştirilmesine yapılan eğitim modülleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Tabloda görüldüğü üzere, bilgilendirme toplantısı hariç seminer ya da çalıştay başlığı altında yürütülen her bir eğitim koordinatör başkanlığında moderatörlerle birlikte gerçekleştirilmiş ve her bir eğitimde süreç koordinatörün eğitimle ilgili kısa sunum yaparak gerekli açıklamaları yapması ile başlayıp sürecin istenilen çıktıları sağlanmasının olanaklı hale getirilmesi için koordinatörün süreci takip etmesi ve öğrenci asistanları ile birlikte sürece destek vermesi yoluyla yürütülmüştür.

İlk eğitim üniversitemiz strateji geliştirme yaklaşımının, modelinin, oluşturulan ekibin ve faaliyet planının rektör ve rektör yardımcılarının katılımıyla tüm strateji kuruluna ve komisyon başkanlarına açıklanması ve süreç hakkında bilgilendirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Seminer şeklinde gerçekleştirilen toplantıda ayrıca durum analizleri kapsamında proje yürütücüleri çalışmalarını açıklamışlardır. Bu aşamada hem birim ve hem de üniversite düzeyinde sürece katkı sağlanmıştır.

Tablo 1.6.1. M.Ü. 2017-2021 Stratejik Planı Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Modülleri

No	Eğitimler	Eğitim Düzeyi		Açıklama	Yöntem	Eğitmen
		Birim	Üniversite			
1	Bilgilendirme Toplantısı	✓	✓	Strateji kurulu üyelerine stratejik planlama süreci, ekip oluşturma vs. konularında bilgilendirme toplantısı	Seminer	Prof.Dr. M. Emin Arat, Prof.Dr. Refika Bakoğlu, Proje Yürütücüleri
2	Süreç ve Analiz Eğitimleri	✓		Stratejik planlama süreci, Paydaş Analizi, Pestle Analizi, Yetkinlik Analizi, Değer Zinciri Analizi, Üniversitelerin Analizi	Seminer	Koordinatör, Proje Yürütücüleri ve Araştırmacıları
3	Birimlere Yönelik Çalıştay 1	✓		Paydaş ve Rakip Analizlerinin incelemesi, gelecek dönem analizlerinin açıklanması	Çalıştay	Koordinatör, Moderatörler
4	Birimlere Yönelik Çalıştay 2 (iptal)	✓		Değer Zinciri ve Yetkinlik analizlerinin incelenmesi, SWOT tablosu hazırlama çalışmaları	Çalıştay	Koordinatör, Moderatörler
5	SWOT Analizi, Vizyon Misyon Çalıştay		✓	Üniversite düzeyinde SWOT matrisinin oluşturulması, misyon ve vizyon ifadelerini geliştirme, ilke ve değerleri belirleme	Çalıştay	Koordinatör, Moderatörler
	Kritik SWOT Faktörlerine Yönelik Moderatörler Toplantısı		✓	Bir önceki çalıştayda elde edilen verilerin incelenerek son SWOT tablosunun ve kritik faktörlerin belirlenmesi	Toplantı	Koordinatör, Moderatörler, Strateji Proje Ekibi
7	Üniversite Stratejisi Belirleme Çalıştay		✓	Kurumsal stratejilerin belirlenmesi	Çalıştay	Koordinatör, Moderatörler
8	Stratejilerin Konsolidasyonu Çalıştay		✓	Birim stratejileri ile kurumsal stratejilerin konsolide edilmesi	Toplantı	Koordinatör, Moderatörler, Strateji Proje Ekibi

İkinci yuvarlak masada organize edilen çalıştay şeklinde gerçekleşen eğitimimiz birim düzeyinde gerçekleştirilmiş ve birimlerde oluşturulan tüm komisyonlardan minimum 2'şer kişinin katıldığı, katılımcı sayısı nedeniyle de 2 günde tamamlanmıştır. Bu eğitimin amacı strateji planlama sürecinin birim düzeyinde nasıl gerçekleştireceklerine dair tüm durum analizlerinin kavramsal olarak tanımlanması ve uygulama yöntemlerinin açıklanmasıyla birimlerin analizleri yapabilmesine olanak tanımaktır. Bu eğitim geribildirimleri üzerine "Strateji Geliştirme Kılavuzu" hazırlanarak tüm birimlere dağıtılmıştır. Birimlerde verilen eğitimi desteklemek amacıyla geliştirilen kılavuz, bu eğitim modülünde verilen durum analizlerinin kar amacı örgütlerde yapılabilmesine olanak kılacak şekilde daha büyük bir fayda yaratma amacıyla yeniden düzenlenerek kitap olarak hazırlanma sürecindedir.

Birimlerin yapmış oldukları paydaş ve rakip analizlerinin değerlendirildiği ve sonraki analizlerin nasıl yapılacağına açıklandığı tüm gün süren 10 ila 15 kişilik ekiplerle yapılan workshop, üniversitemiz Maltepe Sosyal Tesislerinde ve strateji geliştirme komisyonunda olup araştırma projelerinde yer alan akademisyenlerden seçilen moderatörlerle gerçekleştirilmiştir. Birimlere yönelik analizlerden biri olan bu modülde alanında uzman süreçte aktif olarak çalışan moderatörler koordinasyonunda ortak akıl yaratabilmek için beyin fırtınası yapılmıştır. Moderatörler çalıştaydan önce koordinatör başkanlığında toplanarak süreçte izlenecek adımları tartışmış, dağıtılacak belgeleri düzenlemiş ve tutarlılığı sağlamak için çıktılar konusunda fikir birliğine varmıştır. Yuvarlak masalardaki birim katılımcılarının farklı bakış açılarını gündeme getirerek sinerji yaratacakları çeşitlilikte olması sağlanmıştır. Workshop öncesinde yapılan hazırlıklar arasında tüm moderatörlerin kendi masalarındaki birimlerini temsil eden katılımcıların hazırlayıp raporladığı analizleri inceleyerek geribildirim verecek şekilde not almaları da yer almaktadır. Koordinatör başkanlığında, her bir çalıştay öncesi ve sonrası moderatörlerle toplantılar yapılarak çalıştaya hazırlık ve çalıştayların değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması çalışmaları yapılmıştır.

Bir önceki modülün devamı niteliğinde olan 4.eğitimde birimlerin süreçte gerçekleştirdikleri analizleri takip etmek ve desteklemek amacıyla birimlere yönelik ikinci bir çalıştay tasarlanmıştır. Bu çalıştayda değer zinciri ve yetkinlik analizlerinin değerlendirilmesi ve karşılaşılan zorlukların tartışılması planlanmıştır. Ancak katılımcıların tüm gün süren çalıştaylara zaman yaratmadaki zorlukları nedeniyle gündeme gelen talepleri doğrultusunda iptal edilmiştir. Süreç strateji proje ekibinden moderatörlerin analizleri, incelemesi ve değerlendirmesi şeklinde tamamlanmıştır. Bu birimlere yönelik 2. çalıştayın iptal edilmesi üzerine süreci kontrol edebilmek amacıyla birimlerden analiz çıktıları doğrultusunda SWOT analizlerini ve stratejilerine yönelik çalışmalarını, daha önce birlikte çalıştıkları moderatörler ile iletişim kurarak sürdürmeleri ve raporlarını hazırlamaları sağlanmıştır.

SWOT analizinin yapılarak tablollaştırılması, üniversitemiz vizyon-misyon ifadeleri ile ilke ve değerlerinin belirlenmesi ve TOWS matrisi ile alternatif stratejilerin belirlenmesine yönelik tüm gün süren katılımcı bir süreçle 5. Eğitim modülümüz üniversite düzeyinde tamamlanmıştır. Strateji proje ekibi çalıştay öncesi gerekli hazırlıkları yapmış ve koordinatörün başkanlığında moderatörler ile gerçekleştirilen toplantıda sürecin nasıl gerçekleştirileceği son halini almıştır. Tüm birimlerden ikişer kişinin katıldığı eğitim 10 ila 15 kişilik çalıştay ekipleriyle koordinatör ve moderatörler eşliğinde tasarlanan akış dahilinde beyin fırtınası yapılarak her bir masadan üniversitemiz vizyon-misyon ve ilke-değer önerileri oluşturulmuştur.

6 numaralı üniversite düzeyindeki eğitim modülü önceki workshopta elde edilen öneriler değerlendirilerek SWOT tablosunun son şeklinin verilmesi, kritik faktörlerin belirlenmesi amacıyla tüm strateji proje ekibimiz ve moderatörlerimizle gerçekleştirilen 6 saatlik bir çalışmadır. Toplantı olarak gerçekleştirilen bu modülde bir sonraki çalıştay için gerekli hazırlıklar yapılmış ve TOWS matrisine ifadeler yerleştirilerek çoğaltılmıştır. Ayrıca hangi masanın hangi eşleştirme üzerinde çalışacağı belirlenmiştir. Böylece ST-SO-WT-WO strateji gruplarını hangi masaların çalışacağı da tasarlanmıştır. Ayrıca masalardaki katılımcıları her çalıştayda yapıldığı gibi her masaya farklı birim katılımcısı olacak şekilde oturma planı yeniden düzenlenmiştir.

Moderatörlerimiz eşliğinde yuvarlak masa toplantıları şeklinde strateji komisyonu üyeleriyle üniversitemizin stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalıştay 6 saat sürmüştür. Önceki moderatör toplantısında oluşturulan TOWS matrisi üzerinde çalışılarak üniversitemiz için alternatif stratejiler belirlenmiştir. Her bir masanın belirlediği stratejiler öğlen arasında hızlıca öğrenci asistanlarımız tarafından düzenlenerek sunulmuş ve her masanın moderatör eşliğinde üzerinde çalışacağı tek bir strateji önerisi belirlenmiştir. Bu çalıştay sonrasında oluşturulan her bir masada kurumsal strateji önerileri, alt amaçlar ve hedefleriyle birlikte tasarlanarak raporlanmıştır. Daha sonra koordinatör başkanlığında moderatör ve strateji proje ekibi ile ilgili stratejinin sorumlu birimlerinden yetkileri de dahil ederek bir seri toplantılar düzenlenerek üniversite düzeyinde strateji-amaç-hedefler birimlere gönderilmeden önceki son şekline ulaştırılmıştır. Bu süreçte, kalkınma planlarına uyumluluk açısından tüm strateji-amaç-hedefler gözden geçirilmiştir.

Üniversite düzeyinde gerçekleştirilen son eğitim modülümüz tüm strateji proje ekibi ve moderatörlerimizle birimlerden gelen strateji-amaç-hedef ifadeleriyle üniversitemiz stratejilerinin uyumlaştırılması sürecinden oluşmaktadır. Bu süreçte, birimlere kurumsal strateji-amaç-hedefler gönderilmiş, birimlerin görüş, öneri ve ekleme talepleri alınarak teker teker tüm öneriler kurumsal stratejilere eklenmeleri açısından değerlendirilmiş ve Rektör ve Rektör yardımlarının görüşleri alınarak strateji-amaç-hedeflerin son şekline ulaşılmıştır. Bu kapsamda 3 gün 4'er saatten toplam 12 saatlik beyin fırtınası yapılmıştır. Toplantıya moderatörlerin yanı sıra üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı başta olmak üzere ilgili başkanlıklar (Yapı İşleri ve Teknik Daire, İdari ve Mali İşler Daire, vb.) katılarak amaç, hedef belirlenmesinde ve performans göstergelerinin yazılmasında katkı sağlamışlardır. Ayrıca sürece rektör yardımcımız katılarak görüş belirtmiş ve haftalık olarak gerçekleştirilen toplantılarda Rektörümüzden görüş alınarak ilerlenmiştir.

Yukarıda detayları açıklanan eğitim modülleri birim ve üniversite düzeyinde kolektif öğrenme yaratmış, eğitimcinin eğitimine olanak tanımış ve gelen talepler doğrultusunda kılavuzun hazırlanması ve kitaplaştırılması gibi daha büyük düzeyde fayda yaratacak çıktılar da yaratmıştır. Ayrıca birimlerimizin üniversitemiz stratejisini geliştirmek gibi önemli bir faaliyette yer almalarının gelen geribildirimler doğrultusunda kurumsal aidiyet yarattığı düşünülmektedir.

2. DURUM ANALİZİ

Durum analizi, Marmara Üniversitesi'nin bulunduğu çevreyi ve çevre ile ilişkilerinin analizin sağlanmasında, Kurum içi faaliyetlerin değerlendirilerek mevcut durumunun ortaya çıkarılmasının sağlanmasında ve ortaya çıkan doğrultuda gelecek yıllarda nerede olmasının hedeflendiğinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

2.1. Marmara Üniversitesi'nin Tarihsel Gelişimi

Marmara Üniversitesi'nin çekirdeğini oluşturan Hamidiye Ticaret Mektebi'nin kurulması hususundaki ilk teşebbüs, devrin Maarif Nâzırı Münif Paşa'nın (1828-1910) Sultan II. Abdülhamid'e, bu konudaki düşüncelerini sözlü olarak arzıyla başlamıştır. Teklifi uygun bulan padişah, okulun kurulması için Münif Paşa'yı görevlendirmiştir. Münif Paşa 11.12.1879 tarihinde Sadâret'e yazdığı bir tezkire ile durumu sadrazamın bilgisine sunmuş ve "bütçeden para ayırmaksızın zenginlerin yardımlarıyla bu mektebi kurmayı" planladığını dile getirmiştir.

Mektebin açılması için ilk ödenek olmak üzere 100.000 kuruşun bu işe ayrılmasını da talep etmiştir. Bu talep 23 Mart 1883'te Saray'a sunulmuştur. Hamidiye Ticaret Mektebi, bu girişimler neticesinde Kanlıfırın'daki İzzet Efendi konağında faaliyete geçmiş, bu konakta altı seneyi aşkın bir süre kalan okul, 1890'da Beyazıt'taki Hakkı Bey konağına taşınmıştır.

Cumhuriyet'in ilânı ile birlikte adı Ticaret Mekteb-i Âlisi olarak değişen okulun öğrenci sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır. Okulun adı daha sonra sırasıyla "Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi" ve İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi (İİTİA) olarak değiştirilmiştir. Akademi tarafından Sultanahmet semtinde kullanılan bina, yapıldığı tarihten 1970'lere kadar geçen sürede bazı değişiklikler geçirmiştir. Bina 1977 yılında bir kundaklama sonucu tamamen olmasa da büyük çapta yanmıştır.

İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi 20 Temmuz 1982 tarih ve 17760 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Marmara Üniversitesi'ne dönüştürülmüştür.

2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

Marmara Üniversitesi'nin akademik ve idarî faaliyetleri 1982 Anayasası'nın ilgili maddeleri, çeşitli kanunlar, kanun hükmünde kararnameler ve birçok yönetmeliğe göre yürütülmektedir. 1982 Anayasası'nın 130. maddesi yükseköğretim kurumlarını, 131. maddesi yükseköğretim üst kuruluşlarını, 132. maddesi ise yükseköğretim kurumlarından özel hükümlere tâbi olanları düzenlemiştir. Anayasa'nın 130. maddesine göre üniversite "çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan bilimsel özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği"dir.

Üniversitelerdeki akademik ve idarî faaliyetleri düzenleyen birçok kanun ve kanun hükmünde kararnameler bulunmakla birlikte bunlardan bazıları üniversitelerin organik yasal düzenlemeleri niteliğindedir. Yükseköğretim Kanunu, Yükseköğretim Personel Kanunu, Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu, Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdarî Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde

Kararname bu çerçevede özel önem taşımaktadır. Kanun veya kanun hükmünde kararnamelerde olduğu gibi yönetmeliklerin bazıları yalnızca akademik veya idarî faaliyetleri düzenlerken, bazıları her ikisini de düzenlemiştir.

2.3. Faaliyet Alanları

Bu bölümde Marmara Üniversitesi'nin içinde bulunduğu mevcut durum akademik birimler, akademik personel ve öğrenciler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

2.3.1. Eğitim Öğretim Faaliyetleri

Marmara Üniversitesi bünyesinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetleri genel olarak üç ana başlık altında değerlendirilebilir. Bunlar akademik birimler, akademik personel ve öğrencilerdir.

Marmara Üniversitesi sözel ve sayısal tabanlı farklı bilim dallarında faaliyet gösteren akademik birimleriyle zengin bir çeşitliliğe sahiptir. Marmara Üniversitesinde 2016 yılı 15 Haziran itibarıyla 18 fakülte,4 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu ve 11 enstitü mevcut olup Veterinerlik Fakültesi'nin eğitime başlamaması nedeniyle 17 fakülte, 4 yüksekokul, 4 meslek yüksekokulu ve 11 enstitüsü ile doğrudan Rektörlüğe bağlı 2 bölüm, sürekli eğitim merkezi ve uzaktan eğitim merkezinde eğitim ve öğretim faaliyetleri sürdürülmektedir. Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü ve bölümlerin adları Tablo 2.3.1.1 'de gösterilmiştir.

Tablo 2.3.1.1. Marmara Üniversitesi'ndeki Akademik Birimler

AKADEMİK BİRİM	BÖLÜMLER/ANABİLİM/ANA SANAT DALLARI
FAKÜLTELER	
Atatürk Eğitim Fakültesi	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi, Eğitim Bilimleri, Güzel Sanatlar, İlköğretim, İlköğretim Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Eğitimi, Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi, Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi, Özel Eğitim, Türkçe Eğitimi, Yabancı Diller Eğitimi
Diş Hekimliği Fakültesi	Diş Hekimliği Klinik Bilimleri, Diş Hekimliği Temel Bilimler
Eczacılık Fakültesi	Eczacılık Meslek Bilimleri, Eczacılık Teknolojisi ve Temel Eczacılık Bilimleri
Fen-Edebiyat Fakültesi	Alman Dili ve Edebiyatı, Almanca Mütercim Tercümanlık, Bilgi ve Belge Yönetimi, Biyoloji, Coğrafya, Fizik, Fransız Dili ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı, İstatistik, Kimya, Matematik, Sanat Tarihi, Sosyoloji, Tarih, Türk Dili ve Edebiyatı
Güzel Sanatlar Fakültesi	Canlandırma Film, Endüstri Ürünleri Tasarımı, Fotoğraf, Geleneksel Türk El Sanatları, Grafik Sanatları, Heykel, İç Mimarlık, Müzik, Resim, Seramik ve Cam, Sinema ve Televizyon, Tekstil Sanatları, Temel Eğitim
Hukuk Fakültesi	Kamu Hukuku, Özel Hukuk
İktisadî Fakültesi	İktisat (Türkçe), İktisat (İngilizce), Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ekonometri, Maliye
İlahiyat Fakültesi	Temel İslam Bilimleri, Felsefe ve Din bilimleri, İslam Tarihi ve Sanatları, İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği
İletişim Fakültesi	Gazetecilik, Halkla İlişkiler ve Tasarım, Radyo Televizyon ve Sinema
İşletme Fakültesi	İşletme (Türkçe), İşletme (İngilizce), İşletme (Almanca), İşletme Enformatiği (Almanca)
Mühendislik Fakültesi	Bilgisayar Mühendisliği, Biyomühendislik, Çevre Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği, Kimya Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik, Ebelik, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, Hemşirelik, Sağlık Yönetimi, Temel Sağlık Bilimleri

Siyasal Bilgiler Fakültesi	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kamu Yönetimi (Fransızca), Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler - İngilizce, Uluslararası İlişkiler, Yerel Yönetimler
Spor Bilimleri Fakültesi	Antrenörlük Eğitimi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği
Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim, Elektronik ve Bilgisayar Eğitimi, Elektrik Eğitimi, Makine Eğitimi, Matbaa Eğitimi, Metal Eğitimi, Mekatronik Eğitimi, Tekstil Eğitimi
Teknoloji Fakültesi	Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Mekatronik Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği, Tekstil Mühendisliği
Tıp Fakültesi	Cerrahî Tıp Bilimleri, Dâhilî Tıp Bilimleri, Temel Tıp Bilimleri
YÜKSEKOKULLAR	
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu	Aktüerya, Bankacılık, Sermaye Piyasası, Sigortacılık
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	Basım Teknolojileri, Kuyumculuk ve Mücevherat Tasarımı
Takı Teknolojileri ve Tasarımı Yüksekokulu	Takı Tasarımı, Değerli Taş Tasarımı
Yabancı Diller Yüksekokulu	Almanca, Fransızca, İngilizce
MESLEK YÜKSEKOKULLARI	
Adalet Meslek Yüksekokulu	Adalet
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Anestezi, Diş Protez, İlk ve Acil Yardım, Patoloji Laboratuvarı, Tıbbî Görüntüleme Teknikleri, Tıbbî Laboratuvar
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Yerel Yönetimler, Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri, Pazarlama ve Reklamcılık, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, Dış Ticaret, Finans Bankacılık ve Sigortacılık, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Basım ve Yayım Teknolojileri, Bilgisayar Programcılığı, Biyomedikal Cihaz Teknolojisi, Elektrik, Elektronik Haberleşme Teknolojisi, Elektronik Teknolojisi, Giyim Üretim Teknolojisi, Kuyumculuk ve Takı Tasarımı, Makine, Moda Tasarımı, Su Ürünleri
ENSTİTÜLER	
Avrupa Birliği Enstitüsü	Avrupa Birliği Hukuku, Avrupa Birliği Siyaseti ve Uluslararası İlişkiler, Avrupa Birliği İktisadı
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	Bankacılık, Sermaye Piyasası ve Borsa, Sigortacılık, Aktüerya
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Güzel Sanatlar Eğitimi Ana Bilim Dalı, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi Ana Bilim Dalı, Türkçe Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Yabancı Diller Eğitimi Ana Bilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Özel Eğitim Ana Bilim Dalı, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalı
Fen Bilimleri Enstitüsü	Temel Bilimler (Biyoloji Anabilim Dalı, Kimya Anabilim Dalı, Matematik Anabilim Dalı, İstatistik Anabilim Dalı), Mühendislik -İngilizce Programlar (Bilgisayar Mühendisliği, Biyomühendislik, Çevre Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Endüstri Mühendisliği, Kimya Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği) MÜHENDİSLİK - TÜRKÇE PROGRAMLAR (Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği, Tekstil Mühendisliği, Mekatronik Mühendisliği)- Disiplinlerarası Programlar (Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı, Çevre Bilimleri Anabilim Dalı, Mekatronik Anabilim Dalı, İş Güvenliği Anabilim Dalı, Su Ürünleri Anabilim Dalı, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu), Uzaktan Eğitim Programları (İş Güvenliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı), Eğitim Programları (Elektrik Eğitimi Anabilim Dalı, Elektronik Bilgisayar Eğitimi Anabilim Dalı, Makine Eğitimi Anabilim Dalı, Matbaa Eğitimi Anabilim Dalı, Mekatronik Anabilim Dalı, Metal Eğitimi Anabilim Dalı, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Tekstil Eğitimi Anabilim Dalı)
Gastroenteroloji Enstitüsü	Endoskopik Uygulama, Gastrointestinal Motilite, Gastrointestinal Moleküler Genetik, Viral Hepatitler, FibroScan Uygulama

Güzel Sanatlar Enstitüsü	Resim, Heykel, Seramik ve Cam, Grafik, Tekstil, Endüstri Ürünleri Tasarımı, İç Mimarlık, Sinema-TV, Fotoğraf, Geleneksel Türk El Sanatları
Nörolojik Bilimler Enstitüsü	Algoloji, Anestezi ve Reanimasyon, Diyetisyen, Dokümantasyon, Eczane Gamma Knife, Güvenlik, Hemşirelik Hizmeti, Kulak Burun Boğaz (KBB) Merkez Laboratuvar, Moleküler Araştırma Laboratuvarı, MR, Nörofizyolojik Uygulama, Nöropsikiyatri, Nöroşirurji Uygulama, Patoloji Laboratuvar, Pediatrik Nöroloji, Teknik Servis, Ulaştırma, Yardımcı Personel
Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü	Ortadoğu İktisadı, Ortadoğu Coğrafyası, Ortadoğu Siyasî Tarihi ve Uluslararası İlişkiler, Ortadoğu Sosyolojisi ve Antropolojisi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Adli Tıp, Anatomi, Beyin ve Sinir Cerrahisi, Biyofizik, Biyoistatistik ve Tıbbî Bilişim, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Farmakoloji ve Klinik Farmakoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Fizyoloji, Halk Sağlığı, Hastane İşletmeciliği, Histoloji-Embriyoloji, İç Hastalıkları, Kulak-Burun-Boğaz, Nöroloji, Radyoloji, Tıbbî Biyokimya, Tıbbî Biyoloji, Tıbbî Mikrobiyoloji, Tıbbî Patoloji, Tıp Eğitimi, Tıp Tarihi ve Etik, Ağız, Diş ve Çene Cerrahisi, Diş Hastalıkları ve Tedavisi, Endodonti, Ortodonti, Oral Diagnoz ve Radyoloji, Pedodonti, Periodontoloji, Protetik Diş Tedavisi, Temel Tıp, Cerrahî Hastalıkları Hemşireliği, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği, Doğum ve Kadın Hastalıkları Hemşireliği, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, Halk Sağlığı Hemşireliği, Hemşirelik Esasları, Hemşirelikte Öğretim, İç Hastalıkları Hemşireliği, Psikiyatri Hemşireliği, Analitik Kimya, Biyokimya, Eczacılık Temel Bilimleri, Farmakoloji, Farmakognozi, Farmasötik Biyoteknoloji, Farmasötik Botanik, Farmasötik Kimya, Farmasötik Mikrobiyoloji, Farmasötik Teknoloji, Farmasötik Toksikoloji, Beden Eğitimi ve Spor, Gastroenteroloji, Nörolojik Bilimler
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Tarih, Alman Dili ve Edebiyatı, Coğrafya, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İşletme, İşletme (İngilizce), İşletme (Almanca), İşletme Enformatiği (Almanca), Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, Kamu Yönetimi, Özel Hukuk, Kamu Hukuku, İktisat, İktisat (İngilizce), Maliye, Ekonometri, Temel İslâm Bilimleri, İslâm Tarihi ve Sanatları, Felsefe ve Din Bilimleri, İlköğretim Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğretmenliği, Gazetecilik, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Radyo, TV ve Sinema
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi, Bilgi ve Belge Yönetimi, Türk Dili ve Edebiyatı, Türk Dünyası Coğrafyası, Türk Sanatı, Türk Tarihi, Balkan Dil ve Kültürleri, Kafkas Dil ve Kültürleri, Asya Dil ve Kültürleri, Akdeniz Ülkeleri Dil ve Kültürleri, Slav Dil ve Kültürleri, Ortadoğu Dil ve Kültürleri
REKTÖRLÜK	
	Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi, Türk Dili

Sürekli Eğitim Merkezi

2000 yılında kurulan ve 2002 yılında faaliyetlerine başlayan MÜSEM, Üniversitemizin lisans ve lisansüstü öğretim programlarının dışında, toplum hizmetine sunulan eğitim programlarının düzenlenmesini, yürütülmesini ve koordinasyonunu sağlayan bir birimdir.

Kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluş ve kişilere yönelik, ihtiyaç duydukları alanlarda, ulusal ve uluslararası düzeyde, eğitim programları, kurslar, seminerler, konferanslar düzenler, bu faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve bu alanda üniversite olanaklarının tanıtımını yapar. 2011- 2015 yılları arasında kurslara katılımda yıllar itibarıyla önemli dalgalanmalar görülmektedir, 2013 yılı 9.938 öğrenci ile en çok katılımın sağlandığı yıl olup, 2015 yılı 8.808 öğrenci ile onu takip etmektedir (bkz. Tablo 2.3.1.2).

Tablo 2.3.1.2. MÜSEM Koordinasyonunda Düzenlenen Kurslara Katılan Öğrenci Sayıları

Yıllar	Öğrenci Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Değişim (%)
2011	2080	(-) 45,7 %
2012	3361	61%
2013	9938	195%
2014	4405	(-) 220%
2015	8808	200%

2011-2015 yılları arasında MÜSEM koordinasyonunda düzenlenen kurslardan toplam 26.234.389,00 TL gelir elde edilmiştir (bkz. Tablo 2.3.1.3.). Son iki yıl içerisinde MÜSEM gelirlerinde ciddi bir artış olduğu gözlemlenmiştir. 2015 yılı 8.659.066,00 TL ile son 5 yıl içerisinde en fazla gelirin elde edildiği yıl olarak görülmüştür bunu 2014 yılı 5.307.359,00 TL lik bir gelir ile takip etmiştir.

Tablo 2.3.1.3. MÜSEM Koordinasyonunda Düzenlenen Kurslardan Elde Edilen Gelirin Yıllara Göre Değişimi

Yıllar	Gelir (TL)	Bir Önceki Yıla Göre Değişim (%)
2011	4.714.384,00	7%
2012	2.885.169,00	-65%
2013	4.668.411,00	62%
2014	5.307.359,00	14%
2015	8.659.066,00	163%

MÜSEM tarafından düzenlenmiş kursların sayılarına bakıldığında, açılan kursların çeşitliliğinde genel olarak bir artış olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 2.3.1.4). 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında 17 değişik kurs, 2012-2013'de 27, 2013-2014'de 31, 2014-2015' de 29 kurs ve Haziran 2016 ya kadar olan süreçte 79 farklı kurs düzenlenmiştir.

Tablo 2.3.1.4. MÜSEM Koordinasyonunda Düzenlenen Kurslardan Elde Edilen Gelirin Yıllara Göre Değişimi

Yıllar	Kurs Sayısı
2011-2012	17
2012-2013	27
2013-2014	31
2014-2015	29
2015-2016	79

2.3.2. Akademik Personel

Akademik personel sayısının yıllara göre değişimi, akademik personel sayısının Üniversite birimlerine göre dağılımı, unvanlara göre dağılımı ve akademik birimler içi dağılımı hakkında genel bilgiler içermektedir.

Marmara Üniversitesi'nde 15.06.2016 itibarıyla toplam 3.142 akademik personel bulunmaktadır. 2011-2016 dönemini içeren son altı yıllık süre zarfında akademik personel sayısının düzenli bir artış izlediği görülmektedir. 2011 yılında 2.773 olan toplam akademik personel sayısı Haziran 2016 itibari ile 3.142 ye ulaşarak %13,3 lük bir artış gösterdiği görülmüştür (bkz Tablo 2.3.2.1).

Tablo 2.3.2.1. Akademik Personel Sayısının Akademik Birim Türlerine Göre Yıllar İçerisindeki Değişimi

AKADEMİK BİRİM	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOPLAM AKADEMİK PERSENELE ORANI
Fakülteler	2.325	2467	2597	2601	2621	2675	85,1
Yüksekokullar	251	249	253	279	277	274	8,7
Meslek Yüksekokulları	119	119	119	124	127	124	3,9
Enstitüler	34	29	36	42	42	41	1,3
Rektörlük	44	36	33	30	29	28	0,9
TOPLAM	2.773	2.900	3.038	3.076	3.096	3.142	100

Akademik Personel sayılarının akademik unvanlara göre yıllara göre değişimi incelendiğinde, artışın öğretim görevlisi hariç tüm öğretim elemanı kadrolarına yansıdığı görülmüştür. Sayısında en çok artış sağlanan öğretim elemanı kadro unvanları sırasıyla; Araştırma görevlisi 150 kişi ve Profesör 98 kişi olmuştur. Bununla birlikte, Öğretim üyesi, Çevirici ve Uzman kadrolarının yatay bir seyirde olduğu gözlemlenmiştir (bkz Tablo 2.3.2.2).

Tablo 2.3.2.2. Akademik Personel Sayısının Akademik Unvana Göre Yıllar İçerisindeki Değişimi

KADRO ÜNVANI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOPLAM PERSENELE ORANI
Profesör	550	539	573	608	606	648	20,6
Doçent	285	307	330	340	339	351	11,2
Yardımcı Doçent Doktor	600	646	671	690	692	680	21,6
ÖĞRETİM ÜYELERİ TOPLAMI	1435	1492	1574	1638	1637	1679	53,4
Öğretim Görevlisi	182	162	162	174	177	165	5,3
Okutman	142	145	142	145	144	142	4,5
Araştırma Görevlisi	958	1053	1114	1075	1095	1108	35,3
ÖĞRETİM ELEMANLARI TOPLAMI	2717	2852	2992	3032	3053	3094	98,5
Çevirici	3	3	1	1	1	1	0,03
Eğitim-Öğretim Planlayıcısı	1	-	-	-	-	-	-
Uzman	52	45	45	43	42	47	1,5
AKADEMİK PERSONEL TOPLAMI	2773	2900	3038	3076	3096	3142	100

Akademik Personel sayılarının akademik birim türleri içerisinde yıllara göre değişimi incelendiğinde, Marmara Üniversitesi'ndeki akademik personel sayısının %87,3 lük kısmı fakültelerde, %6,6 lük kısmının Yüksekokullarda, %3,9'luk kısmının meslek yüksekokullarında ve %1,3'lük kısmının enstitülerde yer aldığı görülmüştür (bkz Tablo 2.3.2.3). 2011-2016 yılları arasında akademik personel sayısındaki %13,3'lük artışın %53,5 kısmının Tıp Fakültesi kadrolarına, %13,9'luk kısmının Diş Hekimliği Fakültesi kadrolarına ayrıldığı görülmüştür. İktisat Fakültesi'nin, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden ayrılarak ayrı bir Fakülte olarak eğitim ve öğretime devam etmesi 2011-2016 yılları arasında sayıca azalmış gibi görünmesine sebep olsa da aslında 2012-2016 arasında yatay bir seyir göstermiştir.

Tablo 2.3.2.3. Akademik Personel Sayısının Akademik Birim Türlerinin İçerisinde Yıllara Göre Dağılımı

AKADEMİK BİRİM	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOPLAM AKADEMİK PERSONELE ORANI
Atatürk Eğitim Fakültesi	225	231	232	241	242	235	7,5
Diş Hekimliği Fakültesi	76	95	102	121	121	126	4,0
Eczacılık Fakültesi	79	80	79	79	79	77	2,5
Fen-Edebiyat Fakültesi	221	226	226	229	230	229	7,3
Güzel Sanatlar Fakültesi	134	128	126	123	125	126	4,0
Hukuk Fakültesi	102	102	102	101	101	108	3,4
İktisat Fakültesi	311	120	117	120	121	122	3,9
İlahiyat Fakültesi	124	134	154	157	159	150	4,8
İletişim Fakültesi	99	110	120	126	125	121	3,9
İşletme Fakültesi	-	143	143	139	139	150	4,8
Mühendislik Fakültesi	132	148	157	161	161	166	5,3
Sağlık Bilimleri Fakültesi	75	78	77	72	73	75	2,4
Siyasal Bilgiler Fakültesi	-	43	48	62	62	75	2,4
Spor Bilimleri Fakültesi	70	67	70	70	69	68	2,2
Teknik Eğitim Fakültesi	116	108	82	44	44	-	
Teknoloji Fakültesi	34	42	64	80	81	119	3,8
Tıp Fakültesi	597	679	768	746	758	796	25,3
FAKÜLTELER TOPLAMI	2.395	2.534	2.667	2.671	2.690	2.743	87,3
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu	34	36	38	37	36	35	1,1
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	-	-	-	20	21	22	0,7
Takı Teknolojileri ve Tasarımı Yüksekokulu	-	-	-	-	-	-	
Yabancı Diller Yüksekokulu	146	146	145	152	151	149	4,7
YÜKSEKOKULLAR TOPLAMI	180	182	183	209	208	206	6,6
Adalet Meslek Yüksekokulu	-	4	5	9	9	10	0,3
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	20	18	16	16	17	19	0,6
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	55	55	52	55	57	54	1,7
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	42	42	46	44	44	41	1,3
MESLEK YÜKSEKOKULLARI TOPLAMI	117	119	119	124	127	124	3,9

Avrupa Birliği Enstitüsü	17	16	16	14	14	13	0,4
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	-	1	2	4	4	3	0,1
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	
Fen Bilimleri Enstitüsü	3	2	1	1	1	-	
Gastroenteroloji Enstitüsü	-	-	-	3	3	4	0,1
Güzel Sanatlar Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	
Nörolojik Bilimler Enstitüsü	-	-	1	3	3	4	0,1
Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü	4	4	10	12	12	12	0,4
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	3	1	-	-	-	-	
Sosyal Bilimler Enstitüsü	1	-	-	-	-	-	
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	6	5	6	5	5	5	0,2
ENSTİTÜLER TOPLAMI	34	29	36	42	42	41	1,3
Rektörlük	44	36	33	30	29	28	0,9
TOPLAM AKADEMİK PERSONEL	2.770	2.900	3.038	3.076	3.096	3.142	100,0

2.3.3. Öğrenciler

Bu bölümde öğrenci sayılarının yıllara göre değişimi, öğrencilerin akademik birimlere göre dağılımı, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısında yıllara göre değişim, uluslararası değişim programları çerçevesinde yurt dışına giden ve yurt dışından gelen öğrenci sayıları, yabancı uyruklu öğrenciler, öğrenci konseyi ve öğrenci kulüpleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

Marmara Üniversitesi'nde 15.06.2016 itibarıyla toplam 78.666 öğrenci bulunmaktadır. 2011-2016 dönemini içeren son beş eğitim öğretim yılında Üniversite'nin öğrenci sayısının artan bir seyir izlediği görülmektedir (bkz Tablo 2.3.3.1). 2011-2012 eğitim öğretim yılında 68.211 olan öğrenci sayısı 2015-2016 eğitim öğretim yılında %15,3 lük bir artış göstererek 78.666'ya yükselmiştir. Bu artışın kaynağının açılan yeni bölümlerle birlikte af ile gelen öğrencilerden kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

Tablo 2.3.3.1. Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Değişimi

YILLAR	ÖĞRENCİ SAYISI	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE DEĞİŞİM (%)	2011 YILINA GÖRE DEĞİŞİM (%)
2011-2012	68.211	19,4	-
2012-2013	69.360	1,7	1,7
2013-2014	73.583	6,1	7,9
2014-2015	76.585	4,1	12,3
2015-2016	78.666	2,7	15,3

Marmara Üniversitesi'nde 15.06.2016 itibarıyla öğrencilerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı Tablo 2.3.3.2 de gösterilmiştir. 2011-2016 yılları arasında üniversitemizde eğitim öğretim gören toplam öğrenci sayıları incelendiğinde son 5 yılda öğrencilerin %65'inin Lisans programlarında, %24'ünün Lisansüstü programlarda %10'unun ise Ön lisans programlarında eğitim gördükleri gözlemlenmiştir. 2011 yılına kıyasla öğrenci artışı en fazla Lisansüstü programlarda olmuştur. Lisansüstü programlarının özellikle disiplinler arası programların sayısındaki artış, öğrenci sayısındaki artışın kaynağı olarak görülmüştür.

Tablo 2.3.3.2. Öğrencilerin, Öğrenim Düzeyleri Açısından Yıllara Göre Dağılımı

AKADEMİK BİRİM	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	TOPLAM	ORAN
Ön Lisans	6.502	6.739	7.193	8.057	8.987	37.478	10%
Lisans	47.669	46.808	48.673	48.737	47.462	239.349	65%
Lisansüstü Toplamı	14.040	15.813	17.717	19.791	22.217	89.578	24%
Toplam Öğrenci Sayısı	68.211	69.360	73.583	76.585	78.666	366.405	100%

2011- 2016 yılları arasında öğrenci sayılarının akademik birimlere göre dağılımı Tablo 2.3.3.3. de gösterilmiştir. 2015-2016 yılı öğrenci dağılımları incelendiğinde, öğrencilerin %56'lık kısmının Fakültelerde eğitim gördüğü, %5'lik kısmının Yüksekokullarda, %11'inin Meslek Yüksekokullarında ve %28'inin Enstitüler bünyesinde eğitim aldığı görülmüştür.

Tablo 2.3.3.3. Öğrencilerin Akademik Birimler Arası Dağılımında Yıllara Göre Değişim

AKADEMİK BİRİM	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISINA ORANI
Atatürk Eğitim Fakültesi	6384	7.877	8.790	7.898	7.142	9%
Diş Hekimliği Fakültesi	689	708	769	719	852	1%
Eczacılık Fakültesi	649	715	732	591	726	1%
Fen-Edebiyat Fakültesi	4561	4.719	5.118	4.963	5.214	7%
Güzel Sanatlar Fakültesi	1682	1.631	1.830	1.886	1.963	2%
Hukuk Fakültesi	3846	3.980	4.162	5.566	4.896	6%
İktisat Fakültesi	-	5.067	5.367	5.201	4.954	6%
İlahiyat Fakültesi	2568	3.307	3.374	2.498	2.987	4%
İletişim Fakültesi	2896	3.236	2.793	2.698	2.967	4%
İşletme Fakültesi		3.835	3.681	3.356	3.567	5%
Mühendislik Fakültesi	3852	1.832	2.370	2.169	2.399	3%
Sağlık Bilimleri Fakültesi	1048	1.084	1.759	1.572	1.767	2%
Siyasal Bilgiler Fakültesi		760	1.043	1.106	1.394	2%
Spor Bilimleri Fakültesi						0%
Teknik Eğitim Fakültesi	5171	2.767	1.236	2.897	556	1%
Teknoloji Fakültesi	687	687	760	1.064	1.264	2%
Tıp Fakültesi	1174	1.186	1.488	1.118	1.246	2%
Fakülteler Toplam (Lisans)	43.861	43.391	45.272	45.302	43.894	56%
Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu	1.847	1.841	1.807	1.923	2.006	3%
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1.872	1.496	1.546	1.441	1.412	2%
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu					58	0%
Takı Teknolojileri ve Tasarımı Yüksekokulu	89	80	48	71	92	0%

Yüksekokullar Toplam (Lisans)	3.808	3.417	3.401	3.435	3.568	5%
Adalet Meslek Yüksekokulu		115	130	109	187	0%
İlahiyat Meslek Yüksekokulu		9				0%
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	1.059	1.152	1.022	972	1.037	1%
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	2.799	2.806	3.197	3.347	3.767	5%
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	2.644	2.657	2.844	3.629	3.996	5%
Meslek Yüksekokullar Toplam (Önlisans)	6.502	6.739	7.193	8.057	8.987	11%
Avrupa Birliği Enstitüsü	261	266	335	467	603	1%
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	851	883	930	1.036	1.089	1%
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	1.368	1.361	1.612	2.101	2.148	3%
Fen Bilimleri Enstitüsü	1.462	1.565	1.781	2.167	2.297	3%
Güzel Sanatlar Enstitüsü	267	368	413	401	473	1%
Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü	301	329	385	487	557	1%
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	1.367	1.414	1.512	1.807	1.906	2%
Sosyal Bilimler Enstitüsü	7.726	8.868	9.925	10.468	12.275	16%
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	437	759	824	857	869	1%
Enstitüler (Lisansüstü)	14.040	15.813	17.717	19.791	22.217	28%
TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	68.211	69.360	73.583	76.585	78.666	100%

Marmara Üniversitesi'nde 2011-2016 Eğitim öğretim yılları arasında akademik personel başına düşen öğrenci sayısı ortalama 25'tir. Aynı dönemde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı araştırma görevlileri dâhil 25, araştırma görevlileri hariç 39, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı ise 47'dir (bkz. Tablo 2.3.3.4).

Tablo 2.3.3.4. Akademik Personel Başına Düşen Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Değişimi

ÖLÇÜM KRİTERİ	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	ORTALAMA	2011 YILINA GÖRE DEĞİŞİM
Akademik Personel Başına Düşen Öğrenci**	25	24	24	25	25	25	3,30%
Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci * (Araştırma Görevlileri Dâhil)	25	24	25	25	26	25	2,63%
Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci * (Araştırma Görevlileri Hariç)	39	39	39	39	40	39	3,61%

Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci	48	46	47	47	48	47	1,10%
Profesör Doktor Başına Düşen Öğrenci	124	129	128	126	130	127	4,67%
Doçent Doktor Başına Düşen Öğrenci	239	226	223	225	232	229	-3,04%
Yardımcı Doçent Doktor Başına Düşen Öğrenci	114	107	110	111	114	111	-0,01%
Öğretim Görevlisi Başına Düşen Öğrenci	375	428	454	440	444	428	18,59%
Okutman Başına Düşen Öğrenci	480	478	518	528	546	510	13,73%
Araştırma Görevlisi Başına Düşen Öğrenci	71	66	66	71	72	69	0,90%

(*) Çevirciler, eğitim-öğretim planlayıcıları ve uzmanlar dâhil edilmemiştir.

(**) Çevirciler, eğitim-öğretim planlayıcıları ve uzmanlar dâhil edilmiştir.

2.3.4. Bilimsel Araştırma Projeleri ve Diğer Fon Kaynakları ile Yürütülen Projeler

Üniversitedeki araştırma faaliyetleri, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPKO) tarafından koordine edilmektedir. TÜBİTAK ve DPT tarafından desteklenen projelerin yürütülmesi sürecindeki işlemler de BAPKO tarafından koordine edilirken, AB tarafından desteklenen bilimsel araştırma projeleri BAPKO tarafından, öğrenci ve öğretim elemanı değişim projeleri Uluslararası Ofis tarafından koordine edilmektedir.

BAPKO tarafından desteklenen projeler dört temel alana göre sınıflandırılmaktadır. Bu alanlar “sağlık”, “fen”, “sosyal” ve “eğitim” temel alanlardır. 2011-2015 yıllarını kapsayan beş yıllık dönemde toplam 2.084 projenin desteklendiği görülmektedir. Bir önceki 5 yıllık süreçte 1.147 olan bu sayı, % 41,09 artış göstermiştir. 2007-2011 yılları arasında BAPKO tarafından desteklenen 295 iken, bu ortalamanın 416 ya yükseldiği gözlemlenmiştir. Üniversitemiz 2011-2015 yılları arasında ortalama proje sayısı Sağlık bilimleri alanında 762 proje, fen bilimleri alanında 735 proje, sosyal bilimler alanında 354 proje ve eğitim bilimleri alanında 233 proje desteklenmiştir. Destek verilen toplam proje sayısı dikkate alınırsa sağlık bilimleri projelerinin yaklaşık %36,56, fen bilimleri projelerinin %35,26, sosyal bilimler projelerinin %16,98 ve eğitim bilimleri projelerinin %11,18’lik paya sahip olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 2.3.4.1.)

Tablo 2.3.4.1. BAPKO Tarafından Desteklenen Projelerin Sayısının Yıllara Göre Değişimi

TEMEL ALANLAR	2011	2012	2013	2014	2015
Sağlık Bilimleri	128	140	183	137	174
Fen Bilimleri	95	135	163	144	198
Sosyal Bilimleri	51	55	66	69	113
Eğitim Bilimleri	40	32	52	46	63
Toplam	314	362	464	396	548
Yıllık Desteklenen Ortalama Proje Sayısı (2011-2015)					416,8

Marmara Üniversitesi'nde 2011-2015 yılları arasında toplam 39.639.969,41 TL tutarında proje desteği sağlandığı görülmektedir. Bu süreçte, sağlık bilimlerine 16.714.373,64 TL, fen bilimlerine 17.585.190,29 TL, sosyal bilimlere 3.587.940,41 TL ve eğitim bilimlerine 1.752.465,07 TL proje desteğinde bulunulmuştur. Buna göre fen bilimleri toplam proje desteğinin %44,36'sını kullanmıştır. İkinci sırada yer alan sağlık bilimleri ise toplam desteğin %42,16'sını kullanmıştır. (bkz. Tablo 2.3.4.2).

Tablo 2.3.4.2. BAPKO Tarafından Desteklenen Projelerin Tutarlarının Yıllara Göre Değişimi (TL)

TEMEL ALANLAR	2011	2012	2013	2014	2015	TOPLAM
Sağlık	2.195.986,00	2.398.330,51	3.735.270,19	4.525.290,78	3.859.496,16	16.714.373,64
Fen	1.383.795,00	2.602.155,13	5.196.847,14	4.058.466,00	4.343.927,02	17.585.190,29
Sosyal	174.815,00	646.438,60	544.867,87	530.686,76	1.691.132,18	3.587.940,41
Eğitim	215.372,00	137.455,00	396.060,69	221.946,20	781.631,18	1.752.465,07
Toplam	3.969.968,00	5.784.379,24	9.873.045,89	9.336.389,74	10.676.186,54	39.639.969,41
Yıllık Ortalama Verilen Destek Miktarı (2011-2015)					7.927.993,88	

Proje başına ortalama malî desteğe temel bilim alanları itibarıyla bakıldığında, BAPKO'nun bir projeye ortalama 19.021,00 TL destek verdiği görülmektedir. Fen bilimleri alanında proje başına verilen malî destek 23.925,00 TL tutarında iken sağlık bilimlerinde ortalama 21.935,00 TL, sosyal bilimlerde 10.135,00 TL, eğitim bilimlerinde ise 7.521,00TL'dir.

Proje başına ortalama malî desteğin yıllara göre genel olarak artış eğiliminde olduğu dikkat çekmektedir. 2011-2015 döneminde proje başına en yüksek malî desteğin, 23.577,00 TL ile 2014 yılında yapıldığı görülmektedir. Bu rakamı 21.278,00 TL ile 2013 yılı ve 19.482,00 TL ile 2015 yılı takip etmektedir.

Marmara Üniversitesi'nde 2011-2015 döneminde yürütülen TÜBİTAK, DPT ve Avrupa Birliği destekli toplam 97 proje uygulandığı görülmektedir (bkz. Tablo 2.3.4.3). Söz konusu dönemde TÜBİTAK destekli 95 proje, toplam proje sayısının yaklaşık %98'ini oluşturmaktadır. Bunları sırasıyla DPT (1 adet) ve AB (1 adet) destekli projeler takip etmektedir. Yıllar itibarıyla bakıldığında TÜBİTAK destekli projelerin en fazla 2015 yılında (30 adet) uygulandığı ve dönem içerisinde uygulanan ortalama proje sayısının ise 19 olduğu görülmüştür.

Tablo 2.3.4.3. TÜBİTAK, DPT ve AB Projelerinin Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

TEMEL ALANLAR	2011	2012	2013	2014	2015
TÜBİTAK	20	15	14	16	30
DPT	1	0	0	0	0
AB	0	0	0	0	1
Toplam	21	15	14	16	31
Yıllık Ortalama Proje Sayısı (2011-2015)					19

2011-2015 döneminde TÜBİTAK, DPT ve AB destekli projelerin toplam tutarı 20.195.064,00 TL'dir. TÜBİTAK destekli projeler, 14.163.890,00 TL ile bu meblağ içerisinde en yüksek paya (%70) sahiptir. DPT destekli projeler 3.433.000,00 TL tutarında iken, AB destekli projeler 805.136,00 TL tutarındadır. TÜBİTAK'tan en fazla proje desteğinin 4.838.828,00 TL ile 2015 yılında alındığı dikkat çekmektedir. Yıllar itibarıyla en fazla proje desteğinin 7.437.001,00 TL ile 2015 yılında sağlandığı, onu 4.063.798,00 TL ile 2011 yılının ve 3.713.321,00 TL ile 2012 yılının takip ettiği görülmektedir. (bkz. Tablo 2.3.4.4.)

Tablo 2.3.4.4. TÜBİTAK, DPT ve AB Projelerinin Tutarlarının Yıllara Göre Değişimi-TL

TEMEL ALANLAR	2011	2012	2013	2014	2015	TOPLAM
TÜBİTAK (TL)	1.630.798,00	2.713.321,97	1.685.526,00	3.295.416,40	4.838.828,00	14.163.890,37
DPT (TL)	2.433.000,00	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	3.433.000,00
AB (Euro)	0,00	0,00	0,00	0,00	805.136,00	805.136,00
Toplam	4.063.798,00	3.713.321,97	1.685.526,00	3.295.416,40	7.437.001,87	20.195.064,24
Yıllık Sağlanan Ortalama Proje Desteği (2011-2015)					4.039.013	

Proje başına düşen ortalama destek miktarı belirtilen dönem için 208.196,00 TL dir. Ancak, proje başına ortalama malî desteğin yıllar itibarıyla değişkenlik arz ettiği dikkat çekmektedir. En yüksek malî destek, 247,555,00TL ile 2012 yılında sağlanmış iken, 2015 yılında 239.903,00 TL, 2014 yılında 205.964,00 TL, 2011 yılında 193.514,00 TL ve 2013 yılında 120.395,00TL proje başına ortalama malî destek sağlanabilmiştir.

Öğretim üyesi başına BAPKO projesi sayısının son yıllarda küçük bir artış eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretim üyesi başına düşen BAPKO projesi sayısı 2011 yılında 0,22; 2012 yılında 0,24; 2013 yılında 0,29; 2014 yılında 0,24 ve 2015 yılında 0,33'dür. Aynı dönemde öğretim üyesi başına BAPKO projesi bedeli ise 2011 yılında 2.767,00 TL, 2012 yılında 3.877,00 TL, 2013 yılında 6.273,00 TL, 2014 yılında 5.700,00 TL ve 2015 yılında 6.522,00 TL düzeyindedir. (bkz. Tablo 2.3.4.5). TÜBİTAK, DPT ve AB projelerinin durumları değerlendirildiğinde, öğretim üyesi başına düşen proje sayısının 2011 yılında 0,015; 2012 yılında 0,01; 2013 yılında 0,009; 2014 yılında 0,01 ve 2015 yılında 0,019 olduğu görülmektedir. Öğretim üyesi başına TÜBİTAK, DPT ve AB projeleri bedeli ise 2011 yılında 2.832,00 TL, 2012 yılında 2.489,00 TL 2013 yılında 1.071,00 TL, 2014 yılında 2.012,00 TL ve 2015 yılında 4.543,00 TL'dir. 2011-2016 yılları arasında en yüksek öğretim üyesi başına TÜBİTAK, DPT ve AB projeleri bedelinin 2015 yılında gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

Toplam proje sayısı dikkate alındığında öğretim üyesi başına 2011 yılında 0,23; 2012 yılında 0,25; 2013 yılında 0,30; 2014 yılında 0,25 ve 2015 yılında 0,35 proje düşmüştür. Toplam proje bedeli konusunda ise 2011 yılında öğretim üyesi başına 5.598,00 TL, 2012 yılında 6.366,00 TL, 2013 yılında 7.343,00 TL, 2014 yılında 7.712,00 TL ve 2015 yılında 11.065,00 TL düşmüştür.

Tablo 2.3.4.5. Öğretim Üyesi Başına Düşen Proje Sayısı ve Proje Desteği Miktarı (TL)

ÖLÇÜM KRİTERİ	2011	2012	2013	2014	2015
Öğretim Üyesi Sayısı	1435	1492	1574	1638	1637
BAPKO Projeleri Sayısı	314	362	464	396	548
BAPKO Projeleri Bedeli (TL)	3.969.968	5.784.379	9.873.046	9.336.390	10.676.187
TÜBİTAK, DPT, AB Projeleri Sayısı	21	15	14	16	31
TÜBİTAK, DPT, AB Projeleri Bedeli	4.063.798	3.713.322	1.685.526	3.295.416	7.437.002
Toplam Proje Sayısı	335	377	478	412	579
Toplam Proje Bedeli (TL)	8.033.766	9.497.701	11.558.572	12.631.806	18.113.188
Öğretim Üyesi Başına BAPKO Projesi Sayısı	0,22	0,24	0,29	0,24	0,33
Öğretim Üyesi Başına BAPKO Projesi Bedeli (TL)	2.767	3.877	6.273	5.700	6.522
Öğretim Üyesi Başına TÜBİTAK, DPT, AB Projesi Sayısı	0,015	0,010	0,009	0,010	0,019
Öğretim Üyesi Başına TÜBİTAK, DPT, AB Projesi Bedeli (TL)	2.832	2.489	1.071	2.012	4.543
Öğretim Üyesi Başına Proje Sayısı (Toplam proje sayısı üzerinden)	0,23	0,25	0,30	0,25	0,35
Öğretim Üyesi Başına Proje Bedeli (TL) (Toplam bedel üzerinden)	5.598	6.366	7.343	7.712	11.065

2.3.5. Bilimsel Yayınlar

2011-2015 yılları arasında ISI endeksinde Marmara Üniversitesi uzantılı yayın ve makale sayısının artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Toplam yayın sayısı 2015 yılında, 2011 yılına göre %21,93 oranında artarak 775'den 945'e yükselmiştir. Makale sayısı ise aynı dönemde %23,66 oranında artarak 600'den 742'ye yükselmiştir (bkz. Tablo 2.3.5.1).

Tablo 2.3.5.1. ISI Endekli Yayın ve Makale Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

	2011	2012	2013	2014	2015
Yayın Sayısı	775	735	755	684	945
Makale Sayısı	600	562	582	532	742

Marmara Üniversitesi öğretim elemanlarınca hazırlanmış olan akademik yayınların sayılarının 2011-2015 yılları arasındaki beş yıllık zaman dilimi zarfında sürekli artış gösterdiği görülmektedir. ISI endeksinde Marmara Üniversitesi uzantılı yayın ve makalelere yapılan atıf sayısında yıllar itibarıyla artış görülmektedir. Atıf sayısı 2015 yılında, 2011 yılına göre %57,83 oranında artarak 8.002'den 12.630'a yükselmiştir (bkz. Tablo 2.3.5.2).

Tablo 2.3.5.2. ISI Endeksli Yayınlarda Atıf Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

	2011	2012	2013	2014	2015
Atıf Sayıları	8.002	9.128	10.247	11.187	12.630
Öğretim Elemanı Başına Düşen Atıf (Araştırma Görevlileri Dâhil)	5,6	6,1	6,5	6,8	7,7

Marmara Üniversitesi bünyesinde yayımlanan bilimsel dergilere ilişkin bilgiler Tablo 2.3.5.3'de görüldüğü gibidir. 2015 yılı sonu itibarıyla, Marmara Üniversitesi bünyesinde 34 bilimsel dergi yayımlanmaktadır. Söz konusu dergilerden 14 tanesi "uluslararası hakemli", 5 tanesi "ulusal hakemli" ve bunlardan 17 tanesi "elektronik" dergi niteliğindedir. Bu dergilerden 21 tanesi alan endekslerince taranırken, 13 tanesi tarama kapsamında değildir. Dergiler içerisinde en eskisi, 1970 yılından bu yana yayımlanmakta olan İlahiyat Fakültesi Dergisi olup, onu 1984 yılından itibaren yayımlanmakta olan İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, Türklük Araştırmaları Dergisi ve Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi takip etmektedir (bkz. Tablo 2.3.5.3).

Tablo 2.3.5.3. Marmara Üniversitesi Bünyesinde Yayımlanan Akademik Dergiler

Sıra No	Adı	Uluslararası Hakemli	Ulusal Hakemli	Endekslerce Taranma	Yayına Başlama Tarihi	Web Sayfası / Webden Erişim
ULUSLARARASI NİTELİKLİ DERGİLER						
1	Clinical and Experimental Health Sciences	Evet			2016	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusbed
2	Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi	Evet		Evet	2009	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marufacd
3	Marmara Coğrafya Dergisi	Evet		Evet	1996	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marucog
4	Marmara Dental Journal	Evet		Hayır	2013	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marudj
5	Marmara Medical Journal	Evet		Evet	1988	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marumj
6	Marmara Pharmaceutical Journal	Evet		Evet	2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marupj
7	Marmara Türk-Alman Araştırmaları Dergisi	Evet		Hayır	2011	http://marmara.dergipark.gov.tr/marutaad
8	Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi	Evet		Hayır	2014	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/matad
9	Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi	Evet		Evet	1989	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruaebd
10	Marmara Üniversitesi Avrupa Toğluluğu Enstitüsü Avrupa Araştırmaları Dergisi	Evet		Evet	1991	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruaad
11	Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi	Evet		Hayır	2002	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marubsed

12	Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi	Evet		Hayır	2011	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marufbd
13	Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi	Evet		Evet	2000	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruifd
14	Siyasal Bilimler Dergisi	Evet		Evet	2012	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusbd
ULUSAL NİTELİKLİ DERGİLER						
1	Marmara İletişim Dergisi		Evet	Hayır	1992	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruid
2	Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi		Evet	Evet	2011	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusad
3	Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi		Evet	Evet	2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruhad
4	Öneri		Evet	Evet	1994	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruoneri
5	Sanat-Tasarım Dergisi		Evet		2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marustd
ELEKTRONİK DERGİLER						
1	Clinical and Experimental Health Sciences	Evet			2016	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusbed
2	Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi	Evet		Evet	2009	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marufacd
3	Marmara Coğrafya Dergisi	Evet		Evet	1996	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marucog
4	Marmara Dental Journal	Evet		Hayır	2013	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marudj
5	Marmara İletişim Dergisi		Evet	Hayır	1992	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruid
6	Marmara Medical Journal	Evet		Evet	1988	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marumj
7	Marmara Pharmaceutical Journal	Evet		Evet	2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marupj
8	Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi		Evet	Evet	2011	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusad
9	Marmara Türk-Alman Araştırmaları Dergisi	Evet		Hayır	2011	http://marmara.dergipark.gov.tr/marutaad
10	Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi	Evet		Hayır	2014	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/matad
11	Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi	Evet		Evet	1989	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruaebd
12	Marmara Üniversitesi Avrupa Toğluluğu Enstitüsü Avrupa Araştırmaları Dergisi	Evet		Evet	1991	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruaad
13	Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi	Evet		Hayır	2002	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusbed
14	Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi	Evet		Hayır	2011	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marufbd
15	Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi		Evet	Evet	2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruhad
16	Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi	Evet		Evet	2000	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruifd
17	Öneri		Evet	Evet	1994	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/maruoneri
18	Sanat-Tasarım Dergisi		Evet		2010	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marustd
19	Siyasal Bilimler Dergisi	Evet		Evet	2012	http://e-dergi-marmara.dergipark.gov.tr/marusbd

2.4. PESTLE Analizi

PESTLE analizinin amacı Marmara Üniversitesi'nin stratejisinin sürdürülebilir geleceğinin inşasını sağlayabilecek şekilde oluşturulabilmesi için üniversiteleri etkileyen ve gelecekte etkileme potansiyeli yüksek olan dışsal genel faktörleri, ülkemizde daha önce uygulanmamış, yeni ve öncü bir bilimsel yaklaşımla belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için her biri sorumlu olduğu faktör konusunda uzman olan öğretim üyeleri ve yardımcılarından oluşan PESTLE analizi için araştırma çalışmasında, alanın literatür bilgisi, alanın öncü akademisyen ve uygulamacıların bilgi ve öngörüsünün ortaya çıkarıldığı odak grup görüşmeleri, odak grup öncesi anket çalışmaları sonucunda üniversiteleri etkileme potansiyeli yüksek olan Siyasi, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Hukuki ve Ekolojik faktörler ve faktörlerin üniversiteleri genel olarak etkileme süresi ve yönü ile ilgili bulgular ortaya çıkarılmıştır. Farklı kaynaklardan aynı değişkenlerin araştırılması ve delil zincirinin kurulması yoluyla sağlanmaya çalışılan araştırmanın geçerliliği sorunsal, ayrıca her bir konunun uzmanı araştırmacının oluşturduğu faktörün üniversiteyi etkileyecek değişkenleri ve etkileme durumlarına yönelik olarak hazırlanmış olduğu tabloların tüm araştırmacıların katıldığı günlerce süren çalıştaylarla birbirleri ile değişkenlerin ilişkilendirilmesi yoluyla da dikkate alınmıştır. Araştırmacıların bulguları ile araştırma şirketinin her bir odak grup görüşmesine yönelik raporları da birbirlerinden bağımsız şekilde belirlendikten sonra birleştirilip paralellikler gözlemlenerek de araştırmanın geçerliliğinin sağlanması yoluna gidilmiştir. Yapılan bu çalıştaylarda tüm siyasi, ekonomik, hukuki, sosyal, teknolojik ve ekolojik faktörlere ilişkin değişkenlerin birbirleri ilişkili ve birbirlerini destekledikleri gözlenmiştir. Bu bir yandan çalışmanın bulgularının geçerliliğini ortaya koyarken diğer yandan üniversiteler açısından en önemli ve hayati olan PESTLE faktörleri değişkenlerinin ne olduğunun isabetli bir şekilde belirlenmesine aracılık etmiştir. Hayati olan PESTLE değişkenleri belirlenirken üniversitemiz açısından Fırsat ve Tehdit olma durumları da yine tüm araştırmacılarla yapılan çalıştaylar yoluyla belirlenmiştir. Buna göre üniversitemiz için hayati olan PESTLE değişkenleri ve Üniversitemiz açısından Fırsat ve Tehdit olma durumları aşağıdaki tablodaki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 2.4.1. Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri

FIRSATLAR	
1	Hükümetin katma değeri yüksek üretime geçişe öncelik vermesi ve bu yönde politika geliştirmesi
2	Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi
3	Dünyada yeşil ekonomiye doğru geçiş trendi
4	AB uyum politikalarının yükseköğretim alanındaki etkilerinin artması
5	Üniversite-Sanayi işbirliğini teşvik edici politikaların artması
6	Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artması
7	Devlet-yerel yönetim-özel sektör ve üniversite ilişkilerinin güçlendirilmesi eğilimi
8	Uluslararası düzeyde üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması.

9	Teknolojinin gelişimi ile kişiye özgü ürün ve hizmet geliştirme imkânlarının artması
10	Ekolojik kampüslere doğru eğilim
11	Deprem riski nedeniyle üniversite binalarında dönüşüm gerekliliği
12	Enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik yapılacak yasal düzenlemeler
13	Atıkların ayrırımı ve kaynak olarak geri kazanımı konusunda yönetmeliklerin getireceği yaptırımlar
14	Ekoloji ve çevre konularında toplumsal bilincin artması
15	AB benzeri kurumların bilimsel projelere verdiği fonların varlığı
16	Üniversite-Sanayi işbirliğini teşvik edici politikaların artması
17	Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artması
TEHDİTLER	
1	Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim
2	Yetkinlik merkezleri olarak teknoloji transfer ofisleri ve teknopark etkinliklerinin artması
3	Anayasa değişikliği ile birlikte YÖK'ün üniversiteler üzerinde kontrolünün artma eğilimi
4	657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun değişmesi ile iş güvencesinin kalkması ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşmesi eğilimi
5	Anayasa değişikliği ile birlikte özel üniversitelerin kurulabilecek olması
6	Öğrenci seçme ve yerleştirme sınav sisteminin değişmesi ihtimali
7	Sığınmacılar ile ilgili yapılacak yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artması
8	Kısa ve orta vadede öğretim üyelerinin koşullarında iyileştirme yapılması ihtimalinin düşüklüğü
9	Uluslararası ve ulusal düzeyde üniversiteler için devlet tarafından sağlanan ek kaynakların üniversitelerin performansına bağlı olma eğilimi
10	Yönetim değişimlerinden bağımsız, stratejik planın uygulamaya konması, kaynak dağılımı ve performans değerlendirmelerinin bu plan çerçevesinde gerçekleşmesi.
11	Hükümetin katma değeri yüksek üretime geçişe öncelik vermesi ve bu yönde politika geliştirmesi
12	Büyüme oranlarının düşük düzeyde devam etmesi
13	Çift haneli işsizlik oranlarının devam edecek olması

14	Orta gelir tuzağının kısa ve orta vadede devam edecek olması
15	Enflasyonun kısa ve orta vadede beklenen düzeye düşürülme ihtimalinin düşüklüğü
16	Kişi başına düşen gelirdeki artış
17	Araştırma fonlarına talepteki rekabetin artması
18	Sıçrama yapmış üniversitelerin ulusal ve uluslararası yüksek nitelikli lisansüstü öğrenci ve akademisyen istihdam politikasını başarılı bir biçimde uyguluyor olması
19	Siyasal rejimin merkezileşmesi
20	Siyasal kutuplaşma artma potansiyeli
21	Sığınmacılara yönelik eğitim politikalarındaki belirsizlik
22	Üniversitelere dünya listelerinde üst sıralara girebilmeleri için "mükemmelleşme" yönünde istikrarlı ve etkin devlet politikalarının uygulanması.
23	Uluslararası düzeyde sıçrama yapan üniversitelerde mali ve idari tam özerkliğin sağlanıyor olması
24	Sıçrama yapmış üniversitelerde mali ve idari anlamda tam özerkliğin varlığı kısa ve orta vadede devam edecek olması.
25	Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile üniversitelerde eğitimin fiziksel ortamdaki sanal ortama doğru geçişinin artması
26	Teknolojinin gelişimi ile siber güvenlik sorunlarının artması
27	Siyasi ve toplumsal kutuplaşmanın yarattığı gerilim
28	Bilgiyi öğrenme şekillerinde değişim trendi
29	Toplumda anti-entelektüel yaklaşımın artma eğilimi
30	Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve friksiyonel işsizliğin artıyor olması
31	Ekonomik yapının ihtiyaç duyduğundan fazla üniversite mezununun ortaya çıkması/ Üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı
32	Üniversitelerin tabakalaşması ile üniversite mezunları arasında sınıf farklarının artması
33	Liyakat sisteminin değersizleşmesi
34	Uluslararası indekslerde sıçrama yapan üniversitelerin belirli disiplinlerde uzmanlaşması eğilimi
35	Üniversitelerin disiplinler arası ve disiplinler üstü yeni lisans ve lisansüstü programlar açma eğilimlerinin olması.

36	Üniversite içi, ulusal ve uluslararası işbirliklerinin (ortak laboratuvarlar, ortak programlar, ortak projeler) varlığı ve artma eğilimi.
37	Üniversitelerin başarılı diğer üniversitelerle; öğrenci ve akademisyen değişimi, ortak yüksek lisans ve doktora eğitimleri yapılıp, yurtdışı temsil büroları açması.

Belirlenen bu faktörlerden hareketle anket formu hazırlanarak, her bir değişkenin genel olarak üniversiteler açısından önemi ve Marmara Üniversitesini etkileme dereceleri açısından durumunu belirlemeye yönelik olarak Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri, Birimlerin Stratejilerini geliştirmeden sorumlu Strateji Komisyonu üyeleri ve Strateji Geliştirme Araştırma ve Proje ekip üyelerinden oluşan ortalama 120 kişilik bir çalıştay yapılmıştır. Çalıştayda 10 yuvarlak masada proje araştırmacılarının ve diğer strateji geliştirme projelerinde yer alan araştırmacı öğretim üyelerinin moderatörlüğü eşliğinde, yukarıdaki tabloda listelenen değişkenler içinde en kritik olanlar tespit edilmiştir. Değişkenlerin önem derecesi ve etkileme dereceleri 10'lü likert ölçeği ile ölçümlenmiş ve 8'nin altındaki değerlere sahip tüm değişkenler elenerek hayati değere sahip PESTLE faktörlerinin değişkenleri belirlenmiştir. Çalıştayda moderatör olarak görev yapan tüm araştırmacı ve öğretim üyeleri ile birlikte yapılan toplantı ile aşağıdaki tabloda gösterilen, alternatif stratejileri belirlemede kullanılacak, en kritik olan PESTLE Faktörleri değişkenleri belirlenmiştir.

Tablo 2.4.2. Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi	657 S. Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun değişmesi ile üniversiteler üzerinde kontrolün artması, düşünce özgürlüğü ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşme eğilimi
Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi	Liyakat sisteminin değersizleşmesi
Üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması	Yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artması
Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslere doğru eğilim	Toplumsal kutuplaşma ve yarattığı gerilim potansiyeli
Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artışı ile devlet-yerel, yönetim-özel sektör ve üniversite işbirliklerine teşviklerin artış eğilimi	Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı.
Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.) uyum sürecinin devam eğilimi	Uygulamalı ve kişiselleştirilmiş eğitim metodolojilerine doğru eğilim

2.5. Paydaş Analizi

Paydaş analizinin amacı Marmara Üniversitesi'nin paydaşlarının kimler olduğu, bu paydaşların etki ve önem derecelerinin neler olduğu, beklentilerinin belirlenmesi ve bunların sürdürülebilir değer yaratarak rekabet avantajı sağlama potansiyelini ortaya koymaktır.

Araştırmada ilgili yazından derlenen i) Muhtemel paydaşların belirlenmesi, ii) Paydaşların tespit edilmesi ve kritik paydaşların seçilmesi, iii) paydaş beklentilerinin belirlenmesi ve iv) Paydaşların etki dereceleri, önem dereceleri ve beklentileri dikkate alınarak paydaşlara ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşabileceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesi olmak üzere dört aşamalı bir yöntem izlenmiştir.

Paydaş ile ilgili hem keşifsel hem de tanımlayıcı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bütünlük araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan yöntemler; derinlemesine mülakat, odak grup görüşmeleri, beyin fırtınası, ikincil veri analizi, anket ve içerik analizleridir.

Üniversitemiz üst düzey yöneticileri Rektör ve Rektör yardımcılarıyla yapılan derinlemesine mülakatlar, ilgili literatür çalışmaları ve daha önce yapılan Üniversitemiz dahil olmak üzere rakip analizi sonucunda belirlenen diğer üniversitelerin stratejik plan analizleri incelenerek paydaş sınıflandırma anket formu geliştirilmiştir. Strateji geliştirme komisyonu üyelerine elektronik ortamda soru formu gönderilerek paydaşlık durumuna (iç ve dış paydaş), stratejik etki ve önem derecelerine göre sınıflandırılması istenmiştir. Paydaş beklenti anket formu ilgili literatür ve uzman görüşleri alınarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanarak hazırlanmıştır. Stratejik önemde iç paydaşlar; akademik personel, idari personel ve öğrenciler olarak tespit edilmiştir. Dış paydaşlar için odak grup çalışmaları yapılarak içerik analizi yapılmıştır. Ayrıca kurumlarını temsil edecek şekilde stratejik etki ve önem derecesindeki dış paydaşlara beklenti anket formları doldurulmuştur. Ankete dâhil edilen dış paydaşlar; Bakanlıklar, Rakip üniversiteler, Üniversitemiz Mezunlar derneği, Kaymakamlıklar, Belediyeler, İnsan Kaynakları siteleri, TÜBİTAK, KOSGEB, MUSİAD, TUSİAD, özel kurumların insan kaynakları departmanları olarak belirlenmiştir.

Tablo 2.5.1. Marmara Üniversitesi Paydaş Analizi Sonucu Elde Edilen Veriler

ÜSTÜNLÜKLER
Köklü bir üniversite olması
Tanınmış, Marka değeri olan bir üniversite olması
Eğitimde öncü olması
Tarihi köklü bir yapıya sahip olması
Farklı dillerde eğitim yapması
Güçlü eğitmen kadrosuna sahip olması
Marmara mezunu olmanın avantajlı olması
Sektörde her düzeyde ve her alanda çalışabilecek mezun sayısı ve niteliği

ZAYIFLIKLAR
Kurum içi ve kurum dışı iletişimin azlığı
İdari ve akademik personelin aidiyet duygusunun düşük olması
Kurumsal iletişimin yetersizliği
Mezunlarımıza dair herhangi bir veri tabanının olması
Mezunlarımızla iletişimin sağlanmaması
Mezunlarımıza yönelik aidiyet çalışmalarının eksikliği
Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersizliği
Kurum kimliğinin güçlendirilmesi çalışmalarının eksikliği

2.6. Rakip Analizi

Analizin amacı Marmara Üniversitesi ile benzer nitelikte Türkiye'deki diğer üniversitelerin karşılaştırmalı değerlendirmesini yapmaktır. Bu süreçte üniversitelerin yarattığı değer göz önünde bulundurabilmek için daha önceden belirlenen değer zinciri analizi temel faaliyetleri açısından sistematik değerlendirme yapılmıştır. Veri toplamada zorluklar ve niceliksel veriler nedeniyle destek faaliyetler kapsam dışında bırakılmıştır. İncelenen temel faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır; Seçme ve yerleştirme (Üniversitelerin puan aralıkları, Tercih edilme nedenleri), Eğitim (Öğrenci memnuniyeti, Eğitimin çeşitliliği, Eğitimin kalitesi), Araştırma, Proje Üretme, Akademisyen Yetiştirme ve Kariyer Yönetimidir.

Bu faaliyetler açısından Marmara Üniversitesi ile diğer üniversiteler arasında ikincil verilerden yararlanılarak içerik analizleriyle karşılaştırmalar yapılmıştır. Örnekteki üniversitelerin resmi internet sitelerinde yer alan faaliyet raporları incelenmiştir. Gerek duyulduğu konularda üniversitelerin personel, dekanlık vb. birimleriyle telefon ve e-posta yoluyla iletişime geçilerek veriler teyit edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye'deki tüm üniversiteler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Temsil yetkisi olan ve Marmara Üniversitesi'ne çeşitli özellikleriyle benzer üniversiteler belirlenerek bir örneklem oluşturulmuştur. Üniversitemiz stratejisinin geliştirilmesinde yapılacak analizlerde değerlendirmelere katılması gerekli üniversitelerin belirlenmesinde kullanılan örneklem şu kriterlere göre belirlenmiştir; i) başarı puan aralığı, ii) üniversitelerin *köklü* olmalarının bir göstergesi olarak kabul edilen kuruluş yıllarının devlet üniversitelerinin 1982 ve öncesinde olması, Vakıf üniversitelerininse kuruluş yılının 1996 ve öncesinde olması, iii) üniversitelerin büyüklüğünün olmasının bir göstergesi olarak akademisyen ve öğrenci sayılarının 3000 üzerinde olması, iv) üniversitelerin eğitim çeşitliliği açısından Sosyal, Fen ve Sağlık Bilimlerine sahip olması, v) Türkiye'nin 3 büyük ilinde (İstanbul, Ankara, İzmir) faaliyet gösteriyor olması. Yukarıda sıralanan kriterlere uygun olarak belirlenen üniversiteler; İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi'dir. Söz konusu üniversiteler dahil edilerek gerçekleştirilen analiz sonucunda üniversitemizin üstünlükleri ve zayıf yönlerine ilişkin aşağıda özetlenen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 2.6.1. Rakip Analizi Sonucu Elde Edilen Veriler

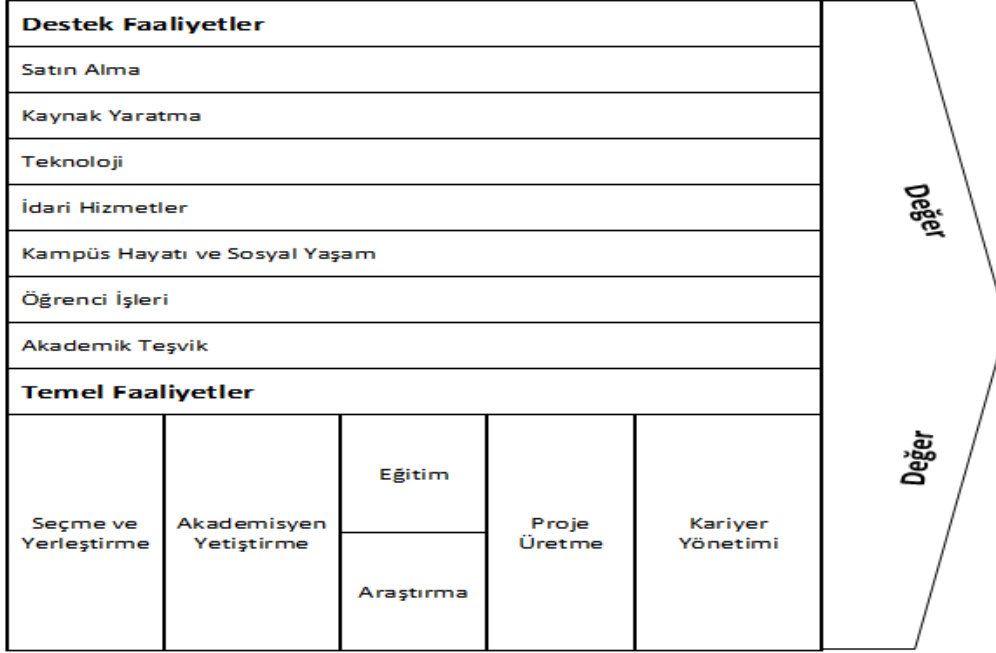
ÜSTÜNLÜKLER
Fakülte ve bölüm sayısının görece fazlalığı
Lisansüstü program sayısının görece fazlalığı
Son 2 yılda Erasmus programıyla en fazla gelen öğrenci sayısına sahip olması
2014 yılında Erasmus programıyla en fazla giden öğrenci sayısına sahip olması
Yardımcı doçent sayısının görece fazlalığı
ZAYIFLIKLAR
Lisans düzeyinde öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı
Teknoloji transfer ofisleri ve teknoparkların etkili olarak işletilmiyor olması
Toplam araştırma proje bütçelerinin görece azlığı
TÜBİTAK projelerinin sayısının görece azlığı
Kariyer merkezimizin görece olarak aktif olmaması
Mezunlarımıza dair veri tabanının yetersiz olması
Mezunlarımızla iletişimin sağlanmaması
Toplam akademisyen sayısının görece azlığı
Farabi ve Mevlana programlarında gelen/giden öğrencinin olmaması
Öğretim görevlisi yurtdışı hareketliliğinin (Farabi ve Mevlana programlarıyla) daha az olması
Sosyal sorumluluk projelerinin görece olarak çok az olması ve yeterli düzeyde duyurulmaması
Öğrenci kulüpleri sayısının görece azlığı

2.7. Değer Zinciri Analizi

Analiz, Michael Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri Modelinin kar amacı gütmeyen bir kamu kuruluşu olan Marmara Üniversitesi özelinde modellenmesi ve tespit edilen zincirin analizini amaçlamaktadır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada bulunduğu bütünleşik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Üniversitenin değer yaratan faaliyetlerinin tespitinde derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Kimlerle görüşüleceğinin belirlenmesinin ardından yarı yapılandırılmış soru formları yardımıyla mülakatlar gerçekleştirilmiş, mülakatlara ek olarak farklı disiplinlerden gelen proje ekibi tarafından gerçekleştirilen beyin fırtınaları sonucunda üniversitemizin aşağıda yer alan değer zinciri modeli ortaya geliştirilmiştir.

Şekil 2.7.1. Marmara Üniversitesi Değer Zinciri Modeli



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere üniversitemiz değer zinciri 6'sı temel faaliyet ve 7'si destek faaliyet olmak üzere toplamda 13 faaliyetten oluşmaktadır. Temel faaliyetler olarak; seçme ve yerleştirme, akademisyen yetiştirme, eğitim, araştırma, proje üretme ve kariyer yönetimi belirlenirken, söz konusu temel faaliyetleri destekleyecek olan ikincil faaliyetler olarak da; satın alma, kaynak yaratma, teknoloji, idari hizmetler, kampüs hayatı ve sosyal yaşam, öğrenci işleri ve akademik teşvik tespit edilmiştir.

Değer zinciri modelinin analizinde süreçlere ilişkin gerekli verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu anketlerin geliştirilmesinde öncelikle literatürde yer alan konuyla ilgili anketlerden, üniversiteler için geliştirilmiş değer zinciri modellerinden ve temel olarak proje ekibinin ön çalışmaları sonucunda taslak olarak geliştirilen değer zinciri modelinden yararlanılmıştır. İkinci olarak uzman görüşü çerçevesinde profesör ve doçentlere danışılarak anketi incelemeleri istenmiş ve gerekli düzeltmeleri yapmaları sonucunda kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Daha sonra anketler 100 öğrenci ve 40 öğretim üyesine uygulanarak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş, bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak Cronbach Alpha's katsayısı hesaplanmış ($\alpha > 0,7$) böylece ölçeğin güvenilirliği sağlanarak anketlere son hali verilmiştir. Anketler toplam 2.870 akademisyenin 748'ine; toplam 75.327 öğrencinin ise 1056'sına uygulanmıştır (+0.03 örnekleme hatası ve $p=0.5$).

Ayrıca; üniversitemiz kadrolu memurlarıyla derinlemesine mülakatlar ve odak grup çalışmaları yapılarak süreçlere ilişkin veri toplanmıştır. Ek olarak, Üniversitemizin ilgili stratejik birimleriyle iletişime geçilerek ikincil veri kaynaklarından da yararlanılmıştır.

Özetle; derinlemesine mülakatlar, beyin fırtınası ve literatür taraması yöntemleri ile geliştirilen Değer Zinciri Modeli ilgili örneklemlere uygulanan anketler, odak grup çalışmaları, derinlemesine mülakatlar ve ikincil verilerin yardımıyla analiz edilmiştir. Üniversitemizin hangi süreçler yardımıyla değer yarattığı, hangi süreçlerin daha sorunlu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Marmara Üniversitesi Değer Zinciri Modelinde yer alan her bir

faaliyete ilişkin yapılan analizlerin sonucunda üniversitemizin güçlü ve zayıf yanlarına yönelik olarak aşağıda özetlenen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2.7.1. Marmara Üniversitesi Değer Zinciri Analizi Sonucu Elde Edilen Veriler

ÜSTÜNLÜKLER
Köklü ve tanınmış bir üniversite olması
Kazanan öğrencilerin %70'nin ilk 5 tercihi arasında olması
İstanbul'da yer alması
Güçlü bir akademik kadroya sahip olması
Kazanan öğrencilerin 5'te 3'ünün yeniden üniversiteyi seçecek olması ve başkalarına tavsiye etmesi
Lisans ve lisansüstü eğitimin yeni araştırma sonuçlarına dayalı ve güncel olması
Üniversite yöneticilerinin akademisyenlerle iletişiminin iyi olması
Müsem'in yıllık gelirlerindeki artış
ZAYIFLIKLAR
Teknoloji transfer ofisleri ve teknoparkların etkili olarak işletilmiyor olması
Lisans düzeyinde sınıflardaki öğrenci sayısının fazlalığı
Lisans düzeyinde akademisyenlerin danışmanlık desteğinin yetersizliği
Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı
Araştırma, yayın yapmayan öğretim elemanlarına bir yaptırım uygulanmaması
Proje başvuru ve yürütme sürecinde teknik desteğin yetersizliği
Üniversite genelinde kurum dışı (TÜBİTAK vb.) projelerinin azlığı
Üniversitenin yurtdışı bağlantılarına ilişkin bilgilendirme eksikliği
Üniversitedeki kariyer etkinliklerinin yetersizliği
Kariyer Merkezi ve Mezunlar Ofisinin yeni kurulmuş olması
Sosyal tesislerin yetersizliği
Sosyal ve kültürel aktivitelerin (şenlikler, kulüpler vb.) yetersizliği
Yemekhane hizmetlerinin yetersizliği (akademisyenler açısından)
Lojman hizmetlerinin yetersizliği

Akademik tesislerin (laboratuvar, konferans salonu vb.) yetersizliği
Yurt imkânlarının yetersizliği
Spor salonu ve olanaklarının yetersizliği
Ders çalışma salonlarının/alanlarının yetersizliği
Bilgisayar laboratuvarlarının yetersizliği
Akademisyenlerin bilimsel araştırma ve yayın üretimini teşvik konusundaki yetersizlik
Akademisyenlerin bilimsel araştırma ve yayın üretimine kaynak sağlama konusundaki yetersizlik
Akademisyenlerin gelişimine yönelik ödüllendirme sisteminin yetersizliği
Üniversite yönetiminin akademisyenleri doğrudan etkileyen konularda öğretim üyelerinin fikrini alma konusundaki yetersizliği
Lisans öğrencilerinin dilek ve önerilerinin dikkate alınması konusundaki yetersizlik
Lisans düzeyinde çeşitli karar organlarında öğrencilerin temsil edilmesi konusundaki yetersizlik
Lisans düzeyinde öğrenci odaklı olma konusundaki yetersizlik
Burs olanaklarının yetersizliği
Lisans düzeyinde öğrenci işlerinin bilgi yetersizliği
Lisans düzeyinde öğrenci işlerinin iletişim, ilgi konusundaki yetersizlikleri
Üniversitenin mallarının envanterine ilişkin bir yazılımın bulunmaması
Personel sayısının yetersizliği
Ödenek yetersizliği
İhale süreçlerinin uzunluğu

2.8. Üniversitelerin Analizi

Bu analizde, dünya genelinde başarı ile dönüşüm gerçekleştiren üniversitelerin analizini yapmak ve kurumsal dönüşümüne temel teşkil eden süreç, kavram ve modelleri belirleyerek, Marmara Üniversitesi'nin belirleyeceği stratejiye katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmada, uluslararası kabul görmüş indeksler incelenerek; söz konusu indekslerde son dört yıl içinde en az 30 basamak sıçrama yapmış ve yükselmeyi sürdürmüş olan üniversiteler araştırmaya dahil edilmiştir. Örnek olay tasarımı ile gerçekleştirilen araştırmada, incelenen örnekler araştırmacılar tarafından 10 uluslararası indeks taranarak oluşturulan; en az iki farklı indekste söz konusu sıçramayı yapmış, bilimsel kaynak ve raporlarla başarılı bir dönüşüm sağladığı tespit edilmiş üniversiteler listesi içinden seçilmiştir. Bu araştırmanın

geçerliliği için üniversitelerin dönüşümünü inceleyen uluslararası makaleler, kitaplar ve raporların incelenerek, örnek olarak seçilen üniversiteler ziyaret edilerek derinlemesine mülakat, gözlem, üniversiteye özgü yerel bilgi ve belgelerin toplanması ve çeşitli kaynak ile tekniklerin kullanılması yoluyla analizler yapılmıştır. Örnek olay analizi ile bahsi geçen üniversitelerin dönüşümü nasıl sağladığı ve başarılı olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk kısmı ikincil veri analizi ve ikinci kısmı ise üniversiteler ile görüşme ve yerel kaynakların incelenmesinden oluşmaktadır. Böylece üniversitelerin dönüşüm sürecinde ne gibi sorun ve zorluklarla karşılaştığı, dönüşüm sürecini nasıl yönettikleri ve bu dönüşümü gerçekleştirebilmelerinin altındaki faktörlerin belirlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Çalışmada tek bir üniversite değerlendirme indeksi almak yerine tüm indeksler değerlendirmeye alınmıştır. Bu indekslerden üniversiteler seçilirken öncelikle belirtilen indekslere ait veriler bu indekslerin resmi web sayfalarından elde edilmiştir. İndekslerin değerlendirmeye başladığı ilk tarihten itibaren sıralaması ele alınmıştır. Bu amaçla ele alan indeksler çerçevesinde öncelikle istikrarlı bir biçimde listede yüksek basamaklara doğru ilerlemiş üniversiteler seçilmiştir. Listelere giren üniversitelerden en az iki indekste başarılı olarak görülen üniversiteler örnek seçimi için listelenmiştir. Güney Kore, Almanya ve Hollanda'dan 3, Fransa ve Çin'den 3, Portekiz'den 1, toplam 13 üniversite ziyaret edilmiş ve yetkililerle görüşülmüştür.

Yapılan incelemeler sonucu ortaya çıkan fırsat ve tehditler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.8.1. Üniversitelerin Analizi Sonucu Elde Edilen Veriler

TEHDİTLER
Üniversitelere dünya listelerinde üst sıralara girebilmeleri için "mükemmelleşme" yönünde istikrarlı ve etkin devlet politikalarının uygulanması
Üniversiteler için devlet tarafından sağlanan ek kaynakların üniversitelerin performansına bağlı olması
Sıçrama yapmış üniversitelerde mali ve idari tam özerkliğin sağlanmış olması
Sıçrama yapmış üniversitelerde mali ve idari anlamda tam özerkliğin varlığı kısa ve orta vadede devam edecek olması
Üniversitelerin belirli disiplinlerde uzmanlaşmasına doğru bir eğilimin olması
Üniversitelerin disiplinler arası ve disiplinler üstü yeni lisans ve lisansüstü programlar (güçlü işbirlikleri ile ya da kendi başlarına) açma eğilimlerinin olması
Üniversite içi, ulusal ve uluslararası işbirliklerinin (ortak laboratuvarlar, ortak programlar, ortak projeler) varlığı ve artma eğilimi
Araştırma fonlarına talepteki rekabetin artması
Sıçrama yapmış üniversitelerin ulusal ve uluslararası yüksek nitelikli lisans üstü öğrenci ve akademisyen istihdam politikasını başarılı bir biçimde uyguluyor olması
Üniversitelerin uluslararasılaşarak başarılı diğer üniversitelerle; öğrenci ve akademisyen değişimi, ortak yüksek lisans ve doktora eğitimleri yapıp, yurtdışı temsil büroları açması

Yönetim değişimlerinden bağımsız, stratejik planın uygulamaya konması, kaynak dağılımı ve performans değerlendirmelerinin bu plan çerçevesinde gerçekleşmesi
FIRSATLAR
Devlet-yerel yönetim-özel sektör ve üniversite ilişkilerinin güçlendirilmesine yönelik eğilimler
Üniversitelerin bölgesel düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması
AB benzeri kurumların bilimsel projelere verdiği fonların varlığı

2.9. Yetkinlik Analizi

Bu analiz ile Marmara Üniversitesi'nin kaynak, kabiliyet, yetkinlik ve temel yetkinliklerinin neler olduğunun ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için tasarlanan tanımlayıcı araştırmada, üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinde yer alan öğrenci, akademisyen ve idari personelin katılımıyla nitel yöntemlerle veri toplanmıştır.

Hamel ve Prahalad'a göre örgütlerin temel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecinde ilk başlarda çoğu "temel" olmayan beceri, teknoloji ve kabiliyetlerin (Marmara Üniversitesi için; şu sayıda öğrencimiz, bu sayıda öğretim elemanımız mevcuttur, vb.) uzun bir listesi ortaya çıkarılmaktadır. Büyük ölçekli bir örgütün sahip olduğu yetkinlikleri, üretilen ürün veya hizmetlerden ayrı düşünebilmek ve gerçek temel yetkinlikleri gerçek olmayanlardan ayırt edebilmek büyük bir çaba gerektirmektedir. Üniversitemiz için de bu çaba ortaya konmuş ve uzun soluklu bir araştırma ile bir takım nitel sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada; esas itibarıyla hem keşifsel hem de tanımlayıcı bir araştırma yürütülmüştür. Marmara Üniversitemizin farklı yerleşkelerinde faaliyet gösteren, gerek akademik teşkilatlanma yapısı gereğince gerekse de örgüt kültürü açısından önemli farklılıklara sahip akademik ve idari birimlerinde görev yapan bireylerden odak grup görüşmesi yöntemiyle bilgi toplanmıştır.

Bu kapsamda; proje kapsamında, 10 adet odak grup görüşmesi düzenlenmiştir. Bu odak gruplarının ikisi üniversitemizin farklı akademik ve idari birimlerinde görev alan idari personel ile altısı üniversitemizin farklı akademik birimlerinde görev alan akademik personel ile ve iki tanesi de üniversitemizin farklı akademik birimlerinde kayıtlı öğrencilerimiz ile yapılmıştır. İdari personel odak grup görüşmelerinin davetli listesi hazırlanırken, her ne kadar istatistiki bir genelleme amaçlanmasa da, üniversite genelini temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve hiyerarşik seviyelere sahip personel, iradi olarak belirlenmiştir. Akademik personel odak grup görüşmelerinde de benzer şekilde geneli temsil etme kabiliyetini artırmak amacıyla farklı unvana, kıdeme ve bunun da ötesinde yükseköğrenimlerini ve/veya akademik kariyerlerinin tamamını üniversitemizde tamamlayanlar kadar, bir bölümünü yurt içinde veya yurt dışında diğer yükseköğretim kurumlarında sürdürmüş olan akademik personelimiz de iradi olarak belirlenmiş ve görüşmelere davet edilmiştir. Bu süreçte üniversitemizdeki tüm akademik birimlerden 100'ün üstünde akademik personel, 20 civarında idari personel ve 20 civarında öğrenci odak gruplara davet edilmiştir. Toplamda da 100 civarında katılımcı ile odak grup görüşmeleri tamamlanmıştır.

Farklı akademik birimlere mensup olma, öğreticiliğe veya araştırmaya odaklı olma, kurum dışında faal olup olmama, yurtdışında derece alıp almama, farklı üniversitelerden derece alıp almama, cinsiyet gibi değişkenlere göre gruplar oluşturulmuştur. Bu çerçevede, ardışık grup görüşmeleri arasında benzeşen sonuçlar gözlemlendiği takdirde benzeri özelliklere sahip grup oluşturma süreci tamamlanmış ve farklı nitelikte başka bir grubun oluşturulması yoluna gidilmiştir. Her bir görüşmenin başında moderatör tarafından aşırı yönlendirmeden kaçınılarak araştırmanın temel kavramları hakkında kısa açıklamalar yapılmış, moderatörler ile odak grubu çift taraflı aynadan takip eden araştırma grubunun üyeleri tarafından farklı tartışma boyutları açılarak daha zengin bir içerik elde edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra her bir görüşmenin ardından, görüşme kayıtları üzerinde içerik analizleri yapılmış ve katılımcıların konu ile ilgili düşünce ve algıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Gerek idari personel, gerekse akademisyen gruplarında, Marmara Üniversitesi'nin temel yetkinlikleri olarak birçok madde sayılmışsa da, çoğu zaman "evet, ama..." ile başlayan cümlelerle, katılımcıların kendileri tarafından kararsız kalındığı görülmüştür.

Marmara Üniversitesi'nin gerek idari personelinin, gerekse akademisyenlerinin genelde Üniversite'nin köklü geçmişi ile gurur duydukları, bunu ikamesi zor ama imkânsız olmayan bir değer olarak gördükleri gözlemlenmiştir. İdari personel ve akademisyenlerin benzer düşünmedikleri bir nokta "idari personel ve idari işleyişin yeterli ya da başarılı olduğu" konusu olup bu işleyişin daha geliştirilmesinin gerektiği gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarında öne çıkan ve SWOT Analizine bilgi girdisi sağlayacak üstünlükler ve zayıflıklar tablosu aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 2.9.1. Yetkinlik Analizi Sonucu Elde Edilen Veriler

ÜSTÜNLÜKLER
Akademik kadro yapısı
İstanbul'da ve merkezi konumda olmak
Beş farklı dilde eğitim öğretim sunulması
Köklü geçmiş
Erasmus öğrenci hareketliliğinin yüksek oluşu
Nitelikli mezun (iş bulma) kapasitesi
Samimi, sıcak bir aile ortamının varlığı
Kurum içi yatay geçişlerin kolay olması
BAPKO'nun gelişmesi
Çift anadal ve kurum içi yatay geçiş olanağı

ZAYIFLIKLAR
Altyapı sorunları ve eksiklikleri
Yerleşkelerin dağınık ve birbirinden uzak olması
Öğrenci kontenjanının yüksek oluşu
Reklam eksikliği
Teknolojik açıdan yetersiz olmak
Lojman olmaması
Mezun derneklerinin faaliyetlerinin yetersizliği
Mezunların aidiyet duygusunun zayıf oluşu
Kurumsallığın olmaması
Öğrenci odaklı olmama

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; üniversite geneli için “akademik kadro”, “köklü geçmiş”, “İstanbul’da bulunmak” gibi *kaynakların* ve “Erasmus hareketlilik rakamları”, “mezun kapasitesi”, “yatay geçiş imkânları” gibi *kabiliyetlerin* öne çıkartıldığı, bunların üniversitemizin üstünlüğü olarak ifade edildiği ancak “öğrenci odaklı olmak” gibi örnek olarak verilebilecek bir yetkinlikte zayıf olduğu algısı tespit edilmiştir.

Bunun dışında üniversitemizin gerek beşeri, gerekse de bina, teknoloji, vb. mevcut kaynaklarının verimli kullanılmadığı, üniversitenin hafızasının (dokunulmaz-değişmez unsurları; örneğin değişmez bir vizyonu ve misyonu) olmadığı, bürokrasinin mevcut işleyişinin gelir getirmeye ve standartları yükseltmeye yarayacak unsurları ve süreçleri baltaladığı, uluslararasılaşmayı sağlayacak yabancı akademisyenleri caydırıcı rol oynadığı, ülkemizin en köklü ve en eski üniversitelerden biri olmamıza karşın, mezunlarla ilişkilerinin zayıf olduğu, onlardan yeterince faydalanılmadığı geliştirilmesi gereken hususlar olarak ifade edildiği belirtilmelidir.

Bir diğer bulgu olarak; öğrencilerle yapılan odak grup görüşmelerinde “Marmara Üniversitesi sizin bir akrabanız olsa neyiniz olurdu ve neden?” sorusuna birbirinden farklı iki odak grubunda, birbirleriyle iletişim kurmuş olma olasılığı bulunmayan katılımcıların, ilginç bir şekilde “dayım, eniştem, üvey annem, üvey kardeşim” ifadelerini öne çıkarttıkları görülmüştür. Bu cevapları verenlere cevaplarının nedeni sorulduğunda “iyi kalpli ama üvey işte”, “çok seviyorum ama eksikliği çok” gibi cevaplar vermeleri de öğrenci odaklı olma konusunda atılması gereken adımlara ilişkin ipuçları olarak değerlendirilebilir.

2.10. SWOT Analizi ve Strateji Seçim Süreci

Yukarıda Sürece İlişkin Verilen Eğitimler bölümünde detaylı olarak anlatıldığı üzere; bilimsel araştırma projelerinden elde edilen veriler ışığında üniversitemizin üstünlük ve zayıflıkları ile karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlar ortaya çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen çalıştay sonucunda tüm bu veriler konsolide edilmiş ve üniversitenin en önemli zayıflıkları, yetkinlik olma potansiyeli taşıyan üstünlükleri, önem ve etki derecesi yüksek

tehditler ve fırsatlar tespit edilmiştir. Ardından moderatörler toplantısı yapılarak üniversitemiz stratejilerini belirlemede yararlanılacak olan kritik SWOT faktörlerinden oluşan SWOT matrisi oluşturulmuştur. Söz konusu matris yardımıyla gerçekleştirilen çalıştay ve moderatörler toplantıları ile de ileride değinilecek olan üniversitemiz stratejileri geliştirilmiştir.

Tablo 2.10.1. SWOT Matrisi

Üstünlükler	Fırsatlar
<p>Güçlü bir akademik kadroya sahip olma</p> <p>Beş farklı dilde eğitim verme</p> <p>Lisans ve Lisansüstü program sayısının görece fazlalığı</p> <p>Çift anadal ve kurum içi yatay geçiş olanağı</p>	<p>Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi</p> <p>Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi</p> <p>Üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması</p> <p>Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslere doğru eğilim</p> <p>Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artışı ile devlet-yerel, yönetim-özel sektör ve üniversite işbirliklerine teşviklerin artışı eğilimi</p> <p>Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.) uyum sürecinin devam eğilimi</p>
Zayıflıklar	Tehditler
<p>Fiziksel altyapının yetersizliği (Sosyal tesisler, yemekhane, lojman, yurt, spor salonu, ders çalışma salonları, bilgisayar laboratuvarları)</p> <p>Teknoloji transfer ofisleri ve teknoparkların etkili olarak işletilmiyor olması</p> <p>Lisans düzeyinde öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı</p> <p>Yerleşkelerin dağınık ve uzak olması</p> <p>Üniversite genelinde kurum içi ve kurum dışı (TÜBİTAK vb.) projelerinin azlığı</p> <p>Akademisyenlerin gelişimine yönelik ödüllendirme sisteminin yetersizliği</p> <p>Üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliği</p> <p>Kurumsal imaj çalışması yetersizliği</p> <p>Uygulamalı eğitimin yetersizliği</p> <p>Lisans düzeyinde öğrenci odaklı olma konusundaki yetersizlik algısı</p> <p>Sosyal ve kültürel aktivitelerin (şenlikler, kulüpler, kariyer etkinlikleri vb.) yetersizliği</p>	<p>657 S. Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun değişmesi ile üniversiteler üzerinde kontrolün artması, düşünce özgürlüğü ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşme eğilimi</p> <p>Liyakat sisteminin değersizleşmesi</p> <p>Yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artma eğilimi</p> <p>Toplumsal kutuplaşma ve yarattığı gerilim potansiyeli</p> <p>Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı</p> <p>Uygulamalı ve kişiselleştirilmiş eğitim metodolojilerine doğru eğilim</p>

3. VİZYON, MİSYON ve DEĞERLER

Üniversitemiz vizyon ve misyon ifadeleri ile ilke ve değerleri, tüm birimlerin temsil edildiği bir çalıştay yardımıyla geliştirilmiş, koordinatör başkanlığında moderatörler ve strateji geliştirme ekibinin birlikte çalışmaları ile son şekli verilmiş ve üniversitemiz yönetimi tarafından onaylanmıştır.

3.1. Vizyonumuz

Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.

3.2. Misyonumuz

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.

3.3. İlke ve Değerlerimiz

Akademik Özgürlük

Atatürk İlkelerine Bağlılık

Çözüm Odaklılık

Eleştirel Düşünce

Etik Değerlere Bağlılık

Evrensellik

Farklılıklara Saygı

Güvenilirlik

Liyakat

Paydaş Odaklılık

Sürdürülebilirlik Bilinci ile Hareket Etme

Temek Hak ve Özgürlüklere Saygı

Yenilikçilik ve Yaratıcılık

4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Yukarıda özetlenen analizler sonucu ortaya çıkan SWOT matrisi verileri yardımıyla gerçekleştirilen çalıştayda öncelikle alternatif stratejiler belirlenmiş, daha sonra 10. kalkınma planı, üniversitemiz bir önceki stratejik planı, birimlerin oluşturdukları stratejiler ile birimlerden gelen öneriler ve talepler dikkate alınarak temel stratejiler seçilmiş, rektör ve rektör yardımcılarımızın onayıyla Marmara Üniversitesi 2017-2021 yılları stratejik amaç, hedef ve ilgili performans göstergeleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planının 12. paragrafında “Onuncu Kalkınma Planının etkin uygulanması amacıyla orta vadeli programlar, yıllık programlar, kurumsal stratejik planlar, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanacaktır. Kamu kuruluşları politikalarını, yatırımlarını, kurumsal ve hukuki düzenlemelerini bu çerçevede tespit edeceklerdir.” ifadesi yer almaktadır.

Bu çerçevede Marmara Üniversitesi 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı, ülkemizin planlı ve programlı bir şekilde büyümesi ve kalkınma sürecinin hızlandırılması amacıyla, 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planında belirtilen hususlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

A – 2017-2021 STRATEJİK PLANI AMAÇ VE HEDEFLERİNİN ONUNCU KALKINMA PLANINA UYUM TABLOLARI

Onuncu Kalkınma Planı		2017-2021 Stratejik Plan Hedefleri
Paragraf Numarası	İfadesi	
160	Ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.	STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi Amaç 1: Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak Hedef 1: 2019 yılı sonuna kadar her bir akademik birimin bir uygulamalı eğitim verecek donanıma sahip çalışma alanı oluşturmak Hedef 3: 2019 yılı sonuna kadar mesleki/sektörel uygulamalar dersini her lisans programına eklemek Hedef 5: Mevcut akredite lisans programlarına 2018 yılı sonuna kadar 2 adet olmak üzere, 2021 yılı sonuna kadar 10 yeni akredite Lisans programının eklenmesi

		<p>STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması</p> <p>Amaç 1: Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması</p> <p>Hedef 1: 2018 yılı sonuna kadar 8 adet olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 11 lisans-yüksek lisans programının çift diploma verecek şekilde anlaşma yapılmasını sağlamak ve 2021 yılı sonuna kadar 15 çift diplomalı lisans/yüksek lisans programına sahip olmak</p>
172	<p>Vatandaşlarımızın yaşam kalitesi ve süresinin yükseltilmesi ile ekonomik, sosyal ve kültürel hayata bilinçli, aktif ve sağlıklı bir şekilde katılımlarının sağlanması temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda veriye ve kanıta dayalı politikalarla desteklenen, erişilebilir, nitelikli, maliyet etkin ve sürdürülebilir bir sağlık hizmet sunumu esastır.</p>	<p>STRATEJİ 1: Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması</p> <p>Amaç 1: Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak</p> <p>Hedef 6:Maltepe Sağlık Yerleşkesindeki hastanemizin 2018 yılında açılması</p>
268	<p>Gençlerin sosyal hayatta ve karar alma mekanizmalarında daha aktif rol almaları sağlanacak, hareketlilik programları özellikle dezavantajlı gençlerin katılımını artıracak biçimde genişletilip çeşitlendirilecektir.</p>	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 4: Tüm Lisans ve Önlisans eğitimi veren birimlerin paydaşlarıyla birlikte yılda 1 sosyal sorumluluk projelerinin oluşturulması</p>

269	<p>Gençlerin şiddete ve zararlı alışkanlıklara yönelmelerini önlemek üzere spor, kültür, sanat gibi alanlarda gelişimlerini destekleyici programların uygulanmasına devam edilecektir.</p>	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 3: Her bir akademik birimin paydaşları ile yılda bir bilimsel/kültürel/sanatsal/sportif etkinlik düzenlemek</p>
626	<p>Ar-Ge ve yenilik politikasının temel amacı; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır.</p>	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 5: 2021 yılı sonuna kadar 5 adet patent, tasarım, marka vb. almak</p>

627	<p>Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülecektir.</p>	<p>STRATEJİ 1: Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması</p> <p>Amaç 1: Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak</p> <p>Hedef 5: 2019 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde Sosyal Bilimler Uygulamalı Eğitim Laboratuvarının, 2020 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası)Yerleşkesinde endüstriyel hizmet veren Teknik Bilimler Merkezi Araştırma Laboratuvarının ve 2021 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Sağlık Bilimleri Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması ve donanımları ile birlikte çalışır hale getirilmesi</p> <p>Hedef 7: 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesine uygulama ve araştırma merkezlerini içeren bir binanın yapılması</p> <p>Hedef 8: 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) ve Göztepe yerleşkelerinde yeni yapılanmada uygulama ve araştırma merkezleri için 20 adet ofis ayrılması</p> <p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 2: 2018 yılı itibariyle Özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle birlikte yılda 20 projenin tamamlanması (BAPKO hariç)</p> <p>STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması</p> <p>Amaç 2: Öğretim üyelerine yönelik araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi</p> <p>Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar yayın sayısı artmasına yönelik 1 adet editing/proofreading ofisinin açılması</p> <p>Hedef 2: Proje yazım ve destek ofisinin 2018 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi</p>
-----	--	---

634	<p>Üniversite ve özel sektör işbirliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler alınacak ve ara yüzler oluşturulacaktır. Bu çerçevede yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında, akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilecektir</p>	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 1: Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak</p> <p>Hedef 2: Tüm akademik birimlerin her yıl bir adet Sektörel/teknik gezi düzenlemesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 7: 2021 yılı sonuna kadar özel sektör ve proje fikirlerinin 7/24 buluşabileceği açık proje alanlarının (Project Space) oluşturulması.</p> <p>STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması</p> <p>Amaç 1: Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin arttırılması</p> <p>Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar yurtdışında yapılan araştırmalarının arttırılması ve öğretim elemanlarının eğitim/araştırma sürelerini düzenleyen bir yönergenin hazırlanması</p>
-----	--	--

635	<p>Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliği daha da arttırılacak, özel sektörde araştırmacı istihdamı teşvikine devam edilecektir.</p>	<p>STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması</p> <p>Amaç 1: Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin arttırılması</p> <p>Hedef 5: Her yıl 10 uluslararası destekli proje başlatmak</p>
-----	--	---

690	Girişimcilik kültürü; eğitimin her kademesinde girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar yoluyla geliştirilecektir.	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 1: Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak</p> <p>Hedef 4: 2019 yılı sonuna kadar girişimcilik-yenilikçilik ve insan hakları derslerinin tüm lisans müfredat programlarına konulması</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 6: Her yıl öğrencilere “girişimcilik fikir yarışması” yapılması</p>
692	Kuluçka, iş geliştirme merkezleri ve hızlandırıcıların nicelik ve nitelikleri artırılarak etkin bir şekilde hizmet vermeleri sağlanacaktır. Bu kapsamda kamu, STK'lar ve özel sektör işbirliğiyle destek modelleri geliştirilecektir.	<p>STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş işbirliğiyle eğitim-öğretim ve araştırmanın bütünleştirilmesi</p> <p>Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak</p> <p>Hedef 1: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz araştırmalarının sektör ile koordinasyonunu sağlayacak sağlık, sosyal, fen alanında birer sektörel danışmanlık kurulunun oluşturulması</p>
711	Fikri haklara konu ürün ve eserlerin ülke ekonomisine katkısının tespiti, izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacak, bilgi ve veri altyapısı güçlendirilecektir.	<p>STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması</p> <p>Amaç 1: Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması</p> <p>Hedef 3: Uluslararası birincil endekslerce (SCI/SSCI vb.) taranan dergilerde basılan yayın sayısının 2017 yılında 1200 olmak üzere her yıl %25 artırılması</p> <p>Hedef 4: Uluslararası proje sayısını arttırmayı teşvik etmeye yönelik, 2018 yılı sonuna kadar Atama Yükseltme Kriterlerinde düzenleme yapmak</p>

890	Kullanıcı odaklı, güvenli, çevreyle barışık, enerji verimli ve mimari estetiğe sahip yapıların üretimi için tasarım ve yapım standartları geliştirilecektir.	<p>STRATEJİ 1: Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması</p> <p>Amaç 2: Yerleşkelerimizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak</p> <p>Hedef 1: 2018 yılı sonuna kadar 2 yerleşkenin çevre aydınlatmasında güneş enerjili aydınlatma sistemlerinin kullanımını sağlamak</p> <p>Hedef 2: 2019 yılı sonuna kadar 6 binada su tasarruflu armatürlerin kullanımını sağlamak</p> <p>Hedef 3: Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesinin master planının, enerji tasarrufu sağlamak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamlanması</p> <p>Hedef 4: 2018 yılı sonuna kadar bir birim ve takip eden her yılda bir birim olmak üzere olmak üzere Maltepe (Kenan Evren Kışlası), Anadoluhisarı ve Maltepe Sağlık Yerleşkelerinin yeşil alanlarının sulamasında kullanılmak üzere 2021 yılı sonuna kadar yağmur sularını depolamaya yönelik altyapıyı oluşturmak</p> <p>Hedef 5: 2017-2021 arasında geçici kabulü yapılacak binaların A enerji kimlik belgeli (A enerji kimlik belgesi alınmamış olanlar hariç olmak üzere) olarak yapılması</p> <p>Amaç 3: Yerleşkelerimizde açığa çıkan atıkların azaltılmasını ve doğru yönetimini sağlamak</p> <p>Hedef 1: Eğitim ve araştırma laboratuvarlarında ortaya çıkan tüm tehlikeli atıkların toplanabilmesi için 2018 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık, 2021 yılına kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkelerinde geçici depolama alanlarının yapılması</p> <p>Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz bünyesinde tehlikeli atıkların bertaraf edilmesi konusunda çalışma yapmak üzere Atık Yönetimi ile ilgili bir yönergenin oluşturulması</p>
-----	--	---

		<p>Amaç 4: Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek</p> <p>Hedef 1:Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesinde 2018 yılı sonuna kadar 250 metrekarelik bölümü tamamlanmak üzere, 2020 yılına kadar 1000 m² lik permakültür alanları (hobi bahçeleri) oluşturmak</p> <p>Hedef 2: 2017 yılı sonuna kadar 2.000 fidan olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 10.000 fidan dikmek</p> <p>Hedef 3: 2019 yılı sonuna kadar engelsiz yerleşkelere yönelik açık ve kapalı mekan çalışmalarının tamamlanması</p> <p>Hedef 7: 2021 yılı sonuna kadar, yeni yerleşkelerde kampüs içi ulaşımında çevre dostu ulaşım araçlarının devreye girmesi ve bisiklet kiralama sisteminin uygulamaya konulması</p>
--	--	---

1001	Büyükşehir belediyelerinin genişleyen hizmet alanları ve farklılaşan görev ve sorumluluklarıyla uyumlu, her kademede hizmetin niteliğine göre farklılaşan ve mekânsal özellikleri dikkate alan düzenlemeler yapılacaktır.	<p>STRATEJİ 1: Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması</p> <p>Amaç 4: Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek</p> <p>Hedef 4: 2021 yılı sonuna kadar 4 yerleşkeye ulaşımında bisiklet yollarının yapılmasına yönelik olarak yerel yönetimlerle işbirliklerinin yapılması</p> <p>Hedef 5: 2018 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesi master planına yürüyüş ve bisiklet yolları yapımının konulması</p> <p>Hedef 6: 2021 yılı sonuna kadar mevcut ve yeni yerleşkeler için yerleşkelerde ulaşımı sağlayabilecek şekilde yürüyüş ve bisiklet yolları yapmak ile ilişkilendirilerek Stratejik Plan gerçekleştirilmiştir.</p>
------	---	---

B - ÜNİVERSİTEMİZ STRATEJİLERİ İLE STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERİ

STRATEJİ 1: Üniversitemiz yerleşkelerinin bütünleşik ve ekolojik bilinçle yeniden yapılandırılması

Amaç 1: Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Eczacılık Fakültesi, merkezi kütüphane ve yemekhane ile öğrenci sosyal merkezi binalarının, spor kompleksi alt yapısının kurulması ve olanaklarının 2018 yılı sonuna kadar hazırlanması.	Maltepe Sağlık Yerleşkesinde eğitim, sosyal ve kültürel faaliyetlere ait binalar ile spor kompleksi alt yapısının kurulması ve olanaklarının hazırlanması	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
2. 2017 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Kongre Merkezi, Spor Tesisleri ve Kulübü, Öğrenci Sosyal Merkezleri (öğrenci kulüp binaları dahil), Öğrenci Psikolojik Danışma Merkezi, Yurtlar ve Teknokentin master plana konulması	1 master planı hazırlama	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * TOKİ
3. 2021 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesine master plan çerçevesinde yer alan 5 birimin taşınması	Göztepe Yerleşkesine 5 birimin taşınması	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
4. 2021 yılı sonuna kadar <u>5</u> birimin (Fen Edebiyat Fakültesinin Fen Bölümü- tüm uygulama ve araştırma laboratuvarları ile- dahil olmak üzere) Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesine taşınması	Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesine 5 birimin taşınması	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
5. 2019 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde Sosyal Bilimler Uygulamalı Eğitim Laboratuvarının, 2020 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesinde endüstriyel hizmet veren Teknik Bilimler Merkezi Araştırma Laboratuvarının ve 2021 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık Yerleşkesinde Sağlık Bilimleri Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması ve donanımları ile birlikte çalışır hale getirilmesi	Sosyal Bilimler Uygulamalı Eğitim Laboratuvarının kurulması Teknik Bilimler Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması Sağlık Bilimleri Merkezi Araştırma Laboratuvarının kurulması	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
6. Maltepe Sağlık Yerleşkesindeki hastanemizin 2018 yılında açılması	Üniversite Hastanesinin açılması	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

7. 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesine uygulama ve araştırma merkezlerini içeren bir binanın yapılması	1 uygulama ve araştırma merkezleri binası yapımı	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
8. 2021 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) ve Göztepe yerleşkelerinde yeni yapılanmada uygulama ve araştırma merkezleri için 20 adet ofis ayrılması	Uygulama ve araştırma merkezleri için 20 adet ofis açma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
9. 2018 yılı sonuna kadar Tüm Fakülte ve Yüksekokullarda 1 adet öğrenci çalışma odası ayrılması	Akademik birimlerde 1er adet öğrenci çalışma odası açma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

Amaç 2: Yerleşkelerimizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1.2018 yılı sonuna kadar 2 yerleşkenin çevre aydınlatmasında güneş enerjili aydınlatma sistemlerinin kullanımını sağlamak	2 yerleşkede çevre aydınlatmasında güneş enerjili aydınlatma sistemlerinin kullanımını sağlama	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
2.2019 yılı sonuna kadar 6 binada su tasarruflu armatürlerin kullanımını sağlamak	6 binada su tasarruflu armatürlerin kullanımını sağlama	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
3.Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesinin master planının, enerji tasarrufu sağlamak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamlanması	Enerji tasarrufu sağlamak üzere master planı yapma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
4. 2018 yılı sonuna kadar bir birim ve takip eden her yılda bir birim olmak üzere Maltepe (Kenan Evren Kışlası), Anadoluhisarı ve Maltepe Sağlık Yerleşkelerinin yeşil alanlarının sulamasında kullanılmak üzere 2021 yılı sonuna kadar yağmur sularını depolamaya yönelik altyapıyı oluşturmak	Maltepe yerleşkelerinde yeşil alanların sulanmasına yönelik yağmur sularını depolama ile ilgili alt yapıyı oluşturma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
5.2017-2021 arasında geçici kabulü yapılacak binaların A enerji kimlik belgeli (A enerji kimlik belgesi alınamamış olanlar hariç olmak üzere) olarak yapılması	Geçici kabulü yapılacak binalara A enerji kimlik belgesi alma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

Amaç 3: Yerleşkelerimizde açığa çıkan atıkların azaltılmasını ve doğru yönetimini sağlamak

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. Eğitim ve araştırma laboratuvarlarında ortaya çıkan tüm tehlikeli atıkların toplanabilmesi için 2018 yılı sonuna kadar Maltepe Sağlık, 2021 yılına kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkelerinde geçici depolama alanlarının yapılması	Maltepe Yerleşkelerine eğitim ve araştırma laboratuvarlarından çıkan tehlikeli atıklar için geçici depolama alanları yapma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
2. 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz bünyesinde tehlikeli atıkların bertaraf edilmesi konusunda çalışma yapmak üzere Atık Yönetimi ile ilgili bir yönergenin oluşturulması	Atık yönetimi ile ilgili yönerge hazırlama	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler

Amaç 4: Yeşil ve engelsiz yerleşke anlayışına yönelik gerekli altyapı çalışmalarını gerçekleştirmek

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. Maltepe (Kenan Evren Kışlası) Yerleşkesinde 2018 yılı sonuna kadar 250 metrekarelik bölümü tamamlanmak üzere, 2020 yılına kadar 1000 m ² lik permakültür alanları (hobi bahçeleri) oluşturmak	1000 m ² lik permakültür alanları (hobi bahçeleri) oluşturma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
2. 2017 yılı sonuna kadar 2.000 fidan olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 10.000 fidan dikmek	10.000 fidan dikme	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
3.2019 yılı sonuna kadar engelsiz yerleşkelere yönelik açık ve kapalı mekan çalışmalarının tamamlanması	Engelsiz yerleşkelere yönelik açık ve kapalı mekan çalışmalarını tamamlama	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
4.2021 yılı sonuna kadar 4 yerleşkeye ulaşımında bisiklet yollarının yapılmasına yönelik olarak yerel yönetimlerle işbirliklerinin yapılması	4 yerleşkeye ulaşımında bisiklet yollarının yapılmasına yönelik olarak yerel yönetimlerle işbirlikleri yapma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı * İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
5. 2018 yılı sonuna kadar Maltepe (Kenan Evren Kışlası) yerleşkesi master planına yürüyüş ve bisiklet yolları yapımının konulması	Master planına yürüyüş ve bisiklet yolları yapımı koyma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı *TOKİ
6. 2021 yılı sonuna kadar mevcut ve yeni yerleşkeler için yerleşkelerde ulaşımı sağlayabilecek şekilde yürüyüş ve bisiklet yolları yapmak	Yerleşkelerde ulaşımı sağlayabilecek şekilde yürüyüş ve bisiklet yolları yapma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

7. 2021 yılı sonuna kadar, yeni yerleşkelerde yerleşke içi ulaşımda çevre dostu ulaşım araçlarının devreye girmesi ve bisiklet kiralama sisteminin uygulamaya konulması	Yerleşke içi ulaşımda çevre dostu ulaşım araçlarının devreye girmesi ve bisiklet kiralama sistemini uygulamaya koyma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler *İdari ve Mali İşleri Daire Başkanlığı
---	--	---

STRATEJİ 2: Üniversite-Paydaş İşbirliğiyle Eğitim-Öğretim ve Araştırmanın Bütünleştirilmesi

Amaç 1: Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. 2019 yılı sonuna kadar her bir akademik birimin bir uygulamalı eğitim verecek donanıma sahip çalışma alanı oluşturmak	Her akademik birim için bir uygulamalı eğitim verecek donanıma sahip çalışma alanı oluşturma	* Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
2. Tüm akademik birimlerin her yıl bir adet Sektörel/teknik gezi düzenlemesi	Her akademik birimce yılda bir adet sektörel/teknik gezi düzenleme	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
3. 2019 yılı sonuna kadar mesleki/ sektörel uygulamalar dersini her lisans programına eklemek	Mesleki/ sektörel uygulamalar dersini her lisans programına ekleme	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
4. 2019 yılı sonuna kadar girişimcilik-yenilikçilik ve insan hakları derslerinin tüm lisans müfredat programlarına konulması	Girişimcilik-yenilikçilik ve insan hakları derslerinin tüm lisans programlarına konulması	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
5. Mevcut akredite lisans programlarına 2018 yılı sonuna kadar 2 adet olmak üzere, 2021 yılı sonuna kadar 10 yeni akredite Lisans programının eklenmesi	Mevcut akredite lisans programlarına 10 yeni akredite lisans programı ekleme	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
6. 2018 yılı sonuna kadar 10 lisansüstü uzaktan eğitim programı açılması.	10 lisansüstü uzaktan eğitim programı açma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler

Amaç 2: Üniversite-Paydaş işbirliğini arttırmak

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1.2017 yılı sonuna kadar Üniversitemiz araştırmalarının sektör ile koordinasyonunu sağlayacak sağlık, sosyal, fen alanında birer sektörel danışmanlık kurulunun oluşturulması	Sağlık, sosyal ve fen alanında birer sektörel danışmanlık kurulu oluşturma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
2.2018 yılı itibarıyla Özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle birlikte yılda 20 projenin tamamlanması (BAPKO hariç)	Yılda 20 proje tamamlama	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
3. Her bir akademik birimin paydaşları ile yılda 1 bilimsel/kültürel/sanatsal/sportif etkinlik düzenlemek	Her akademik birimce yılda 1 adet etkinlik düzenleme	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
4. Tüm Lisans ve Önlisans eğitimi veren birimlerin paydaşlarıyla birlikte yılda 1 sosyal sorumluluk projelerinin oluşturulması	Tüm lisans ve önlisans birimlerince yılda bir adet sorumluluk projesi oluşturma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
5. 2021 yılı sonuna kadar 5 adet patent, tasarım, marka vb. almak	5 adet patent, tasarım, marka vb. alma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
6. Her yıl öğrencilere "girişimcilik fikir yarışması" yapılması	Her yıl öğrencilere "girişimcilik fikir yarışması" yapma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
7. 2021 yılı sonuna kadar özel sektör ve proje fikirlerinin 7/24 buluşabileceği açık proje alanlarının (Project Space) oluşturulması.	Özel sektör ve proje fikirlerinin 7/24 buluşabileceği açık proje alanlarını (Project Space) oluşturma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
8. 2021 yılı sonuna kadar veri tabanına kayıtlı mezunlar sayısını 300.000'e ulaştırmak	Veri tabanına kayıtlı mezunların sayısını 300.000'e ulaştırma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler

STRATEJİ 3: Uluslararası düzeyde katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılması

Amaç 1: Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması

HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. 2018 yılı sonuna kadar 8 adet olmak üzere 2021 yılı sonuna kadar 11 lisans-yüksek lisans programının çift diploma verecek şekilde anlaşma yapılmasını sağlamak ve 2021 yılı sonuna kadar 15 çift diplomalı lisans/yüksek lisans programına sahip olmak	Stratejik Plan dönemi sonuna kadar 15 çift diplomalı lisans/yüksek lisans programına sahip olma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
2. 2017 yılı sonuna kadar yurtdışında yapılan araştırmalarının artırılması ve öğretim elemanlarının eğitim/araştırma sürelerini düzenleyen bir yönergenin hazırlanması	2017 yılı sonuna kadar yönerge hazırlama	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
3. Uluslararası birincil endekslerde (SCI/SSCI vb.) taranan dergilerde basılan yayın sayısının 2017 yılında 1200 olmak üzere her yıl %25 artırılması	Uluslararası birincil endekslerde (SCI/SSCI vb.) taranan dergilerde basılan yayın sayısını her yıl % 25 artırma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
4. Uluslararası proje sayısını arttırmayı teşvik etmeye yönelik, 2018 yılı sonuna kadar Atama Yükseltme Kriterlerinde düzenleme yapmak	2018 yılı sonuna kadar atama yükseltme kriterlerinde düzenleme yapma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
5. Her yıl 10 uluslararası destekli proje başlatmak	Her yıl 10 uluslararası destekli proje başlatma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler

Amaç 2: Öğretim üyelerine yönelik araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi

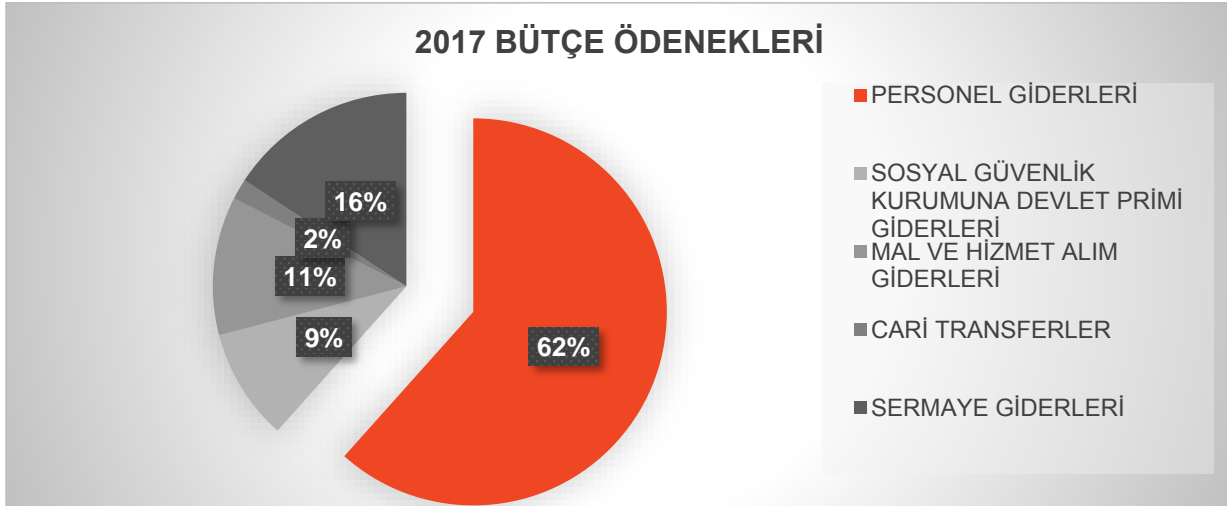
HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SORUMLU BİRİMLER
1. 2017 yılı sonuna kadar yayın sayısı artmasına yönelik 1 adet editing/proofreading ofisinin açılması	Yayın sayısı artmasına yönelik 1 adet editing/proofreading ofisi açma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler
2. Proje yazım ve destek ofisinin 2018 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi	Proje yazım ve destek ofisi açma	*Üst Yönetim *Tüm Akademik ve İdari Birimler

5. MALİYETLENDİRME

Kamu mali sistemi çerçevesinde, kamu idarelerinin hizmetlerini yerine getirirken üstlenmeleri gereken faaliyetleri orta ve uzun vadeli olarak planlamaları ve bu planlarını bütçe imkânları dâhilinde tahsis edilen bütçe ödenekleri çerçevesinde karşılamaları gerektiğinden, Üniversitemiz 2017-2018 yılı Orta Vadeli Mali Plan'da öngörülen ve (OVMP) yer aldığı, 2019, 2020 ve 2021 ödenekleri ise 2017-2018 Artış Oranı olan % 8,3 oranı uygulanarak tahmini bütçe rakamları elde edilmiştir.

2017-2021 STRATEJİK PLANI BÜTÇE ÖDENEKLERİ EKONOMİK SINIFLANDIRMAYA GÖRE ÖDENEK İCMALI (ÖZEL BÜTÇE)

	2017	2018	2019	2020	2021
PERSONEL GİDERLERİ	349.008.000	377.660.000	409.170.000	443.309.000	480.297.000
SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMİ GİDERLERİ	52.924.000	57.269.000	62.048.000	67.225.000	72.834.000
MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	65.556.000	69.359.000	75.146.000	81.416.000	88.209.000
CARİ TRANSFERLER	9.716.000	10.279.000	11.137.000	12.067.000	13.074.000
SERMAYE GİDERLERİ	89.316.000	99.220.000	107.499.000	116.469.000	126.187.000
TOPLAM	566.520.000	613.787.000	665.000.000	720.486.000	780.601.000



2017 yılı Orta Vadeli Mali Planda öngörülen ödeneklerin dağılımı incelendiğinde: Personel Giderleri ödenekleri ile buna bağlı bir harcama kalemi olan Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri için ayrılan ödeneğin toplam ödeneğin (% 62+% 9) % 71'i oranında olduğu görülmekte olup, kalan % 29 oranında ki ödenek ise diğer harcama kalemleri olan Mal ve Hizmet Alımları, Cari Transferler ve Sermaye Giderleri için tahsis edilmiştir.

YILLARA GÖRE FİNANS KAYNAKLARI TABLOSU (TL)

		2017	2018	2019	2020	2021
A	HAZİNE YARDIMI	505.389.000	549.821.000	595.696.000	645.398.000	699.247.000
B	ÖZ GELİRLER	61.131.000	63.966.000	69.304.000	75.088.000	81.354.000
B1	Şartname, Basılı Evrak, Form Satış Gelirleri	45.000	45.000	49.000	54.000	59.000
B2	Kitap, Yayın vb. Satış Gelirleri	20.000	25.000	28.000	31.000	34.000
B3	Birinci Öğretimden Elde Edilen Gelirler	3.700.000	4.157.000	4.504.000	4.880.000	5.288.000
B4	İkinci Öğretimden Elde Edilen Gelirler	14.500.000	15.000.000	16.252.000	17.608.000	19.078.000
B5	Yaz Okulu Gelirleri	2.800.000	2.900.000	3.142.000	3.405.000	3.690.000
B6	Tezsiz Yüksek Lisans Gelirleri	8.100.000	8.200.000	8.885.000	9.627.000	10.431.000
B7	Tezli Yüksek Lisans Gelirleri	1.100.000	1.200.000	1.301.000	1.410.000	1.528.000
B8	Doktora Gelirleri	400.000	400.000	434.000	471.000	511.000
B9	Yurt Yatak Ücreti Gelirleri	1.400.000	1.500.000	1.626.000	1.762.000	1.910.000
B10	Uzaktan Öğretimden Elde Edilen Gelirler	316.000	320.000	347.000	376.000	408.000
B11	Diğer hizmet gelirleri	3.600.000	3.679.000	3.986.000	4.319.000	4.680.000
B12	Lojman Kira Gelirleri	5.000	5.000	6.000	7.000	8.000
B13	Diğer Taşınmaz Kira Gelirleri	1.621.000	1.677.000	1.810.000	1.954.000	2.109.000
B14	Mevduat Faizleri	2.000.000	2.500.000	2.709.000	2.936.000	3.181.000
B15	Araştırma Projeleri Gelirleri Payı	6.118.000	6.584.000	7.134.000	7.730.000	8.375.000
B16	Kişilerden Alacaklar	410.000	410.000	445.000	483.000	524.000
B17	Öğrenci Katkı Payı Telifi Gelirleri	14.996.000	15.364.000	16.646.000	18.035.000	19.540.000
	ÖZEL BÜTÇE (A+B) TOPLAMI	566.520.000	613.787.000	665.000.000	720.486.000	780.601.000

2017-2021 Stratejik Plan Maliyetleri					
	2017	2018	2019	2020	2021
STRATEJİ 1	76.995.000	64.337.000	6.165.000	1.935.000	1.935.000
Stratejik Amaç 1.1	75.800.000	63.152.000	5.600.000	1.600.000	1.600.000
Stratejik hedef 1.1.1	57.000.000	42.352.000	4.000.000	0	0
Stratejik hedef 1.1.2	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.1.3	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 1.1.4	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 1.1.5	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Stratejik hedef 1.1.6	17.000.000	19.000.000	0	0	0
Stratejik hedef 1.1.7	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.1.8	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.1.9	200.000	200.000	0	0	0
Stratejik Amaç 1.2	580.000	580.000	80.000	50.000	50.000
Stratejik hedef 1.2.1	500.000	500.000	0	0	0
Stratejik hedef 1.2.2	30.000	30.000	30.000	0	0
Stratejik hedef 1.2.3	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.2.4	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.2.5	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Stratejik Amaç 1.3	130.000	120.000	0	0	0
Stratejik hedef 1.3.1	120.000	120.000	0	0	0
Stratejik hedef 1.3.2	10.000	0	0	0	0
Stratejik Amaç 1.4	485.000	485.000	485.000	285.000	285.000
Stratejik hedef 1.4.1	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.4.2	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 1.4.3	200.000	200.000	200.000	0	0
Stratejik hedef 1.4.4	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Stratejik hedef 1.4.5	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 1.4.6	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Stratejik hedef 1.4.7	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
STRATEJİ 2	972.000	972.000	972.000	930.000	930.000
Stratejik Amaç 2.1	152.000	152.000	152.000	120.000	120.000
Stratejik hedef 2.1.1	30.000	30.000	30.000	0	0
Stratejik hedef 2.1.2	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Stratejik hedef 2.1.3	2.000	2.000	2.000	0	0
Stratejik hedef 2.1.4	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 2.1.5	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Stratejik hedef 2.1.6	0	0	0	0	0
Stratejik Amaç 2.2	820.000	820.000	820.000	810.000	810.000
Stratejik hedef 2.2.1	0	0	0	0	0
Stratejik hedef 2.2.2	10.000	10.000	10.000	0	0
Stratejik hedef 2.2.3	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 2.2.4	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Stratejik hedef 2.2.5	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 2.2.6	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 2.2.7	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Stratejik hedef 2.2.8	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
STRATEJİ 3	8.220.000	6.335.000	1.481.000	1.676.000	1.920.000
Stratejik Amaç 3.1	1.220.000	1.335.000	1.481.000	1.676.000	1.920.000
Stratejik hedef 3.1.1	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Stratejik hedef 3.1.2	10.000	0	0	0	0
Stratejik hedef 3.1.3	500.000	625.000	781.000	976.000	1.220.000
Stratejik hedef 3.1.4	10.000	10.000	0	0	0
Stratejik hedef 3.1.5	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Stratejik Amaç 3.2	7.000.000	5.000.000	0	0	0
Stratejik hedef 3.2.1	2.000.000	0	0	0	0
Stratejik hedef 3.2.2	5.000.000	5.000.000	0	0	0
Hedef Maliyetleri	86.187.000	71.644.000	8.618.000	4.541.000	4.785.000
Genel Yönetim Giderleri	480.333.000	542.143.000	656.382.000	715.945.000	775.816.000
Toplam	566.520.000	613.787.000	665.000.000	720.486.000	780.601.000

TOKİ

TOKİ

TOKİ

TOKİ

TOKİ

TOKİ

TOKİ

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

A) 2013-2017 STRATEJİK PLANI İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU

Üniversitemiz 2013-2017 Stratejik Planının hazırlanması sürecinde gerçekleştirilen durum analizi, paydaş analizi, SWOT (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) analizi ve çevre analizi çalışmaları sonucunda elde edilen veriler ışığında Marmara Üniversitesi için 5 stratejik alan belirlenmiş ve bu alanlar dikkate alınarak 7 amaç 65 hedef belirlenmiş, hedeflerin gerçekleşme durumları üçer aylık ve yıllık periyotlar halinde akademik ve idari birimlerin doldurduğu tablolarda izlenerek değerlendirilmiştir. Üçer aylık değerlendirmeler çerçevesinde stratejik planda yer alan performans göstergeleri ölçülerek hedef değerler ile gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu değerlendirmede izleme ve değerlendirme tablosu kullanılmıştır.

Mevcut planımızın 2013-2016 (Ocak-Eylül) dönemine ait amaçlar ve hedefler bazında gerçekleştirmeler incelenmiş olup elde edilen değerler aşağıda görüldüğü gibi oluşmuş, ancak 5 yıllık 2017 yılı sonuna kadar olan hedefleri içerdiği, ancak Stratejik Planın 2017-2021 dönemi için yenilenmesi kararı üzerine 5 yıllık döneme ait tamamlanamayan kısımlar yeni planda değerlendirmeye alınmıştır.

- Stratejik Amaç 1: Kurumsal Dönüşümü Sürdürülebilir Kılmak

Bu stratejik amaç başlığı altında 38 alt hedef bulunmakta olup 14 (%37) hedefin tamamlandığı, 11 (%30) hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği, 13 (%33) hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

- Stratejik Amaç 2:Mali Kaynakları Güçlendirmek

Bu stratejik amaç başlığı altında 6 alt hedef bulunmakta olup 1 (% 17) hedefin tamamlandığı, diğer hedeflerle ilgili çalışmaların devam ettiği tespit edilmiştir.

- Stratejik Amaç 3: İş Hayatında Tercih Edilen Öğrenciler Yetiştirme

Bu stratejik amaç başlığı altında 8 alt hedef bulunmakta olup 3 (%38) hedefin tamamlandığı, 2 (%25) hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği, diğer 3 (%37)hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

- Stratejik Amaç 4: Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak

Bu stratejik amaç başlığı altında 4 alt hedef bulunmakta olup hepsi tamamlanmıştır.

- Stratejik Amaç 5: Kültürel ve Sosyal Faaliyetleri Mükemmelleştirmek

Bu stratejik amaç başlığı altında 4 alt hedef bulunmakta olup 2(%50) hedefin tamamlandığı, 1 (% 25) hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği, diğer hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

- Stratejik Amaç 6: Paydaşlarla Ortak Faydaya Dayalı İşbirlikleri Geliştirmek

Bu stratejik amaç başlığı altında 3 alt hedef bulunmakta olup 2 (% 67) hedefin tamamlandığı, diğer hedefle ilgili olarak henüz bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

- Stratejik Amaç 7: Uluslararası Düzeyde Etkili İlişkiler Ağı Geliştirmek

Bu stratejik amaç başlığı altında 2 alt hedef bulunmakta olup hepsi tamamlanmıştır.

Üniversitemiz 2013-2017 Stratejik Planının amaç ve hedeflerine yönelik gerçekleştirmelerini genel olarak değerlendirdiğimizde 65 hedeften 28 hedefin sonuçlandırıldığı (%43) 19 hedefle ilgili çalışmaların devam ettiği (% 29) Kalan 21 hedefle ilgili çalışmalara henüz başlanmadığı (%28) görülmüş olup hedeflere ulaşılmasında olumlu sonuçların elde edildiği, plan döneminin 2017 yılı sonu itibariyle tamamlanması gerekirken yeniden plan yapıldığı ve hazırlanan 2017-2021 Stratejik Planında da belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirme sürecinde sonuçlandırılması benimsenmiştir.

B) 2017-2021 STRATEJİK PLANI İZLEME VE DEĞERLENDİRME MODELİ

2017-2021 Stratejik Planı izleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlar. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

Planın yürürlüğe girmesinden sonra başlayacak olan izleme ve değerlendirme süreci, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve belirlenen eksikliklerin giderilmesini amaçlamaktadır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektöre ait olup hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin, harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleştirme değerlerinin toplulaştırılması ve Rektörlük Makamına sunulması Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının sorumluluğundadır.

Performans göstergeleri aracılığı ile amaç ve hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının belirli bir sıklıkta izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır. Değerlendirme ise devam eden veya tamamlanmış olan faaliyetlerin amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve karar alma sürecine ne ölçüde katkı sağladığını belirlemek amacı ile ayrıntılı bir incelemedir.

Değerlendirme ile stratejik plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etki ve sürdürülebilirliği analiz edilmektedir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri yöneticilere bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olması halinde iyileştirme kararları almaları imkânını sağlar.

Bu bağlamda Stratejik Plan ilgili birimler tarafından sürekli olarak izlenecek ve 3 er aylık dönemsel olarak raporlanacaktır. Bu birimler ilgili stratejinin uygulanabilmesi için somut uygulama plan ve programlarını hazırlayacak, yetkili mercilerden gerekli onayları alacak, uygulamayı izleyecek ve destekleyeceklerdir.

Uygulayıcı birimler, hazırlanan uygulama plan ve programlarını hayata geçirecek yetki ve sorumluluğa sahip akademik ve idari birimlerden oluşmaktadır. Birimler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile ortak ve koordineli bir şekilde çalışırlar.

Strateji Sorumlusu Birimler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile Stratejik Plana ilişkin var olan bilgilerin düzenlenmesi, doğrulanması, performans alan/gösterge/ölçü istatistiklerinin oluşturulması çerçevesinde birlikte faaliyet göstereceklerdir.

Bu çerçevede, idari ve akademik birimler tarafından toplanacak veriler için şablonların hazırlanması; toplanan bilgilerin düzenlenmesi, istatistiklerin oluşturulması, hazırlanan istatistiklerin düzenli olarak güncelleştirilmesi ve erişime açılması temin edilecektir.

Üçer aylık değerlendirmeler çerçevesinde; öncelikle stratejik planda yer alan performans göstergeleri sorgulanmak suretiyle ölçülecek; hedef değerleri ile ölçülen değerlerin karşılaştırılması yapılacaktır. Bu değerlendirme yapılırken çalışmanın ekinde yer alan İzleme ve Değerlendirme tabloları doldurulacaktır.

Üniversite bünyesindeki akademik ve idarî birimler tarafından doldurulacak olan tablolar, performans programının 3'er aylık dilimler halinde takip edilmesine imkân verdiği gibi, stratejik planın da 6 ay ve yıllık olarak takip edilmesini mümkün kılacak şekilde düzenlenmiştir.

Ayrıca, bu değerlendirmenin bilgisayar ortamında yapılabilmesini mümkün kılacak bir otomasyon programının temin edilmesi de sağlanacaktır.

Raporda yer verilecek düzenleme önerileri, performans hedeflerine ulaşılamayan alanların incelenerek bunların nedenlerinin ortaya konulmasından sonra oluşturulacaktır.

Performans hedeflerine ulaşılamayan alanlarda öncelikli olarak iyileştirilmesi gerekli olan konular belirlenerek, bu alanlarda yapılacak olan iyileştirme eylem planları hazırlanacaktır.

Sorumlu birimler üçer aylık dönemler itibarıyla, strateji uygulamalarındaki gerçekleştirme oranlarını, sorunlarını ve gerekli düzenleme önerilerini içeren raporlarını ve iyileştirme eylem planlarını oluşturarak İzleme ve Değerlendirme Tabloları ile birlikte Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ileteceklerdir.

Raporlar ve eki eylem planları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından birleştirilerek, uygulama hakkındaki değerlendirmeleri ve gerekli düzenlemelere ilişkin önerileri ile birlikte Rektörlük Makamına sunulacaktır.

Yapılan iyileştirme çalışmaları sürekli olarak izlenecek ve iyileştirme eylem planlarının etkinlikleri altı aylık periyotlarla sistematik ve düzenli olarak değerlendirilecek; gerekli görüldüğü takdirde ve ihtiyaç duyulan bölümlerde güncellemeler yapılabilecektir.

İyileştirme eylem planlarının uygulanması süreci Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından eylem planlarında belirtilen tarihler itibarıyla sistematik ve düzenli bir şekilde takip ve kontrol edilecek; buna ilişkin sonuçlar raporlanarak Rektörlük Makamına sunulacaktır.

Stratejik Planın kapsadığı dönemin başlangıç yılından itibaren izleme ve değerlendirilmesi ekte yer alan 6.1. İzleme ve Değerlendirme Tablosu ve 6.2. İzleme Tablosu kullanılmak suretiyle yapılacak olup, değerlendirme Tablo 6.3. de yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

7. EKLER

EK 1

TABLO 6.1. İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU

MARMARA ÜNİVERSİTESİ BİRİMİ

BÜTÇE YILI: 2017

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Performans Hedefleri	2016 yılı verileri	2017 yılı hedefi	2017 Yılı Gerçekleşmeleri				Performans göstergesi	Değerlendirme	Sapma nedeni
					3 Ay	6 Ay	9 Ay	12 Ay			
Stratejik Amaç:											

*Bu tablo 3 er aylık dönemler halinde doldurulacaktır.

Düzenleyen Kişinin;

Adı ve Soyadı :

Unvanı :

Düzenlenme Tarihi :

İmzası :

EK 2

TABLO 6.2. İZLEME TABLOSU

BÜTÇE YILI: 2017					
Hedef:					
Sorumlu Birim:					
Performans Göstergesi	İlgili Yılın Başlangıç Değeri *(A)	Yıllık Hedef Değeri (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme (C)	Performans (C-A)/(B-A)	Açıklamalar **
Performans Programında Yer Alan Faaliyetlerin Gerçekleşmeleri					
1.					
2.					
3.					

*İlgili yılın başlangıç değeri bir önceki yılın gerçekleşme değeridir.

**Hedeflenen değerden sapmaların nedenleri kısaca açıklanır.

***Bu tablo birinci 6 aylık olarak ve yıl sonunda doldurulacaktır.

Düzenleyen Kişinin;

Adı ve Soyadı :

Unvanı :

Düzenlenme Tarihi :

İmzası :

EK 3**TABLO 6.3. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ ve SORULARI**

BÜTÇE YILI: 2017	
Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	<ul style="list-style-type: none">• Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi?• Bu değişiklikler tespit ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi?• Tespit ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?
Etkililik	<ul style="list-style-type: none">•Hedef ve performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı?•Hedef ve performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı?•Hedef ve performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedefler revize edildi mi?
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none">•Hedef ve performans gösterge değerlerine ulaşılırken tahmin edilen maliyetin ötesine geçildi mi?•Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı var mı?
Etki	<ul style="list-style-type: none">•Hedef ve performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planı ve ilgili üst politika belgelerinde yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none">•Hedef ve performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir?

Köklü geçmiş, güçlü gelecek...



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

