



T.C.

MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ



2021-2025 STRATEJİK PLANI



Haziran - 2020



Gözlerimizi kapayıp tek başımıza yaşadığımızı düşünemeyiz. Memleketimizi bir çember içine alıp dünya ile alâkasız yaşayamayız... Aksine yükselmiş, ilerlemiş medeni bir millet olarak medeniyet düzeyinin üzerinde yaşayacağız. Bu hayat ancak ilim ve fen ile olur. İlim ve fen nerede ise oradan alacağız ve her millet ferdinin kafasına koyacağız. İlim ve fen için kayıt ve şart yoktur.

K. Atatürk

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	1
1. GİRİŞ	4
2. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	5
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	10
3.1 Planın Sahiplenmesi	10
3.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	13
3.3 Hazırlık Programı	15
4. DURUM ANALİZİ	19
4.1 Üniversitenin Tarihi Gelişimi.....	19
4.2 2018-2022 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	22
4.3 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	24
4.4 Üst Politika Belgeleri Analizi.....	28
4.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	30
4.6 Paydaş Analizi.....	30
4.6.1 Paydaş Anketleri Değerlendirilmesi.....	32
4.6.1.1 Veri Toplama Aracının Genel Özellikleri	32
4.6.1.2 Anketlerden Elde Edilen Demografik Bilgiler - I. Bölüm.....	33
4.6.1.3 Anket Genelinden Elde Edilen Bilgiler - II. Bölüm	34
4.7 Kuruluş İçi Analiz	39
4.7.1 Organizasyon Yapısı	39
4.7.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	40
4.7.2.1 Akademik Personel.....	40
4.7.2.2 İdari Personel.....	45
4.7.3 Kurum Kültürü Analizi.....	48
4.7.4 Fiziki Kaynak Analizi.....	50
4.7.4.1 Eğitim Alanları	51
4.7.4.2 Sosyal Alanlar	53
4.7.4.3 Hizmet Alanları	54
4.7.4.4 Depo, Arşiv, Sistem Odası, Atölye Alanları ve Taşıtlar	54
4.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi.....	57
4.7.6 Mali Kaynak Analizi	60
4.7.7 Akademik Faaliyetler Analizi.....	61
4.7.8 Yükseköğretim Sektörü Analizi	64

4.7.8.1 Sektörel Eğilim Analizi	64
4.7.8.2 Sektörel Yapı Analizi	66
4.8 GZFT (SWOT) Analizi	67
5. GELECEĞE BAKIŞ	71
5.1 Misyon.....	71
5.2 Vizyon	71
5.3 Temel Değerler.....	71
6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....	73
6.1 Konum Tercihi	73
6.2 Başarı Bölgesi Tercihi	74
6.3 Değer Sunumu Tercihi	74
6.4 Temel Yetkinlik Tercihi	75
7. STRATEJİ GELİŞTİRME.....	78
7.1 Hedef Kartları.....	79
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	100

TABLO DİZİNİ

Tablo 1 2021-2025 Temel Performans Göstergeleri	8
Tablo 2 Strateji Geliştirme Kurulu	13
Tablo 3 Stratejik Planlama Ekibi.....	14
Tablo 4 Zaman Çizelgesi.....	15
Tablo 5 Fakültelerin Kuruluş ve Faaliyet Durumu.....	20
Tablo 6 Enstitülerin Kuruluş ve Faaliyet Durumu	21
Tablo 7 Meslek Yüksekokulların Kuruluş ve Faaliyet Durumu.....	21
Tablo 8 Uygulanmakta Olan Planın (2018-2022) Temel Performans Göstergeleri	23
Tablo 9 Mevzuat Analizi.....	26
Tablo 10 Üst Politika Belgeleri Analizi	28
Tablo 11 Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	30
Tablo 12 Paydaşların Önceliklendirilmesi / Ürün ve Hizmetlerle İlişkisi.....	31
Tablo 13 Paydaş Önem/Etki Matrisi	32
Tablo 14 Yıllara Göre Kadrolu Akademik Personel Sayısı	41
Tablo 15 2019 Yılı İçinde Atanan ve Unvan Değişikliği Olan Öğretim Elemanı Sayısı.....	42
Tablo 16 Lisansüstü Eğitim Yapmak Üzere Görevlendirilen Araştırma Görevlisi Sayısı	43
Tablo 17 2019-2020 Eğitim-Öğretim Dönemi Ders Veren Öğretim Elemanı ve Öğrenci Matrisi	44
Tablo 18 Akademik Personelin Unvan ve Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı	44
Tablo 19 Akademik Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	45
Tablo 20 Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personelin Dağılımı.....	45

Tablo 21 Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personel Sayısı ve Atanma Yöntemi.....	45
Tablo 22 İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	46
Tablo 23 Unvan Durumu ve Yıllara Göre İdari Personel Sayısı	47
Tablo 24 İdari Personelin Hizmet Süreleri İtibariyle Dağılımı	48
Tablo 25 İdari Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	48
Tablo 26 Akademik Birim Kurum Kültürü Analiz Formu.....	50
Tablo 27 Eğitim Alanları ve Kapasitesi	51
Tablo 28 Derslik Kullanımı Sıklığı Analizi	52
Tablo 29 Sosyal, Kültürel ve Spor Alanları	53
Tablo 30 Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanları	54
Tablo 31 Depo, Arşiv, Sistem Odası ve Atölye Alanları	54
Tablo 32 Taşıt ve İş Makinesi Durumu	55
Tablo 33 Teknik Donanım ve Cihazlar	55
Tablo 34 Üniversitenin Fiziki Alan Durumu.....	56
Tablo 35 Kütüphane Koleksiyon ve Bilişim Durumu.....	59
Tablo 36 Tahmini Kaynaklar.....	60
Tablo 37 Yıllara Göre Gider Gerçekleşmeleri	60
Tablo 38 Yıllara Göre Gelir Gerçekleşmeleri	60
Tablo 39 Akademik Faaliyet Analizi	62
Tablo 40 Bilimsel Yayın ve Bilirdirler	63
Tablo 41 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	64
Tablo 42 Sektörel Yapı Analizi.....	66
Tablo 43 GZFT Listesi	68
Tablo 44 GZFT Stratejileri.....	68
Tablo 45 Tespitler ve İhtiyaçlar	69
Tablo 46 Değer Sunumu Belirleme.....	75
Tablo 47 Hedef Kartı 1.....	79
Tablo 48 Hedef Kartı 2.....	80
Tablo 49 Hedef Kartı 3.....	80
Tablo 50 Hedef Kartı 4.....	81
Tablo 51 Hedef Kartı 5.....	82
Tablo 52 Hedef Kartı 6.....	83
Tablo 53 Hedef Kartı 7.....	84
Tablo 54 Hedef Kartı 8.....	85
Tablo 55 Hedef Kartı 9.....	86
Tablo 56 Hedef Kartı 10.....	87
Tablo 57 Hedef Kartı 11.....	88
Tablo 58 Hedef Kartı 12.....	90
Tablo 59 Hedef Kartı 13.....	91
Tablo 60 Hedef Kartı 14.....	92
Tablo 61 Hedef Kartı 15.....	93
Tablo 62 Hedef Kartı 16.....	94
Tablo 63 Hedef Kartı 17.....	95
Tablo 64 Hedef Kartı 18.....	96
Tablo 65 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	97
Tablo 66 Tahmini Maliyet Tablosu.....	98

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1 Yıllara Göre Akademik Personel Sayısı	41
Grafik 2 Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı.....	42
Grafik 3 2019 Yılı İçinde Atanan Öğretim Elamanı Sayısı ve Oranı.....	43
Grafik 4 İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	46



SUNUŞ

Yalın bilginin var olmakla yok olmak arasındaki ince çizgiyi belirleyen önemli bir güce dönüştüğü çağımızda nitelikli, kalıcı ve erdemli bilgi çok daha kıymetli hale gelmiştir. Doğrudan hayata temas edecek, insanlığa elle tutulur fayda sağlayacak ve ortak insanlık mirasını tahkim edecek bilgiye ulaşmak, milletlerin istikbali için artık zaruridir. Bilginin bu en kıymetli halini üreten müesseseler olmaları hasebiyle üniversiteler her toplum için hayati değerdedir.

Bölgemizdeki akademik gelişmelerde lokomotif güç olarak “Tarımsal Kalkınma ve Dijital Dönüşüm” alanlarını kendisine misyon tayin eden; “Sağlık İçin Spor” mottosunu gençlere ulaşmanın aracı gören, “Teknolojide Çağı Yakalama”yı temel bilimler ve mühendislik alanlarında nihai hedef kabul eden ve şehrin sosyo-kültürel açıdan evrilmesinin ancak erdem içerikli bir sosyal bilimler müktesebatı ile mümkün olabileceğine inanan genç üniversitemiz “ÜŞENME”, “ERTELEME”, “VAZGEÇME” sloganlarını eğitim-öğretim faaliyetlerinin muharrik kavramları kabul etmiş, milli şuura eklemlediği bilimsel kimliğini ilim yuvasının tüm katmanlarına yayma çabası içinde olmuştur. Üniversitelerin bu misyonlarını sağlıklı bir şekilde ifa edebilmesi, çerçevesi net bir şekilde belirlenmiş iyi bir stratejik plan geliştirmeden mümkün olmaz.

Bir üniversitenin sınırlı kaynaklarla kendini geleceğe hazırlaması, iyi bir planlama ve kaynaklarını ekonomik, etkin, verimli ve yerinde kullanmasına bağlıdır.

Yükseköğretim sisteminin hesap verebilirlik ilkesini temel almak suretiyle özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı bir yapıya dönüşmesi de nitelikli araştırmaların yapılmasını sağlayacak çalışmaların hayata geçirilmesiyle mümkün olabilir. Akademik çalışmalar, üniversitelerin söz konusu nitelikli eserlere çağdaş gelişmeler paralelinde vücut vermesi bakımından hayati derecede önemlidir. Kurumların verimli ve etkin çalışması, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyip hesap verme sorumluluğunu göz önünde bulundurmalarıyla mümkündür.

Üniversitemiz misyon, vizyon, temel ilkeler, stratejik amaç, hedef, strateji ve performans göstergelerini belirlemek, belirlenen temel kavramlar doğrultusunda kaynaklarını maksimum düzeyde kullanmak, daha etkin bir denetime imkân sağlamak ve risk unsurlarına karşı hazırlıklı olmak amacıyla 2021-2025 yıllarını kapsayan stratejik planı hazırlamış bulunmaktadır. Stratejik planda belirlenen amaçlarla ortaya konulan hedeflerin ve performans göstergelerinin belirlenen düzeyde gerçekleşmesi için planın akademik ve idari personel tarafından sahiplenileceğine samimiyetle inanıyorum.

Muş Alparslan Üniversitesi, kendisini sürekli geliştiren, personeli ve öğrencilerine güven veren, genç ve dinamik kadrosu ile stratejik planında belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri en iyi şekilde gerçekleştirmeye odaklanmıştır. “2021-2025 Dönemi Stratejik Planı” hazırlık çalışmalarımıza katkı sağlayan tüm personelimize ve paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Prof. Dr. Fethi Ahmet POLAT

Rektör



GİRİŞ

1. GİRİŞ

Dünyadaki ve ülkemizdeki hızlı değişimler, geleneksel planlamayı bir tarafa bırakıp stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle başarılı ve uygulanabilir stratejik planlar oluşturup sürdürülebilirliğini sağlamak, yerine göre esnek uygulamalarla süreci değiştirme yeteneğine sahip olmak son derece önemli hale gelmiştir.

Güçlü bir ülke olma yolunda hızla ilerleyen Türkiye'nin kamuda yeniden yapılanma politikaları çerçevesinde ortaya koyduğu pek çok hedef ve yürürlüğe koyduğu birçok uygulama bulunmaktadır. Verimlilik ve etkinliğin ön plana çıktığı, performans odaklı çalışmaların kamu kurumlarında başat rol oynadığı bir sürece girildiği aşikârdır. Bu süreçte kamu kurumlarının kuruluş gerekçelerine uygun olarak yapılanmaları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri, yönetsel kabiliyet ve kapasitelerini geliştirmeleriyle mümkündür.

Toplam kalite yönetimi çerçevesinde kaynakların ve yeteneklerin doğru bir şekilde tespiti, aynı zamanda kaynakların belirtilen amaçlar doğrultusunda verimli ve etkin kullanımını da sağlayacaktır.

Bunun yanında kurumların yenilik ve değişimlere hızla uyum göstermesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde stratejik planlar kurumların değişen şartlara uyum sürecinde en önemli unsurlardan birisidir.

Kurumsal kültürü ve kimliği temsil etme açısından üniversiteler stratejik planlamaya ihtiyaç duyan kurumların başında gelmektedir. Bu sebeple üniversiteler için hazırlanan stratejik planlar diğer kurumlara oranla daha önceliklidir.

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda üniversitelerin araştırma imkânlarının artırılması ise kesintisiz bir gelişimi ve kalite artışını hedefleyen detaylı bir stratejik planlama yapılmasına ve bilimsel faaliyetlerin bu planlama doğrultusunda gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Muş Alparslan Üniversitesinin mevcut durum analizi, 2019 yılı sonu verileri esas alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca plan dönemi ile sınırlı olmak üzere gelecekteki durumu açıklamaya yönelik tahmini verilerden de istifade edilmiştir.

2021-2025 Stratejik Planı, Muş Alparslan Üniversitesi için bir yol haritası niteliğindedir. Stratejik plan hazırlanırken Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulunun konuya ilişkin mevzuat hükümleri esas alınmış, bu doğrultuda öngörülen aşamalara azami özen gösterilmiştir. Planda bir yandan Üniversitenin mevcut durumu ortaya konulurken, diğer taraftan geleceğe ilişkin amaç ve hedefler tanımlanmış, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek ve üniversitenin vizyonuna ulaşma yolunda ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmiştir.



2. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Misyon

Toplumsal sorumluluk bilinciyle; eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten, dijitalleşme ve kalite anlayışı çerçevesinde öncü bir üniversite olmaktır.

Vizyon

Üniversite-toplum-sanayi işbirliğini esas alarak, sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimde mevcut alanlarda nitelikli eğitim kalitesi ile araştırma ve proje faaliyetleri yürüten, toplam kalite anlayışı çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır.

Temel Değerler

- ✓Kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme
- ✓Nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma
- ✓Liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme
- ✓Stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma
- ✓Şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme
- ✓Toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliğini geliştirme
- ✓Kaynakları ekonomik, etkin ve verimli kullanma
- ✓Farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme
- ✓Hakkaniyet ve adaletten yana olma
- ✓Etik değerlere bağlı kalma

Amaçlar

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek,

Amaç 2: Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı Geliştirmek, Ulusal ve Uluslararası Araştırma ve Yayın Sayısını Arttırmak,

Amaç 3: Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek,

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek.

Hedefler

Hedef 1.1: Üniversitede aidiyet duygusu ve kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,

Hedef 1.2: Eğitim–araştırma, sosyal ve kültürel alanlar ile idari alanların fiziki altyapısını ve teknolojik donatısının iyileştirilmesi,

Hedef 1.3: Kurumsallaşmış kaliteli yönetim anlayışının üniversitenin tüm süreçlerine uygulamak, akademik ve idari personeli kurum kültürü ve toplam kalite yönetimi konusunda bilgilendirilmesi,

Hedef 1.4: Kurumsal hafızanın güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapması, bilgi güvenliğini sağlayacak sistemleri faaliyete geçirilmesi ve gerektiğinde iç ve dış paydaşların bilgisine sunulması,

Hedef 1.5: Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması.

Hedef 2.1: Öğretim elemanı başına düşen uluslararası endekslerdeki yayın sayısı ile ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısının artırılması,

Hedef 2.2: Merkezi araştırma laboratuvarı ve akademik birimlerin ihtiyaç duyduğu laboratuvar alt yapısının tamamlanması/geliştirilmesi,

Hedef 2.3: Lisansüstü programların nitelik ve nicelik yönünde güçlendirilmesi,

Hedef 2.4: Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında “hayvancılık”la ilgili araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

Hedef 3.1: Uzaktan öğretim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, uzaktan öğretim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılması,

Hedef 3.2: “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm” programı kapsamında pilot üniversite olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,

Hedef 3.3: Ulusal ve uluslararası değişim programları bağlamında faaliyet sayısının artırılması,

Hedef 3.4: Ön lisans ve lisans eğitim programlarının nitelik ve niceliksel olarak geliştirilmesi, nitelikli öğrenci sayısının artırılması.

Hedef 4.1: Sürekli Eğitim Merkezi tarafından verilen eğitim program çeşitliliğinin artırılması,

Hedef 4.2: Mezunlarımızla ilişkilerin güçlendirilmesi ve mezun takip sisteminin aktif olarak kullanılması,

Hedef 4.3: Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması,

Hedef 4.4: Girişimcilikle ilgili eğitim ve proje faaliyetlerinin geliştirilmesi,

Hedef 4.5: Bölgesel ve çevresel kalkınmayı destekleyecek uygulanabilir projelerin geliştirilmesi.

Tablo 1 2021-2025 Temel Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2025)
P.G.1.1.1 Akademik birim personelinin memnuniyet düzeyi	58.78	71
P.G.1.1.2 İdari birim personelinin memnuniyet düzeyi	67.8	71
P.G.1.2.1 Eğitim amaçlı fiziki yapının tamamlanma oranı	55	82
P.G.1.2.2 Araştırma amaçlı fiziki yapının tamamlanma oranı	55	95
P.G.1.3.2 Kalite kültürünün kurumdaki toplam kalite yönetimi kapsamında izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ile ilgili yapılan faaliyet sayısı	2	4
P.G.2.1.1 SCI, SSCI, AHCI Expanded kapsamına giren bilimsel dergilerde öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısı	0.56	0.83
P.G.2.3.1 Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı	5.04	14
P.G.2.3.2 Doktora programı ve mezun sayısı	2/0	6/29
P.G.2.3.3 Yüksek lisans (tezli) program sayısı	13	20
P.G.3.2.2 Dijital dönüşüm kapsamında görevlendirilen öğretim elemanı sayısı	3	20
P.G.3.4.2 Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı	36.13	34
P.G.4.2.1 Mezunlarla düzenlenen faaliyet veya işbirliği sayısı	0	3
P.G.4.3.1 Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı	180	210
P.G.4.3.3 Üniversite merkezi kütüphanesinde bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı	60.867	98.000
P.G.4.4.1 Girişimcilikle ilgili düzenlenen proje sayısı	3	5
P.G.4.4.2 Üniversite sanayi iş birliği ile yürütülen proje sayısı	3	5



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” denilmektedir. İlgili mevzuat doğrultusunda üniversitemiz 2021-2025 dönemi stratejik plan hazırlama çalışmalarını başlatmışlardır.

Üniversitemiz stratejik planı; makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler, Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve faaliyet alanımızla ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak 2020 yılı Nisan ayının 15’ine kadar hazırlanıp Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

3.1 Planın Sahiplenmesi

Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığına, 02/09/2019 tarihinde stratejik plan yenileme talebimiz iletilmiş, 09/09/2020 tarihli ve E.3390 sayılı yazıyla bu talebimiz uygun görülmüştür. Bu doğrultuda, Rektörlük tarafından yayımlanan 24/09/2019 tarihli 2019/1 sayılı iç genelge ile stratejik plan yenileme çalışmaları başlatılmıştır. Strateji Geliştirme Kurulunun talebi ve Rektörümüzün onayıyla “Stratejik Planlama Ekibi” üniversitemizin tüm birimlerini temsil edecek şekilde oluşturulmuştur. Stratejik Plan Hazırlık Genelgesi ile birimler kendi Stratejik Planlama Ekiplerini oluşturup Rektörlüğe bildirmişlerdir.

Rektörümüz başkanlığındaki Strateji Geliştirme Kurulu tarafından stratejik planın hazırlanmasında karşılaşılabilecek danışmanlık hizmeti ve eğitim ihtiyacı ile mali, beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı, çalışmalara başlamadan değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda Üniversitemizin “Stratejik Planlama Ekibi” bu alanda yetkin akademik ve idari personelden oluşmuştur.

Stratejik plan tamamlanma sürelerini gösterir hazırlık programı oluşturulmuş, bu süreçler takvime bağlanarak tüm birimlerimize duyurulmuştur. Mevcut hükümet sistemi değişikliği ve buna bağlı olarak üst politika belgelerinde meydana gelen diğer değişiklikler, 2018 yılı itibariyle stratejik planlama rehberindeki belirlenen yeni çerçevede stratejik plan hazırlık çalışmalarında daha önceki stratejik plan formatında önemli değişikliklere neden olmuştur. Üniversitemiz Stratejik Planı bu çerçevedeki tüm değişiklikler dikkate alınarak hazırlanmıştır.



Stratejik planlama rehberindeki yeni değişiklikler dikkate alınarak, aynı zamanda daha önceki amaç ve hedeflerimizin de tamamlamasını sağlamak üzere, stratejik plan çalışmalarına katkı sağlamak için mevcut durum analizi, stratejik amaç, hedef, performans ve stratejilerin belirlenmesi konularında genel katılım sağlanmıştır. Stratejik planlama çalışmalarına katılan

tüm akademik ve idari birimlerin personeline gerekli eğitim ve danışmanlık hizmetleri daha önceki stratejik planlama çalışmalarında yer alan Daire Başkanı Reşat DEGER tarafından verilmiştir.

Stratejik planlama rehberi dikkate alınarak “kurum stratejik planlama kılavuzu” hazırlanmış, üniversite bünyesinde yer alan harcama yetkilileri ve stratejik plan hazırlık çalışmalarına katılan personelle paylaşılmıştır. Gerek harcama birimleri bazında gerekse Üniversite Stratejik Planının bu çerçevede hazırlanması sağlanmıştır.

2018-2022 dönemi stratejik planı 2 yıllık uygulama sonuçları çalışanlarla değerlendirilmiştir. Stratejik plan hazırlık çalışmaları, Kalkınma Bakanlığınca 2018 yılında hazırlanan stratejik planlama rehberindeki “Performans Gösterge Seti” ve paydaşlar için öngörülen sorulardan faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler ile güçlü ve zayıf yönlerimiz paydaşlarımızın görüşü dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu hususta iç paydaşlarımızın, hazırlanan misyon ve vizyon görüş belirleme formu ile görüşleri yazılı olarak alınmıştır. Ayrıca stratejik planın mevcut durum analizi ve geleceğe bakış aşaması kapsamında; iç paydaş olarak personelimizin, dış paydaş olarak öğrenci, kamu kurumları ile sivil toplum kuruluşlarının online yapılan anketlerle görüşleri alınmıştır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygun olarak Stratejik Planlama Ekibi tarafından üç aşamalı bir çalışma takvimi belirlenmiştir. Bu çalışma takviminde 1’inci aşama mevcut durum analizinin yapılması, 2’nci aşama misyon, vizyon, stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler ile performans göstergelerinin belirlenmesi, 3’üncü aşama ise tamamlanan stratejik planın Stratejik Geliştirme Kurulu tarafından Senato’ya sunularak Senato tarafından stratejik planın uygun görülmesi ve onayını müteakiben çalışmaların tamamlanmasını kapsamaktadır. Stratejik Plan Hazırlık Programı tablo 4’te sunulmuştur.

3.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu

Tablo 2 Strateji Geliştirme Kurulu

Unvanı, Adı ve Soyadı	Birimi	Görevi	Kuruldaki Görevi
Prof. Dr. Fethi Ahmet POLAT	Rektörlük	Rektör	Kurul Başkanı
Prof. Dr. Yaşar KARADAĞ	Rektörlük	Rektör Yardımcısı	Üye
Prof. Dr. Murad Aydın ŞANDA	Rektörlük	Rektör Yardımcısı	Üye
Prof. Dr. Esin KAYA	Eğitim Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Harun POLAT	Fen Edebiyat Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Abdullah KIRAN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Abdülcemil BİLGİN	İslami İlimler Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Bülent ÖZDALYAN	Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Hüseyin KIRIMOĞLU	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Tamella ALİYEVA	İletişim Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Alper KARADAĞ	Spor Bilimleri Fakültesi	Dekan	Üye
Prof. Dr. Refik ABDULLA	Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Prof. Dr. Sadulla JAFAROV	Eğitim Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Harun DEMİR	Genel Sekreterlik	Genel Sekreter	Üye
Reşat DEGER	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.	Daire Başkanı	Üye
Tamer IŞIK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye

Tablo 3 Stratejik Planlama Ekibi

Unvanı, Adı ve Soyadı	Birimi	İdari Görevi	Ekipteki Görevi
Prof. Dr. Fethi Ahmet POLAT	Rektörlük	Rektör	Başkan
Prof. Dr. Murad Aydın ŞANDA	Rektörlük	Rektör Yardımcısı	Üye
Harun DEMİR	Genel Sekreterlik	Genel Sekreter	Üye
Doç. Dr. Muhammed ÇINAR	Eğitim Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Kenan BULDURUN	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Abdulmecit YILDIRIM	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet GÜNEK	İletişim Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Abdülhakim ZEYBEK	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Halil ALKAN	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Harun ÖNLÜ	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Metin KARAYOL	Spor Bilimleri Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi Murat POLAT	Eğitim Fakültesi	Öğretim Üyesi	Üye
Dr. Öğr. Üyesi İhsan TUĞAL	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Sabri İNCİ	Personel Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Reşat DEGER	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Faruk ÇETİN	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Nurten GEZGİN ARSLAN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Ahmet TÜRK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Şükrü ÇOBANOĞLU	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Bedrettin GÜLER	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
Öğr. Gör. Halil SEYMEN	Baypuam Öğretim Elemanı	Öğretim Görevlisi	Üye
Öğr. Gör. Hüseyin DOĞAN	Bulanık Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi	Üye
Öğr. Gör. Necmettin ÇİFTÇİ	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi	Üye
Öğr. Gör. Murat KAYMAZ	Varto Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi	Üye
Öğr. Gör. Sedat KAYA	Baypuam Öğretim Elemanı	Öğretim Görevlisi	Üye
Öğr. Gör. Songül ÇİFÇİ	Uluslararası İlişkiler	Öğretim Görevlisi	Üye
Ali Ziver ÇİFÇİ	İslami İlimler Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Ali ÇOBANLI	Eğitim Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Mehmet Can DALSEÇKİN	Fen Edebiyat Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Veysi BOZYEL	Uygulamalı Bilimler Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Zehra ÇİÇEK	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Burhan EKİNCİ	Spor Bilimleri Fakültesi	Fakülte Sekreteri	Üye
Cafer KARAKAYA	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Sekreteri	Üye
İlyas ASLAN	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Sekreteri	Üye
Süleyman BARLAS	Malazgirt Meslek Yüksekokulu	Yüksekokul Sekreteri	Üye
Tamer IŞIK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
Yusuf BAĞCI	Genel Sekreterlik	Şube Müdürü	Üye
Mehmet ORAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hizmetler Uzman Yrd.	Üye
Şahin GÜNDÜZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Memur	Üye
Sultan ATEŞ	Sürekli Eğitim Merkezi	Bilgisayar İşletmeni	Üye

3.3 Hazırlık Programı

Tablo 4 Zaman Çizelgesi

Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Aşamaları	Gerçekleşecek Faaliyetler	Başlangıç Bitiş Tarihleri (2020 ay/hafta)					Faaliyet Sorumluları
		11/4	11/4	01/1	01/1	01/3	
I. Aşama Mevcut Durum Analizi (Neredeyiz?)	1. Harcama yetkilileri, birimlerin Stratejik Planlama Ekiplerine yönelik Mevcut Durum Analizi, Paydaş Analizi ve SWOT analizi hakkında bilgilendirme yapılması ve hazırlık programının paylaşılması	28/11/2019					Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve Harcama Birimi Yöneticileri
	2. Harcama yetkililerinin Birim bazında mevcut durum analizi çalışmalarını yapmaları ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına teslim etmeleri		29/11/2019	03/01/2020			Stratejik Planlama Ekibi ve Birim Stratejik Planlama Ekibi
	3. Birimler bazında hazırlanan mevcut durum analizinin Strateji Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilmesi				06/01/2020		Strateji Geliştirme Kurulu
	4. Üniversite için hazırlanan mevcut durum analizinin Rektör ile birlikte değerlendirilmesi					15/01/2020	Strateji Geliştirme Kurulu
	5. Mevcut durum analizi çalışmalarının tamamlanması					20/01/2020	Stratejik Planlama Ekibi ve Birim Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Aşamaları	Gerçekleşecek Faaliyetler	Başlangıç Bitiş Tarihleri (2020 ay/hafta)					Faaliyet Sorumluları
		01/3	01/4	02/1	02/1	02/4	
II. Aşama Misyona, Vizyona, Stratejik Amaçlar, Hedefler ile Performans Göstergelerinin Belirlenmesi (Nereye Varmak İstiyoruz ve Başarımızı Nasıl Değerlendiririz?)	6. Harcama yetkilileri, yardımcıları ve birimlerin Stratejik Plan Çalışma Gruplarına yönelik misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi hakkında bilgilendirme yapılması	21/01/2020					Stratejik Planlama Ekibi ve Harcama Birimi Yöneticileri
	7. Harcama yetkililerinin Birim bazında misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi çalışmalarını yapmaları ve bunu Stratejik Planlama Ekibine teslim etmeleri		30/01/2020				Stratejik Planlama Ekibi ve Birim Stratejik Planlama Ekibi
	8. Birimler bazında hazırlanan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmesi			03/02/2020			Stratejik Planlama Ekibi
	9. Birim bazında hazırlanan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin, harcama birimi yöneticileri ve Rektör ile birlikte değerlendirilmesi,				06/02/2020		Strateji Geliştirme Kurulu
	10. Üniversitenin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi çalışmalarının tamamlanması					28/02/2020	Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Aşamaları	Gerçekleşecek Faaliyetler	Başlangıç Bitiş Tarihleri (2020 ay/hafta)				Faaliyet Sorumluları
		03/1	03/2	03/4	04/3	
III. Aşama Üniversitenin Stratejik Planlama Çalışma Sürecinin Tamamlanması	11. Üniversitenin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinin harcama birimi yöneticileri ve Rektör tarafından değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinin sağlanması	02/03/2020				Stratejik Planlama Ekibi
	12. Belirlenen misyon, vizyon ve stratejik amaçların dış paydaşlarla tartışılması		09/03/2020			Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi
	13. Stratejik Planın Senatoda görüşülmesi ve karara bağlanması			08/04/2020		Senato
	14. Stratejik Planın Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi				15/04/2020	Rektörlük



DURUM ANALİZİ

4. DURUM ANALİZİ

4.1 Üniversitenin Tarihi Gelişimi

Muş Alparslan Üniversitesi 5662 Sayılı “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun” 29/05/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle kurulan 17 üniversiteden biridir.

Üniversite bünyesinde bulunan Eğitim Fakültesi, Muş Eğitim Fakültesi adıyla 2809 Sayılı Kanunun ek 30’uncu maddesine istinaden Fırat Üniversitesine bağlı olarak Bakanlar Kurulu’nun 06/08/1998 tarihli ve 98/1462 sayılı kararı ile kurulmuştur.

Fırat Üniversitesi Üniversite Yönetim Kurulunun 23/05/1986 tarihli ve 1985-1986 6/90 sayılı kararı doğrultusunda, Yükseköğretim Kurulunun 25/03/1987 tarihli toplantısında aldığı karar sonrası, I. Ulusal Sağlık Kongresi’nde alınan karar gereğince, 10/10/1996 tarihli ve 96/8655 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Yüzüncü Yıl Üniversitesine bağlı olarak Muş Sağlık Yüksekokulu kurulmuştur. 1997-1998 eğitim-öğretim yılında lisans düzeyinde faaliyetlerine başlayan Sağlık Yüksekokulu, 2000-2001 eğitim-öğretim yılında ilk mezunlarını vermiştir.

Üniversitemizde, Fırat ve Van Yüzüncü Yıl üniversiteleriyle irtibatlı olduğu dönemde Eğitim Fakültesi, Sağlık Yüksekokulu, Muş Meslek Yüksekokulu ve Malazgirt Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 4 akademik birim eğitim-öğretim hayatına başlamıştır. 2008 yılından 2015 yılına kadar geçen 7 yıllık kuruluş sürecinde Üniversite bünyesinde Fen Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüsü olmak üzere toplam 7 akademik birim açılmıştır.

2015 yılından 2019 yılına kadar geçen 4 yıllık süreçte ise Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Bulanık Meslek Yüksekokulu ve Varto Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplamda 5 akademik birim açılmış, ayrıca Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi döneminde açılan Sağlık Yüksekokulu 2019 yılında, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu 2020 yılında fakülteye dönüştürülmüştür. 2018 yılında iki önemli alanda Üniversitemiz pilot devlet üniversitesi seçilmiştir. Bunlardan ilki ve en önemlisi, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması kapsamında seçilen 5 pilot devlet üniversitesi arasına Hayvancılık Projesi ile girmiş

olmamızdır. İkincisi de Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm çalışmaları kapsamında pilot devlet üniversitesi seçilmemizdir.

Muş Alparslan Üniversitesi bünyesinde dokuz fakülte, iki enstitü ve altı meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Bu birimlerde 8.773 öğrenciye, 596 akademik ve 251 idari personel ve 147 sürekli işçi ile 165 derslik, 25 laboratuvar ve toplantı salonunda hizmet verilmektedir.

Üniversitemiz bünyesinde bulunan akademik birimler fakülte, enstitü ve meslek yüksekokulları itibariyle, bu akademik birimlerin kuruluşu, eğitim-öğretim bilgileri ile birlikte bölüm, programlar durumları ve tarihçeleri hakkında özet bilgiye aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5 Fakültelerin Kuruluş ve Faaliyet Durumu

Sıra No	Akademik Birim	Kuruluş Tarihi	Eğitim-Öğretim Başlangıcı	Aktif Bölüm Sayısı	Aktif Program Sayısı
1	Eğitim Fakültesi	06/08/1998 Fırat Üniversitesi 29/05/2007 Muş Alparslan Üniversitesi	2005-2006 2008-2009	5	8
2	Fen Edebiyat Fakültesi	29/05/2007	2009-2010	7	7
3	İ.İ. Bilimler Fakültesi	29/05/2007	2010-2011	3	3
4	İslami İlimler Fakültesi	08/04/2011 İlahiyat Fakültesi 08/04/2013 İslami İlimler Fakültesi	2011-2012 2013-2014	1	1
5	İletişim Fakültesi	30/06/2010	-	-	-
6	Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	13/11/2010	2013-2014	1	1
7	Uygulamalı Bilimler Fakültesi	24/07/2017	2018-2019	2	2
8	Sağlık Bilimleri Fakültesi	10/10/1996 Sağlık Yüksekokulu 14/10/2019 Sağlık Bilimleri Fakültesi	1997-1998 2019-2020	3	3
9	Spor Bilimleri Fakültesi	03/08/2016 BESYO 16/06/2020 Spor Bilimleri Fakültesi	2017-2018 2019-2020	4	4
Toplam				26	29

Tablo 6 Enstitülerin Kuruluş ve Faaliyet Durumu

Sıra No	Akademik Birim	Kuruluş Tarihi	Eğitim-Öğretim Başlangıcı	Aktif ABD Sayısı	Aktif Program Sayısı
1	Fen Bilimleri Enstitüsü	29/05/2007	2010-2011	7	8
2	Sosyal Bilimler Enstitüsü	29/05/2007	2011-2012	8	14
Toplam				15	22

Tablo 7 Meslek Yüksekokulların Kuruluş ve Faaliyet Durumu

Sıra No	Akademik Birim	Kuruluş Tarihi	Eğitim-Öğretim Başlangıcı	Aktif Bölüm Sayısı	Aktif Program Sayısı
1	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	21/01/2015	2015-2016	10	15
2	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	21/01/2015	2015-2016	8	11
3	Malazgirt Meslek Yüksekokulu	25/03/1987 Fırat Üniversitesi 29/05/2007 Muş Alparslan Üniversitesi	1987-1988 2008-2009	4	5
4	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	24/12/2015	2016-2017	3	5
5	Bulanık Meslek Yüksekokulu	22/02/2018	2018-2019	4	5
6	Varto Meslek Yüksekokulu	22/02/2018	2018-2019	3	3
Toplam				32	44

4.2 2018-2022 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

2018-2022 dönemi stratejik planında bulunan amaç, hedef ve performans göstergeleri, stratejik plan dönemi sonuna kadar uygulama imkânı bulunamamıştır. 2018-2022 stratejik planının yenilenmesi nedeniyle, 2021-2025 stratejik planı çalışmalarının başladığı tarih itibariyle ancak, 2018-2019 yıllarını değerlendirme imkânı bulunmuştur. 2018-2022 dönemi stratejik planında; daha önceki stratejik planın devamı olarak fiziki alt yapı, personel yapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi, öğrenci sayısını artırmakla birlikte daha nitelikli öğrencilerin üniversitemizi tercih etmelerinin sağlanması, kurumsal kapasite, kurumsal kültür ve kimliğin güçlendirilmesi için gayret sarf edilmiştir.

2018-2019 yılları için değerlendirilen stratejik planın çoğu amaç ve hedeflerin 5 yıllık zaman dilimini (2018-2022 yıllarını) kapsamaması nedeniyle, stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerinin uygulama sonuçları hakkında net bir bilgi vermesi düşünülemez. Bu nedenle 2021-2025 stratejik plandaki bir kısım amaç ve hedeflerin daha önceki stratejik planlardaki amaç ve hedeflerin devamı niteliğindedir.

Genel olarak 5 yıllık zaman dilimini kapsayan, ancak bununla birlikte 2 yıllık zaman dilimi içerisinde belirlenen performans göstergelerinin gerisinde kalan bazı amaç ve hedeflerin durumu aşağıda belirtilmiştir;

Fiziki alt yapı bakımından stratejik amaç ve hedeflere mali imkânların elvermemesi nedeniyle istenilen düzeye ulaşılamamıştır.

Stratejik planın uygulaması bakımında planda belirlenen hedeflerle genel olarak kaynak yetersizliği nedeniyle performans programı açısından istenilen düzeyde bağ kurulamamıştır.

Planın dönem sonuna kadar uygulama imkânı olmayışı nedeniyle, planın izleme ve değerlendirme sistemi aktif olarak kurulamamış, bu nedenle performans açısından, çıktı ve sonuçlara ilişkin yeterli değerlendirme yapılamamıştır.

İnsan kaynağı açısından nitelik ve nicelik olarak istenilen personel kapasitesinin gerisinde kalmıştır.

2018-2022 stratejik planında yer alan, 2018-2019 yılları için değerlendirilen temel performans göstergeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8 Uygulanmakta Olan Planın (2018-2022) Temel Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2019 Gerçekleşme	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2022)
P.G.1.1.1 Öğretim elemanlarına proje çağrılarının duyurulması ve proje hazırlama prosedürleri ile ilgili bilgilendirme toplantılarının yapılması	6	9	10
P.G.1.1.2 Yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan yararlanarak üretilen proje sayısı	45	15	70
P.G.1.2.1 Ulusal ve uluslararası hakemli dergilerdeki yayın sayısının artırılması	97	325	210
P.G.1.3.1 Merkezi araştırma laboratuvarına ihtiyaç duyulan makine ve teçhizat alımının sağlanması	32%	25%	90%
P.G.3.2.2.İç kontrol sistemi hususunda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, sistemin işleyişi ile ilgili birimlerin bilgilendirilmesi konusunda toplantı sayısı	0	1	10
P.G.3.2.3 Birim faaliyetlerinin kanunlar ve iç mevzuata uygunluğu konusunda yapılan faaliyet sayısı	2	3	6
P.G.3.3.2 Yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ile ilgili düzenlenen faaliyet sayısı	1	3	5
P.G.4 Fiziki alt yapıyı geliştirmek ve modernize etmek (devam eden projeler için)	%22.40	%55 (2019 için öngörülen hedef %100)	%100
P.G.5.1.1 Akademik personelin niteliğinin artırılması için ulusal ve uluslararası eğitim, değişim ve araştırma programlarına katılım sayısı	100	52	160
P.G.5.1.2 İdari personelin nitelik bakımından geliştirilmesinin sağlanması, kuruma olan aidiyet bilincini pekiştirmek amaçlı eğitsel, kültürel ve sosyal faaliyet sayısı	1	3	4
P.G.5.2.1 İhtisaslaşma alanlarında nitelikli personel sayısının artırılması ile ilgili faaliyet sayısı	3	4	6
P.G.5.2.2 Üniversitenin sosyal ağırlıklı olmak üzere, fen bilimleri ve mesleki eğitim alanları göz önüne alınarak ihtisaslaşmanın sağlanması ile ilgili faaliyet sayısı	0	11	16
P.G.5.3.1 Bilgi teknolojileri ve kaynaklarının (bilgisayar, internet, iletişim, kitap, yayın, v.b) yeterliliğinin artırılması, bu kaynaklara öğrencilerin, akademik ve idari personelin yıllık yararlanma sayısı	12.759	16.715	20.548
P.G.5.4.2 Paydaşların beklentileri doğrultusunda sosyal kültürel ve eğitim alanında katkıda bulunulması ile ilgili faaliyet sayısı	3	12	12

4.3 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Üniversitelerin kuruluşuna, görev ve yasal yükümlülüklerine ilişkin temel düzenlemeler, Anayasanın 130 ve 131'inci maddeleri ve 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununa göre belirlenmiş ve tanımlanmıştır.

Anayasanın 130'uncu maddesi üniversitelerin temel görevini; “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” biçiminde tanımlamış olup aynı madde üniversitelerin kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip olduğunu da hüküm altına almıştır.

Anayasanın aynı maddesinde “Yükseköğretim kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları üniversiteler üzerinde devletin gözetim ve denetim hakkını kullanma usulleri, öğretim elemanlarının görevleri, unvanları, atama, yükselme ve emeklilikleri, öğretim elemanı yetiştirme, üniversitelerin ve öğretim elemanlarının kamu kuruluşları ve diğer kurumlar ile ilişkileri, öğretim düzeyleri ve süreleri, yükseköğretime giriş devam ve alınacak harçlar, devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler, disiplin ve ceza işleri, mali işler, özlük hakları, öğretim elemanlarının uyacakları koşullar, üniversitelerarası ihtiyaçlara göre öğretim elemanlarının görevlendirilmesi, öğrenimin ve öğretimin hürriyet ve teminat içinde, çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine göre yürütülmesi, Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere devletin sağladığı mali kaynakların kullanılması kanunla düzenleneceği” belirtilmiştir.

Anayasanın bu hükmü doğrultusunda üniversitelerin yapı ve işleyişini belirlemek amacıyla, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu kabul edilmiştir. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 3'üncü maddesinde üniversite; “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu” biçiminde tanımlanmıştır.

Ayrıca 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 12'nci maddesinde yükseköğretim kurumlarının görevleri şöyle belirtilmiştir:

1. Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,

2. Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim

Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,

3. Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,

4. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

5. Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerde ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

6. Eğitim-öğretim seferberliği içinde örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,

7. Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,

8. Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak ve yaygınlaştırmak,

9. Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Tablo 9 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetleri	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 12'nci madde	Üniversitelerin buldukları bölgelerde, sanayi ve toplumsal iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması	Bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezleri kurulmasının teşvik edilmesi
Örgün, yaygın ve sürekli eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak		Eğitim ve öğretim planlamasının istenilen düzeyde olmaması	Yüksek Öğretim Sisteminde ihtisaslaşmanın dikkate alınarak bilimsel, ekonomik, sosyal gelişmeler ve eğilimler bağlamında düzenlenmesi
Bölgedeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak		Uygulamalı eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kısıtlı olması	Üniversite-Toplum-Sanayi işbirliğinin geliştirilmesi
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına yönelik eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek		Bölgesel ihtiyaçlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezlerinin sayısal olarak yetersiz olması ve ihtiyaç duyulan ekipmanın azlığı	Kalite bağlamındaki kriterlerin daha somut hale getirilmesi Öğretim elemanlarının kendi alanlarında ve diğer aktörlerle iletişimlerinin artırılması
Kanunda geçen terim ve kavramlar	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 3'üncü madde	İlgili kanun maddesinde; üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, uygulama ve araştırma merkezi, bölüm vs. tanımı yapılırken meslek yüksekokulu tanımına yer verilmemiştir.	Meslek yüksekokulların mevzuattaki görev tanımlarına eklenmesi
Karar hükümlerine göre hesaplanacak geliştirme ödeneği	Geliştirme ödeneği ödenmesine dair 2005/8681 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 4'üncü madde	Profesör, Doçent, Dr. Öğr. Üyesi ve Araştırma Görevlisi dışındaki kadrolara atanmış öğretim elemanlarına hesaplanacak geliştirme ödeneği miktarının yarısı ödenmektedir.	
Akademik birim yöneticilerinin idari görevden kaynaklı aldıkları ödenekler ve diğer ödemelerle ilgili hususları belirlemek	2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu 13'üncü madde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 36'ncı madde	Yükseköğretim mevzuatında bölüm başkanlıkları dâhil, tüm akademik birim amirlerinin idari görev ile ilgili ödemelerine yer verilirken, Meslek Yüksekokul Müdürlerinin ilgili mevzuatta zikredilmemesi	Mevzuat açısından gerekli yasal düzenlemenin yapılması esliğin sağlanması
İhtiyaçların ilân yapılmaksızın ve teminat alınmaksızın doğrudan temini usulü ile alımını gerçekleştirmek	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu 22'nci madde (d) fıkrası	İhale mevzuatının ilgili hükmü uyarınca diğer illerin, büyükşehirlere nazaran doğrudan alımlar yönünde parasal sınırlar bağlamında daha kısıtlı alım imkanına sahip olmaları	

Uygulanmakta Olan İlgili Yasal Mevzuat

Kanunlar	Bakanlar Kurulu Kararları/ Kanun Hükmünde Kararname	Yönetmelikler
1. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	1. 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği
2. 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu		
3. 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu		
4. 3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Eğitim Yapılması Hakkında Kanun	2. 78 sayılı Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	2. Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik
5- 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun	3. 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	3. Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar
6. 5765 sayılı Kanun		
7. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu	4. Yükseköğretim Kurumlarında	

8. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu	Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı	4. Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik
9. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu		
10. 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanunu	5. 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	5. Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği
11. 4483 sayılı Kanun		
12. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu		6. Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliği
13. 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu		
14. 6245 sayılı Harciraç Kanunu	6. Devlet Memurlarına Ödenecek Zam ve Tazminatlara İlişkin 2006/10344 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı	7. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
15. 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun		
16. 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu		
17. 1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun		

MŞÜ Yönetmelikleri

1. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	13. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
2. Döner Sermaye Yönetmeliği	14. Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
3. Döner Sermaye İşletmesi Yönetmeliği	15. Kültür-Sanat Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
4. Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	16. Mesleki Teknik Eğitim Bölgesi İçindeki Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşyerlerindeki Eğitim, Uygulama ve Stajlarına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik
5. Yeşil Kampüs ve Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	17. Türkçe ve Yabancı Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
6. Sosyal Politikalar Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	18. Yapı Denetimi ve Malzeme Analiz Laboratuvarı Yönetmeliği
7. Muş Lalesi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	19. Selçuklu ve Malazgirt Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
8. Kampüs Enerji Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	20. Geleneksel Sporlarımız ve Oyunlarımız Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
9. Muş Alparslan Üniversitesi Afet Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği	21. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim, İktisat ve İşletme Fakülteleri Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
10. Ön lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği	22. Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
11. Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği	23. Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik (STEM) Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği
12. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği	24. Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği

MŞÜ Yönergeleri

1. Paydaş Yönergesi	13. Yurt İçi Ve Yurt Dışı Öğrenci Görevlendirmeleri Yönergesi
2. Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi	14. Afet ve Acil Durum Yönetimi Merkezi Yönergesi
3. Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Yönergesi	15. Kütüphane Yönergesi
4. Ön Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi	16. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönergesi
5. Ön Mali Kontrol Yönergesi	17. Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi
6. Öğrenci Kantinleri, Kafeteryaları vb. Yerlerin İşletilmesi ve Denetlenmesine İlişkin Yönerge	18. Çift Anadal Diploma Programı Yönergesi
7. Uzaktan Eğitim ve Öğretim Yönergesi	19. Öğretim Üyesi Kadrolarına Yükseltme ve Atanma Yönergesi
8. Öğrenci Konseyi Yönergesi	20. Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi
9. Ön Lisans Ve Lisans Düzeyinde Özel Öğrenci Yönergesi	21. Öğrenci Toplulukları Kuruluş ve İşleyiş Yönergesi
10. Elektronik Belge Yönetimi ve İmza Yetkileri Yönergesi	22. Bölgesel Kalkınma Amaçlı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Programı Hayvancılık Projesi Yönergesi
11. Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi	23. Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönergesi
12. Kalite Güvencesi Yönergesi	24. Engelli Öğrenciler Birim Koordinatörlüğü Yönergesi

4.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üniversitemiz Stratejik Plan çalışmalarında üst politika belgeleri dikkate alınmıştır. Bu belgeler;

Orta Vadeli Mali Planda (2020-2022) yer alan; özel bütçeli idareler kapsamında yer alan üniversitelerin bütçe tekliflerini ilgilendiren hususlar,

On Birinci Kalkınma Planında yer alan üniversitelerin sorumlu olduğu politika ve eylemler,

Yeni Ekonomi Programında (Orta Vadeli Program-2020-2022) yer alan; eğitim, teknoloji, maliye politikası, istihdam ve girişimcilik alanında üniversitemizi ilgilendiren bölümler,

2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı; Dijital becerilerin öncelikli sektörlerin ihtiyaç duyduğu seviyeye yükseltilmesi, Öncelikli sektörlerle yönelik programların sayısı ve çeşitliliği, Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti konularında üniversitemizin hizmet alanına giren alanlar,

Ülkemizin 2023 vizyonu doğrultusunda; misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinin üst politika belgeleri ile ilişkilendirilmesine önem verilmiştir.

Tablo 10 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Orta Vadeli Mali Plan (2020-2022)	Giriş Bölümü, 7 numaralı ödenek tavanları konulu paragrafı	Genel ve Özel Bütçeli idarelerin; kamu idareleri Orta Vadeli Program ile Orta Vadeli Mali Planda yer alan, politika önceliklerini, makro ekonomik göstergeleri ve ödenek tavanlarını esas almak suretiyle, çok yıllık bütçeleme anlayışına uygun olarak kendi kurumsal önceliklerini belirleyecek ve 2020, 2021 ve 2022 yılları için bütçe tekliflerini sunacaklardır.
Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) 2020-2022	7. Eylem ve Projeler Başlıklı Bölüm, Sayfa 27	<p>Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda tercih ettikleri alanda eğitim almaları ve beceri kazanmalarını sağlamak amacıyla mesleki ve teknik eğitimde etkili bir mesleki rehberlik sistemi oluşturulacaktır.</p> <p>Eğitimde adaletin sağlanması amacıyla; öğrenciler, okullar ve bölgeler arasında mali kaynak, öğretmen ve yönetici niteliği, eğitim donanımı ve kazanımlar açısından oluşan farklılıkların azaltılması için okulu merkeze alan bir sistem yaklaşımı benimsenecek, okul yöneticiliği güçlendirilecek, eğitim kalite endeksi oluşturulacak, deneyimsiz öğretmenler desteklenecek ve dezavantajlı okullara pozitif ayrımcılık yapılacaktır.</p> <p>Ekonomik hedeflerle uyumlu olacak şekilde mesleki eğitim kurumlarının kurumsal kapasiteleri geliştirilecek, sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda mesleki eğitim merkezleri yaygınlaştırılacak, ölçüm ve belgelendirme ile işgücünün niteliği artırılacaktır.</p>

	7. Eylem ve Projeler Başlıklı Bölüm, Sayfa 34	Kamu kaynaklarının verimli kullanılması amacıyla iş ve işlemler dijitalleştirilerek mali yük azaltılacak, bilgi sistemleri birbiriyle entegre edilerek karar destek mekanizması güçlendirilecektir.
11'nci Kalkınma Planı (2019-2023)	312.3 Politika paragrafı	Verimlilik konusunda uzaktan eğitim platformu kurulacaktır.
	349.3. Politika paragrafı	Üniversite ve sanayi işbirliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	350.10.Politika paragrafı	Öncelikli sektörler başta olmak üzere araştırma altyapılarının, alanlarına göre kendi aralarında ve sanayi ile ulusal ve bölgesel düzeyde işbirliği yapmasına imkân verecek Ar-Ge platformlarının oluşturulması sağlanacaktır.
	383. Politika paragrafı	Dijitalleşmeye ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek işgücü yetiştirilecektir.
	440.1. Politika paragrafı	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
	443.4. Politika paragrafı	Bilim alanlarına yönelik nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek üzere ve özellikle temel bilimler alanında araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
	484.1. Politika paragrafı	Dijital dönüşüm alanında teknik incelemeler, akademik çalışmalar, saha çalışmaları ve benzeri faaliyetleri kapsayan Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir.
	550.1. Politika paragrafı	Öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimleri için destek programları uygulanacaktır.
	551. Politika paragrafı	Milli, manevi ve evrensel değerler esas alınarak küresel gelişmelere ve ihtiyaçlara uygun eğitim içerikleri ve öğretim programları hazırlanacaktır.
	554. Politika paragrafı	Etkin ve etkili bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve politika uygulamalarının etki analizleri yapılacaktır.
	558. Politika paragrafı	Öğrencilerin kazanımlarını çeşitlendirmeye ve artırmaya yönelik etkin bir ölçme, izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
	560. Politika paragrafı	Yükseköğretimde çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
	561. Politika paragrafı	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
	571.1. Politika paragrafı	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
	571.3. Politika paragrafı	Nitelikli işgücüne yönelik kariyer merkezleri artırılacak ve bu merkezlerde rehberlik faaliyetleri etkinleştirilecektir.
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Tedbir 330.1.	Dijital becerilerin öncelikli sektörlerin ihtiyaç duyduğu seviyeye yükseltilmesi için aktif işgücü programları düzenlenecektir.
	Tedbir 332.5.	Öncelikli sektörlerle yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	Tedbir 558.3.	Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti alanlarındaki etkinliklere katılımları desteklenecek, öğrenci yeterliliği üzerindeki etkisi izlenecektir.

4.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar. Üniversitemizin faaliyet alanı ile sunduğu temel ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 11 Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim	1. Pilot Üniversite olarak dijital okuryazarlık faaliyetleri
	2. Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetleri
	3. Uzaktan eğitim hizmetleri
	4. Mesleki ve teknik eğitim faaliyetleri
	5. Öğrenci ve öğretim elemanı değişim programı kapsamındaki faaliyetler
	6. STEM eğitimi kapsamındaki faaliyetler
B- Araştırma	1. Yayınlar
	2. Bilimsel toplantılar
	3. Personel yetkinliklerini geliştirmek için teşvik edilen bilimsel faaliyetler
	4. Araştırma merkezlerinin alanları ile ilgili faaliyetler
	5. Pilot Üniversite kapsamındaki hizmetler (araştırma)
	6. Sanayi işbirliği destek projeleri
C- Kurumsal Kapasite	1. Sanatsal ve kültürel faaliyetler
	2. Kurumsal kalite kapsamında yürütülen faaliyetler
	3. Muş KADAV faaliyetleri
	4. İdari birim faaliyetleri kapsamında yürütülen hizmetler
D- Girişimcilik	1. Sürekli eğitim merkezi faaliyetleri
	2. Ulusal ve uluslararası sportif etkinlikler
	3. Toplumsal endeksli araştırma faaliyetleri
	4. Sivil toplum kuruluşları işbirliği ile yürütülen projeler
	5. Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından yürütülen faaliyetler

4.6 Paydaş Analizi

Paydaşlar, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Üniversitemizin belirlenen iç ve dış paydaşları örnek tabloda belirtilmiştir.

Tablo 12 Paydaşların Önceliklendirilmesi / Ürün ve Hizmetlerle İlişkisi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Ürün ve Hizmetlerle İlişkisi			
					Eğitim	Araştırma	Kurumsal Kapasite	Girişimcilik
Akademik Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓	✓	✓	
İdari Personel	İP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓		✓	
Öğrenci	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓	✓		
Öğrenci Toplulukları	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓			
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil			✓	✓
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil			✓	✓
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	Orta	Orta	İkincil			✓	
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil				✓
Diğer Bakanlıklar	DP	Orta	Orta	İkincil				✓
YÖK	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓	✓	✓	
ÜAK	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil		✓		
Ulusal Ajans	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil		✓		
Üniversiteler	DP	Orta	Orta	İkincil	✓	✓		
Yurtdışı Anlaşmalı Üniversiteler	DP	Düşük	Zayıf	İkincil	✓			
ÖSYM	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil	✓			
TÜBİTAK	DP	Orta	Orta	İkincil		✓		
Valilik (İl Müdürlükleri)	DP	Orta	Güçlü	Birincil			✓	
Yerel Yönetimler	DP	Orta	Güçlü	Birincil			✓	
Halk	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil			✓	
Mezunlar	DP	Orta	Orta	İkincil			✓	✓
Kamu İhale Kurumu	DP	Orta	Güçlü	Birincil				✓
Sayıştay	DP	Orta	Güçlü	Birincil				✓
AÖF Hizmeti Veren Üniversiteler	DP	Orta	Güçlü	Birincil	✓			
KYK	DP	Orta	Güçlü	Birincil			✓	
Bankalar	DP	Orta	Güçlü	Birincil				✓
Basın-Yayın Kuruluşları	DP	Orta	Güçlü	Birincil			✓	
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	Yüksek	Güçlü	Birincil				✓
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Yüksek	Orta	Birincil			✓	
Sendikalar	DP	Yüksek	Orta	Birincil			✓	
Özel Sektör Kuruluşları	DP	Orta	Orta	İkincil				✓

Tablo 13 Paydaş Önem/Etki Matrisi

Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Önem Düzeyi	İzle	Bilgilendir
	<ul style="list-style-type: none"> ✓Yurtdışı Anlaşmalı Üniversiteler ✓Sendikalar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Öğrenci Toplulukları ✓Mezunlar ✓Basın-Yayın Kuruluşları ✓KYY ✓Bankalar
Düşük	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et	Birlikte Çalış
	<ul style="list-style-type: none"> ✓Diğer Bakanlıklar ✓Halk ✓Sivil Toplum Kuruluşları ✓Özel Sektör Kuruluşları ✓İl Müdürlükleri 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Akademik Personel ✓İdari Personel ✓Öğrenci ✓Hazine ve Maliye Bakanlığı ✓Cumhur Başkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı ✓Milli Eğitim Bakanlığı ✓Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ✓YÖK ✓ÜAK ✓Üniversiteler ✓ÖSYM ✓Ulusal Ajans ✓TÜBİTAK ✓Valilik ✓Yerel Yönetimler ✓Sosyal Güvenlik Kurumu
Yüksek		

4.6.1 Paydaş Anketleri Değerlendirilmesi

4.6.1.1 Veri Toplama Aracının Genel Özellikleri

İç ve dış paydaş anketleri toplamda 27 adet soru ve üç ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan sorular katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, unvan, kıdem, görev birimi, vb.) yöneliktir. İkinci bölümde yer alan 10 sorudan ikisi açık uçlu ve sekiz tanesi Likert tarzında (5’li ve 6’lı) oluşturulmuş sorulardır. Anketin son bölümü ise SWOT (GZFT) analizine ayrılmıştır. Bu bölümde kurumun güçlü, zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsat ve tehditlere yönelik 13 soru bulunmaktadır. Anketin görünüş ve kapsam geçerliği uzman görüşleriyle belirlenmiştir. Anketin Likert bölümlerine ait cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının ise 70 ve üzeri olma koşulunu sağladığı anlaşılmaktadır. Verilerin

yorumlanmasında %90 güven aralığı referans alınmıştır. Anketler tamamen sanal ortamda hazırlanmış ve öz bildirimler online olarak elde edilmiştir.

4.6.1.2 Anketlerden Elde Edilen Demografik Bilgiler - I. Bölüm

Paydaş anketlerine katılan akademik ve idari personel ile dış paydaş kurum personelleri arasında cinsiyet açısından en büyük oranlı katılımın %82.2 ile erkek ve dış paydaş katılımcılara ait olduğu söylenebilir. Öğrenciler arasında ise cinsiyet açısından en büyük katılımın %53.9 ile kadın öğrencilere ait olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitemiz için online uygulanmış olan iç ve dış paydaş anketlerine toplam katılım sayısı; 591 katılımcı ile en çok öğrencilere aittir. İkinci sırada 334 katılımcı sayısı ile akademik ve idari personel grubunun geldiği ve son olarak 202 katılımcı ile dış paydaş paydaşlardan geldiği görülmektedir. Burada özellikle üniversitemiz toplam akademik ve idari personel sayısının 847 kişi olduğu düşünüldüğünde ankete iç paydaş katılım oranının yaklaşık %40 civarında olduğu söylenebilir. Ayrıca üniversitemiz toplam öğrenci sayısının 8773 kişi olduğu göz önünde bulundurulduğunda dış paydaş öğrenci anketine katılımın oldukça düşük bir oranla %6.7'de kaldığı anlaşılmaktadır.

Mesleki kıdem açısından iç paydaş anketine en yüksek katılımın %40.6 ile 6-11 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Dış paydaş anketinde ise %65.3 ile 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların oranı oldukça yüksektir. Burada iç paydaşlar açısından özellikle 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip personel sayısının da 12 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılara oranla daha yüksek bir sayıda (124 kişi) olduğu anlaşılmaktadır. Dış paydaş kurum personeli arasında ise 6-17 yıl arası mesleki kıdeme sahip personelin ikinci sırada geldiği belirtilebilir.

İç paydaş katılımcıların yaklaşık olarak %52.2'sini idari personel unvanına (memur, bilgisayar işletmeni, şef, şube müdürü, daire başkanı, vb.) sahip personelin oluşturduğu görülmektedir. Akademik personel arasında en büyük oranlı katılımının ise yaklaşık %17.7 ile öğretim görevlilerine ait olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı akademik personel arasında doçent unvanına sahip akademik personelden hiç katılımcının bulunmaması oldukça dikkat çekicidir. Dış paydaş kurum katılımcılarının üniversiteler, ikinci sırada ise müfettiş, eğitim uzmanı ve öğretmen unvanlı Milli Eğitim Bakanlığı personelinde olduğu görülmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı Personelinin ise üçüncü sırada geldiği anlaşılmaktadır. Bunu yanı sıra iç paydaş anketine bağlı olunan birimler bazında en büyük yüzdeyle katılımın üniversitemiz Fen

Edebiyat Fakültesinden gerçekleştiği ifade edilebilir. Ancak üniversitemiz birimleri özelinde genel olarak dengeli bir katılımın olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan öğrenciler arasında en büyük katılımın %52.4 ile 1'inci sınıf öğrencilerine ait olduğu belirtilebilir. Yine katılım sağlayan öğrencilerin %70'i ön lisansa devam etmekte olan öğrencilerdir. Öğrenim görülen bölüm/program bazında en büyük öğrenci katılımının ise Sağlık ve Sosyal Bilimler programlarına kayıtlı öğrencilerden olduğu görülmektedir. Aralarında Spor Bilimleri Fakültesi, bilgisayar programcılığı, elektronik otomasyon vb. bölüm öğrencilerinin bulunduğu bir grup öğrenci de katılımcı olarak yer almaktadır.

4.6.1.3 Anket Genelinden Elde Edilen Bilgiler - II. Bölüm

İç ve dış paydaş anketlerine ilişkin bu bölümdeki değerlendirmeler ankette yer alan sorular doğrudan kullanılarak sunulmuştur.

1- Üniversitemizin hizmetleri hakkındaki genel bilgi düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz?

İç paydaş anketine katılan akademik ve idari personelin üniversite hakkındaki genel bilgi düzeylerinin yaklaşık %60.6 ile yüksek bir düzeyde (iyi ve çok iyi; 203 kişi) olduğu ifade edilebilir. Dış paydaş anketine katılan öğrencilerin ise üniversitemiz hizmetleri hakkında görüşleri, %57.8 ile “Yeterli” düzeydedir. Ancak dış paydaş kurum personeli toplamda %83 gibi yüksek bir oranda üniversitemiz hakkında hiç bir bilgilerinin olmadığını ya da yetersiz bilgiye sahip olduklarını beyan etmişlerdir.

2- Üniversitemiz ile ilgili bilgileri genellikle hangi şekilde edirsiniz? birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

İç paydaş anketine katılan üniversitemiz akademik ve idari personelinin üniversitemiz hakkındaki genel bilgileri en çok üniversite web sayfası (85 kişi) üzerinden edindikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca üniversitemiz twitter ve facebook hesapları üzerinden de (48 kişi) çeşitli bilgilerin edinildiği söylenebilir. Benzer şekilde öğrenciler de üniversitemiz hakkındaki bilgileri daha çok üniversite web sayfası ve üniversitemiz sosyal medya hesaplarından takip ettiklerini beyan etmişlerdir. Bu açıdan özellikle üniversite web sayfasının güncel ve dinamik bir içeriğe sahip olmasının ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durumun aksine diğer kurum personelinin ise dış paydaşlarımız olarak üniversitemiz ile ilgili bilgileri genellikle büyük oranda yazılı ve görsel medya üzerinden edindikleri belirtilebilir.

3- Üniversitemizde verilen hizmetleri nasıl değerlendirirsiniz?

İç paydaş anketine katılan akademik ve idari personel yaklaşık %72.5'lik (çok başarılı ve başarılı; 243 kişi) bir oranda üniversitemizin sunduğu hizmetleri genel itibariyle başarılı bulduklarını beyan etmişlerdir. Öte yandan üniversitemiz hizmetlerinin başarısına dönük olumlu düzeyde öğrenci görüşleri toplamda yaklaşık %36 düzeyinde kalmıştır. Konuya ilişkin dış paydaş kurum personelinin görüşleri ise %76.7 oranında “Kararsız” oldukları yönündedir.

4- Aşağıdaki özelliklerin, Üniversitemiz için ne kadar uygun olduğunu belirtiniz.

Anketin bu bölümünde verilen bilime saygılı, doğaya/çevreye saygılı, güvenilir, hizmet ve paydaş odaklı, çözüm odaklı, ulusal çıkarlara odaklı, yenilikçi, yetkin, hesap verebilir, kaliteli, dinamik ve esnek, şeffaf, işbirliğine açık ve erişilebilir kavramlarının üniversitemiz için hangi ölçüde uygun olduğunun tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Buna göre sunulan tüm kavramlar için iç paydaş akademik ve idari personel yanıtlarının en yüksek oranda “uygun ve kesinlikle uygun” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. Yani iç paydaş katılımcılar genel olarak üniversitelerinin bilime saygılı (%77.8), doğaya/çevreye saygılı (%90.3), güvenilir (%80), hizmet ve paydaş odaklı (%70.5), çözüm odaklı (%67.8), ulusal çıkarlara odaklı (%81.4), yenilikçi (%72.2), yetkin (%68.9), hesap verebilir (%70.5), kaliteli (%70), dinamik ve esnek (%68.1), şeffaf (%67.7), işbirliğine açık (%74) ve erişilebilir (%83.4) olduğunu düşünmektedirler. Buna göre iç paydaş katılımcı görüşleri doğrultusunda üniversitemizin yüksek bir düzeyde “doğaya/çevreye saygılı” bir üniversite olduğu sonucuna ulaşılabileceği ifade edilebilir.

Dış paydaş kurum personelinin paydaş anketine verdikleri yanıtlar ise üniversitemize yönelik her kavram için büyük oranda “Kararsızım” (%82.2) düzeyindedir. Bu durum üniversitemiz hakkındaki bilgi düzeyleri konusundaki yetersiz bilgiye sahip olduklarına dair beyanlarıyla örtüşmektedir. Diğer taraftan paydaş anketine katılan öğrencilerin görüşleri tüm bahsi geçen kavramlar için “Uygun ve Kesinlikle Uygun” (%70) düzeyindedir.

5- Aşağıdaki ölçeğe göre Üniversitemiz birimlerine ilişkin genel memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Anketinin bu bölümünde iç paydaş olarak akademik ve idari personelin dış paydaş olarak ise öğrenci ve dış paydaş kurum personelinin başta rektörlük olmak üzere üniversitemiz fakülteleri, enstitüleri, meslek yüksekokulları ve idari birimlere ilişkin genel memnuniyet düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre akademik ve idari personelin bahsi

geçen tüm birimlere yönelik memnuniyet düzeylerinin “Çok Memnunum veya Memnunum” düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar, rektörlükten %77; fakültelerden %64.9; enstitülerden %.55; meslek yüksekokullarından %58.6 ve idari birimlerden %58.6 gibi değişen oranlarda oldukça “Memnun” görünmektedirler. Diğer yandan dış paydaş kurum personelinin yaklaşık olarak ortalama %71.6 oranında üniversitemiz birimlerine yönelik memnuniyet düzeyi için herhangi bir fikirlerinin olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğrenciler ise ortalama olarak %61.7 oranında üniversitemiz birimlerinin tümünden oldukça “Memnun” olduklarını beyan etmişlerdir.

6- Üniversitemizin başarılı/güçlü bulduğunuz yönlerini, 1’den 5’e doğru puanlayınız.

Anketin bu bölümünde: akademik personel kalitesi, idari personel kalitesi, teknolojik imkanlar, genel çalışma kurallarına uyum, iş akışı verimliliği, yeniliğe açık olması, değişime açık olması, paydaşları ile ilişkilerinin yeterli olması, çalışanlar tarafından benimsenmiş açık kurum kültürünün varlığı, kurumsal yönetim anlayışı, kurum imajı, tarafsız ve şeffaf bir kurum olması, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeterli olması, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin fazla olmaması konularında üniversitemizin hangi ölçüde başarılı/güçlü olduğunun tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Buna göre iç paydaş olan akademik ve idari personele sunulan tüm kavramlar için katılımcı yanıtlarının en yüksek oranda “güçlü ve çok güçlü” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Başka bir deyişle katılımcılar genel olarak üniversitelerinin akademik personel kalitesinin (%50.6), idari personel kalitesinin (%57.5), teknolojik imkânların (%43.8), genel çalışma kurallarına uyumun (%64.1), iş akışı verimliliğinin (%63.8), yeniliğe açıklığın (%65.4), değişime açıklığının (%65), paydaşları ile ilişkilerinin (%57.6), çalışanlar tarafından benimsenmiş açık kurum kültürünün (%49.3), kurumsal yönetim anlayışının (%58.6), kurum imajının (%62.1), tarafsız ve şeffaf bir kurum olmasının (%56.1), tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin (%62.2), bürokrasi ve kırtasiyeciliğin fazla olmaması yönünün (%61.2) oldukça güçlü olduğunu düşünmektedirler. Burada iç paydaş görüşleri doğrultusunda en yüksek düzeyde üniversitemizin yeniliğe açıklığının güçlü yönü olduğu ifade edilebilir.

Dış paydaş anketinin bu bölümünde bahsi geçen konu başlıklarına ilişkin görüşlerinin ise tüm konu başlıkları için yaklaşık ve ortalama olarak %81 oranında “Kararsızım” seçeneğinde birleştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca ankete katılan öğrenciler ortalama %45’lik bir oranla tüm konu başlıkları için üniversitemizin oldukça “Güçlü” olduğu görüşündedirler.

7- Sizce üniversitemizin MİSYON ve VİZYONU yenilenmeli midir?

Paydaş anketlerinin bu kısmında katılımcıların üniversitemiz misyon ve vizyonundan zaten haberdar oldukları kabulüyle mevcut üniversitemiz misyon ve vizyonunu değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre iç paydaşlar üniversitemiz misyon ve vizyon ifadelerinin %51.4 ile yenilenmemesi gerektiği görüşünü savunmaktadırlar. Öte yandan yenilenmeli diyenlerin oranı %48.6'da kalmıştır. Birbirine yakın sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir. Öğrencilerin ise %85.8'i üniversitemiz vizyon ve misyon ifadelerinin değişmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Benzer şekilde dış paydaş kurum personeli de yaklaşık %67.1 oranında “evet” değişmeli şeklinde görüşlerini açıklamışlardır.

8- Üniversitemizin hizmetlerine ilişkin kanaatinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

Anket katılımcıların üniversitemiz hizmetlerine ilişkin genel kanaatleri hakkındaki bulgulara göre iç paydaş anketine katılan akademik ve idari personelin büyük oranda (%91.3) üniversitemiz hizmetlerinin etkinliğini artırması gerektiği görüşünde oldukları ifade edilebilir. Katılımcılar üniversitemiz hizmetlerinin sunumunda paydaşlarla daha fazla işbirliğine gidilmesi gerekliliği görüşünü (%84.2) de benimsemektedirler. Ayrıca iç paydaş olarak akademik ve idari personel görüşlerinin üniversitemiz bünyesindeki insan kaynaklarını daha da geliştirmeli ifadesini kuvvetli şekilde (%90.3) dile getirdikleri belirtilebilir. Aynı zamanda iç paydaşlar, üniversitemiz çalışanlarının hizmet sunumundaki tutum ve davranışlarını da iyileştirmeleri gerektiği görüşünü de (%78.5) savunmaktadırlar. Dahası katılımcılar, üniversitemizin hizmet sunumunda kullandığı teknoloji altyapısının daha da geliştirilmesi gerektiği görüşünü büyük oranda (%88.5) ifade etmektedirler.

Üniversitemiz hizmetlerine ilişkin dış paydaş kurum personelin görüşleri ise tüm alt başlıklar için genel bir ortalama (%36.6) ile “Katılıyorum” düzeyindedir. Anket katılımcılarının ağırlıklı bir kısmının “Firkrim Yok” seçeneğini işaretledikleri de burada göz önünde bulundurulmalıdır. Öte yandan ankete katılan öğrenciler, üniversitemiz hizmetlerinin tümü hakkında ortalama %91.3'lük bir oranla “Katılıyorum” düzeyinde yanıtlar vermişlerdir. Yani öğrenciler üniversitemiz hizmetlerinin daha da iyileştirilmesi konusunda genel olarak hem fikirdirler.

9- Üniversitemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?

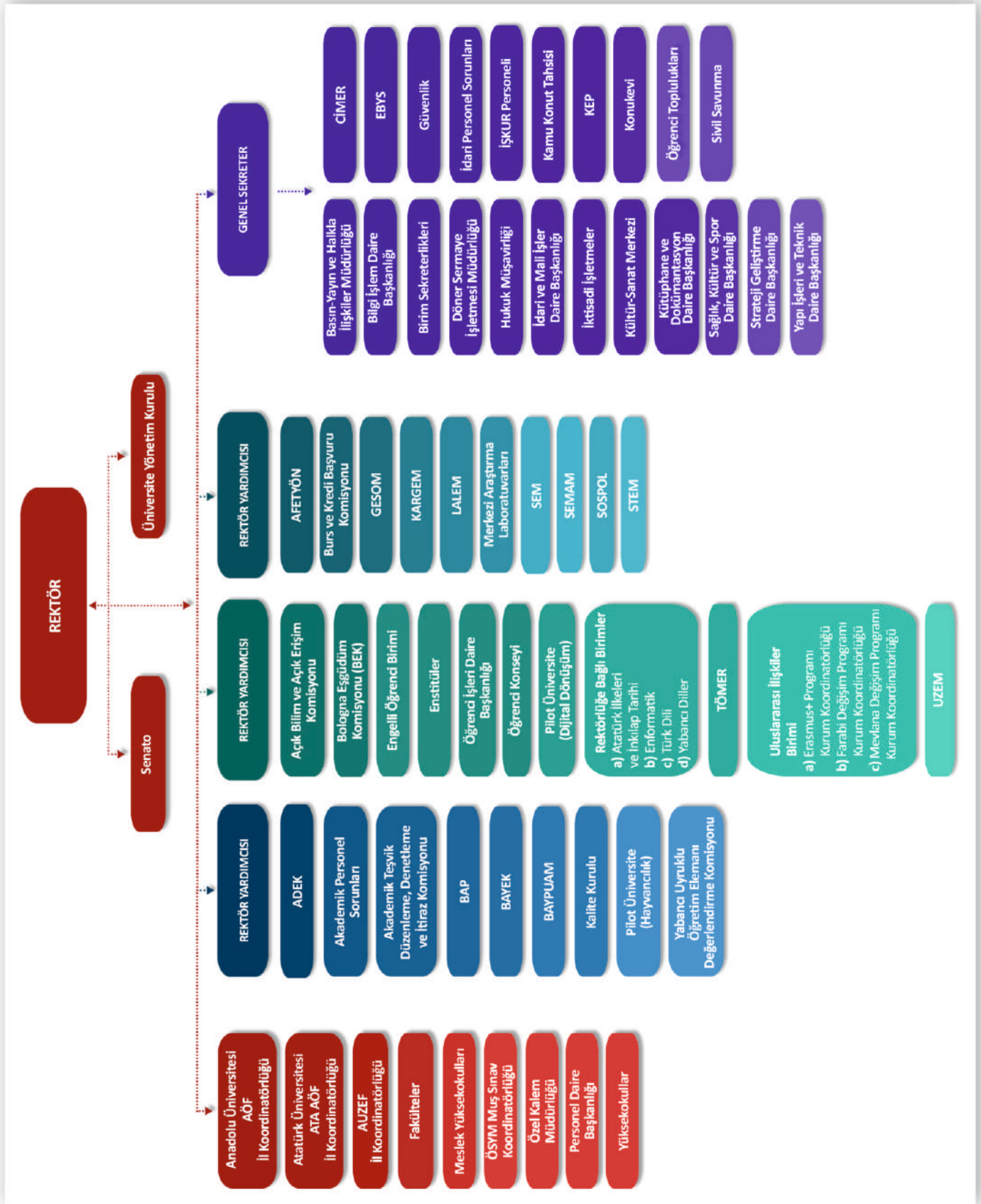
İç paydaş anketine göre üniversitemizde gerçekleştirilen faaliyetler arasında katılımcıların “olumlu” olarak gördükleri hizmetler en çok kampüs içerisinde gerçekleştirilen “kongre, seminer, konferans, vb.” akademik etkinliklerdir. Ayrıca eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik hizmetler de iç paydaşlarca olumlu değerlendirilmektedir. Yine iş ortamı ve mesleki ilerleme imkânlarının olması da olumlu bir etken olarak görülmektedir. Bu soru için genel olarak olumlu görüşlerin akademik eğitim-öğretim hizmetleri, idari/yönetmel süreçler ve sosyo-kültürel faaliyetler başlıkları olmak üzere üç ana başlıkta toplandığı ifade edilebilir. Öte yandan özellikle dış paydaşların üniversitemizin olumlu özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır.

10- Üniversitemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyetlere ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz; Üniversitemiz bu faaliyetlere ve hizmetlere neden önem vermelidir ve bunları nasıl sunmalıdır?

Üniversitemiz adına gelecekte öne çıkarılması gerekliliği olduğu düşünülen faaliyetlere ilişkin iç paydaş katılımcı görüşleri de genel itibariyle idari, akademik ve sosyal faaliyetler konu başlıkları olmak üzere üç temel alt başlıkta toplanmaktadır. Katılımcılar en çok eğitim-öğretim faaliyetleri ile sosyal etkinlik faaliyetlerinin gelecekte daha da önem kazanacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Dış paydaş kurumların ise gelecekte üniversitemiz tanıtım faaliyetlerinin daha fazla artırılması gerektiği görüşünde birleşmektedirler.

4.7 Kuruluş İçi Analiz

4.7.1 Organizasyon Yapısı



Kurum içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir.

Kurum içi analiz kapsamında; insan kaynakları bilgi ve başarı düzeyi, kurumun mevcut yapısı, fiziki kapasite, sahip olunan taşınmazlar, teknik donanım, sahip olunan araçlar, kütüphane imkânları tanıtılacak ve mali duruma ilişkin genel bilgiler verilecektir.

4.7.2 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Bu doğrultuda üniversitenin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için personelin sayısal yeterliliğiyle birlikte, personelin niteliği de son derece önemlidir. Bu bağlamda akademik personel bilimsel araştırma projeleri, yayınlar ve diğer akademik çalışmalar yönüyle teşvik edilirken, idari personel niteliklerinin artırılmasına yönelik olarak hizmet içi eğitim programları, görevde yükselme sınav kriterleri ile gelişimlerine katkı sağlayacak analiz ve planlamalar öngörülmektedir.

Üniversitelerin insan kaynakları akademik ve idari personel olarak iki temel gruba ayrılmaktadır. Bu başlık altında, akademik ve idari personel hakkında tanıtıcı bilgiler yer alacaktır.

4.7.2.1 Akademik Personel

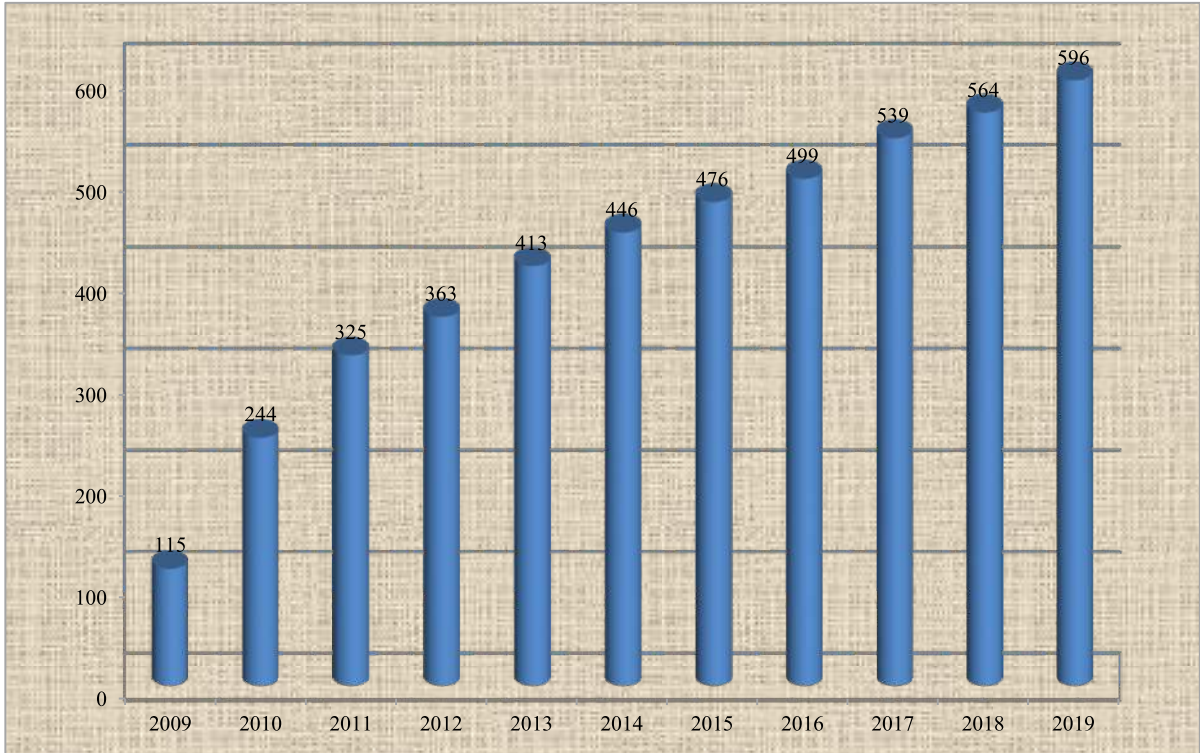
Üniversitemiz bünyesinde 2019 yılı sonu itibariyle 596 kadrolu akademik personel bulunmaktadır. Bununla birlikte, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13'üncü maddesinin (a) fıkrası uyarınca bir akademik personel ve ilgili mevzuat uyarınca istihdam edilen dört yabancı uyruklu akademik personel bulunmaktadır.

Tablo 14 Yıllara Göre Kadrolu Akademik Personel Sayısı

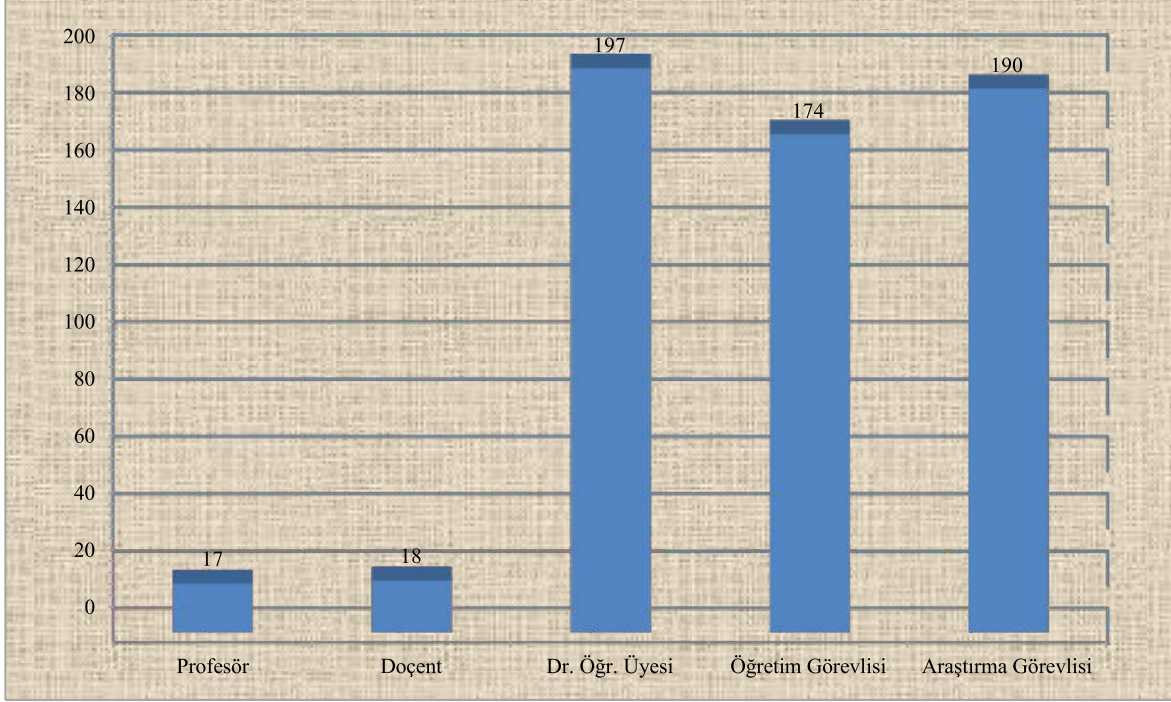
Kadrolu	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Profesör			1	2	4	5	4	8	12	16	17
Doçent	3	5	5	10	9	9	16	14	16	18	18
Dr. Öğr. Üyesi	27	41	57	53	56	61	75	99	126	156	197
Öğretim Görevlisi	38	65	102	117	136	146	151	144	160	171	174
Araştırma Görevlisi	47	133	160	181	208	225	230	234	225	203	190
Toplam	115	244	325	363	413	446	476	499	539	564	596

Tabloda görüldüğü üzere üniversiteye tahsis edilen akademik kadrolar ile akademik personel sayıları yıllara göre artış göstermiştir. Doluluk oranına bakıldığında öğretim üyesi sayısında büyük bir artış olduğu görülmektedir. Önceki yıllarda araştırma görevlisi sayısı çoğunlukta iken, doktora çalışmalarını bitirenlerin doktor öğretim üyesi kadrosuna geçmeleriyle birlikte üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma, yayın alanında büyük ivme kazandığı da görülmektedir.

Grafik 1 Yıllara Göre Akademik Personel Sayısı



Grafik 2 Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı

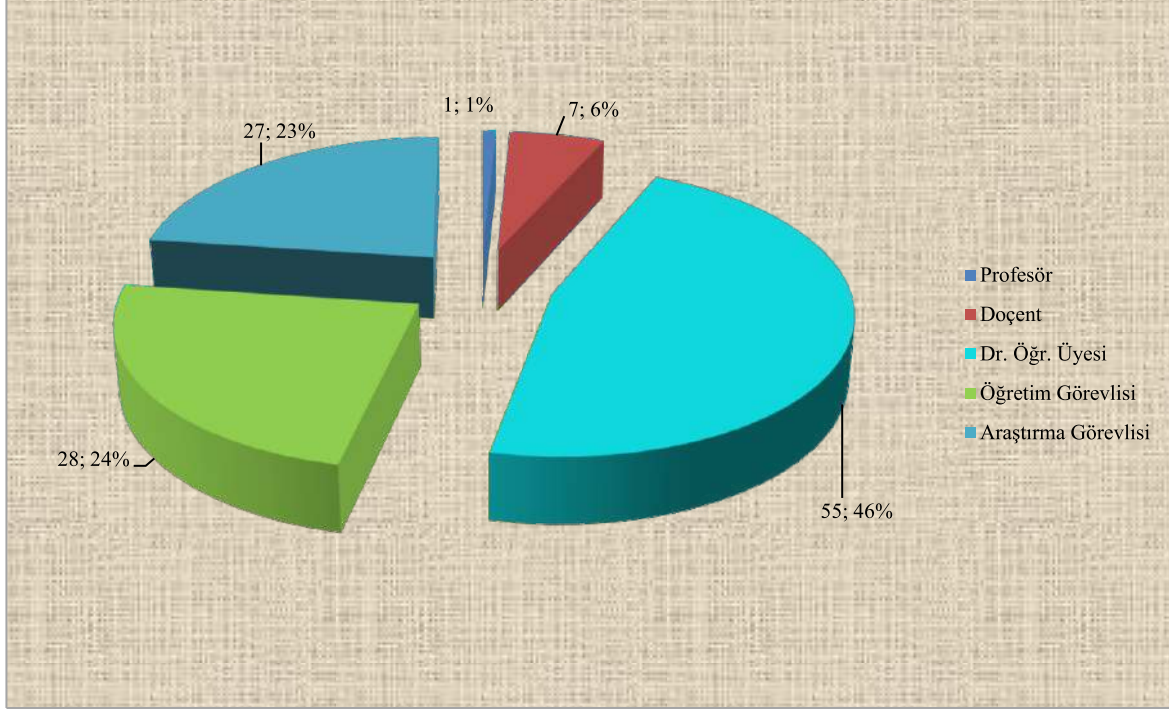


Tablo 15 2019 Yılı İçinde Atanan ve Unvan Değişikliği Olan Öğretim Elemanı Sayısı

Kadro Unvanı	Nakil	Açıktan	Unvan Değişikliği	Toplam
Profesör	-	-	1	1
Doçent	2	-	5	7
Dr. Öğr. Üyesi	7	8	40	55
Öğretim Görevlisi	11	17	-	28
Araştırma Görevlisi	2	25	-	27
Toplam	22	50	46	118

Yukarıdaki tabloda; 2019 yılı içerisinde 22'si naklen, 50'si açıktan, 46'sı unvan değişikliği olmak üzere toplam 118 öğretim elemanı akademik kadromuza dâhil olduğu görülmektedir. Kadroya yeni dâhil olan öğretim elemanlarının yaklaşık olarak %54'ü öğretim üyesi kadrosunda yer almaktadır.

Grafik 3 2019 Yılı İçinde Atanan Öğretim Elamanı Sayısı ve Oranı



Tablo 16 Lisansüstü Eğitim Yapmak Üzere Gövlelendirilen Araştırma Görevlisi Sayısı

Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu	Gövlelendirilme Şekli		Toplam
	35. Madde		
	ÖYP	Diğer	
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	-	7	7
Fen Edebiyat Fakültesi	1	2	3
İletişim Fakültesi	3	-	3
Eğitim Fakültesi	2	4	6
Mühendislik/Mimarlık Fakültesi	11	5	16
İslami İlimler Fakültesi	-	1	1
Sağlık Bilimleri Fakültesi	9	1	10
Toplam	26	20	46

2019 yılı itibariyle 2547 sayılı Kanunun 35'inci maddesi kapsamında lisansüstü eğitim faaliyetlerini tamamlamak üzere 46 Araştırma Görevlisi gövlelendirilmiştir.

Tablo 17 2019-2020 Eğitim-Öğretim Dönemi Ders Veren Öğretim Elemanı ve Öğrenci Matrisi

Fakülte/Yüksekokul/ Meslek Yüksekokulu	Ders Veren Öğretim Elemanı			Öğrenci Sayısı	Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayısı
	Öğretim Üyesi	Öğretim Görevlisi	Toplam		
Eğitim Fakültesi	54	-	54	1286	23.81
Fen Edebiyat Fakültesi	53	-	53	1166	22.00
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	23	1	24	487	20.29
İslami İlimler Fakültesi	24	-	24	981	40.88
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	15	-	15	106	7.07
Sağlık Bilimleri Fakültesi	17	3	20	662	33.10
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	13	-	13	18	1.38
Spor Bilimleri Fakültesi	12	2	14	424	30.29
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	2	32	34	973	28.62
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	7	32	39	1023	26.23
Malazgirt Meslek Yüksekokulu	3	7	10	307	30.70
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	2	23	25	566	22.64
Varto Meslek Yüksekokulu	3	8	11	114	10.36
Bulanık Meslek Yüksekokulu	2	12	14	197	14.07
Toplam	230	120	350	8310	23.74

2019-2020 eğitim-öğretim dönemi itibariyle, tablodaki öğretim üyesi sayısı ve öğrenci sayısı kıyaslandığında öğretim üyesine düşen öğrenci sayısı 36.13 iken, ders veren öğretim elemanı toplamı üzerinde değerlendirildiğinde, öğretim elemanına düşen öğrenci sayısı 23.74'tir. Lisansüstü eğitim gören öğrenciler toplama dâhil edildiğinde öğretim üyesine düşen öğrenci sayısı 38.14'e ulaşmaktadır.

Tablo 18 Akademik Personelin Unvan ve Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

Kadro Unvanı	Kadın	Erkek	Toplam
Profesör	3	14	17
Doçent	2	16	18
Dr. Öğr. Üyesi	41	156	197
Öğretim Görevlisi	28	146	174
Araştırma Görevlisi	63	127	190
Toplam	137	459	596

Tablo 19 Akademik Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş Grubu	21-25 Yaş	26-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41-50 Yaş	51-Yaş ve Üzeri	Toplam
Kişi Sayısı	19	96	213	161	77	30	596
Oran (%)	3	16	36	27	13	5	100

4.7.2.2 İdari Personel

Üniversitemizin, 2019 yılı sonu itibariyle 251 kadrolu idari personeli mevcut olup kadroların hizmet sınıfı, doluluk ve cinsiyet dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 20 Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personelin Dağılımı

Hizmet Sınıfı	Kadro Durumu		Dolu Kadro Durumu		Toplam
	Dolu	Boş	Kadın	Erkek	
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	182	136	23	159	318
Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	4	10	3	1	14
Teknik Hizmetler Sınıfı	39	47	3	36	86
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	25	24	3	22	49
Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	1	2	-	1	3
Toplam	251	219	32	219	470

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere üniversiteye tahsis edilmiş idari personel kadrolarının 2016 yılında (tablo 23) doluluk oranı %50.6 iken, 2019 yılı sonu itibari ile doluluk oranı %53 civarında kalmıştır. Bu nedenle kurumun ihtiyacı olan idari personel sayısının nicelik yönünde yetersiz olduğu görülmektedir.

Tablo 21 Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personel Sayısı ve Atanma Yöntemi

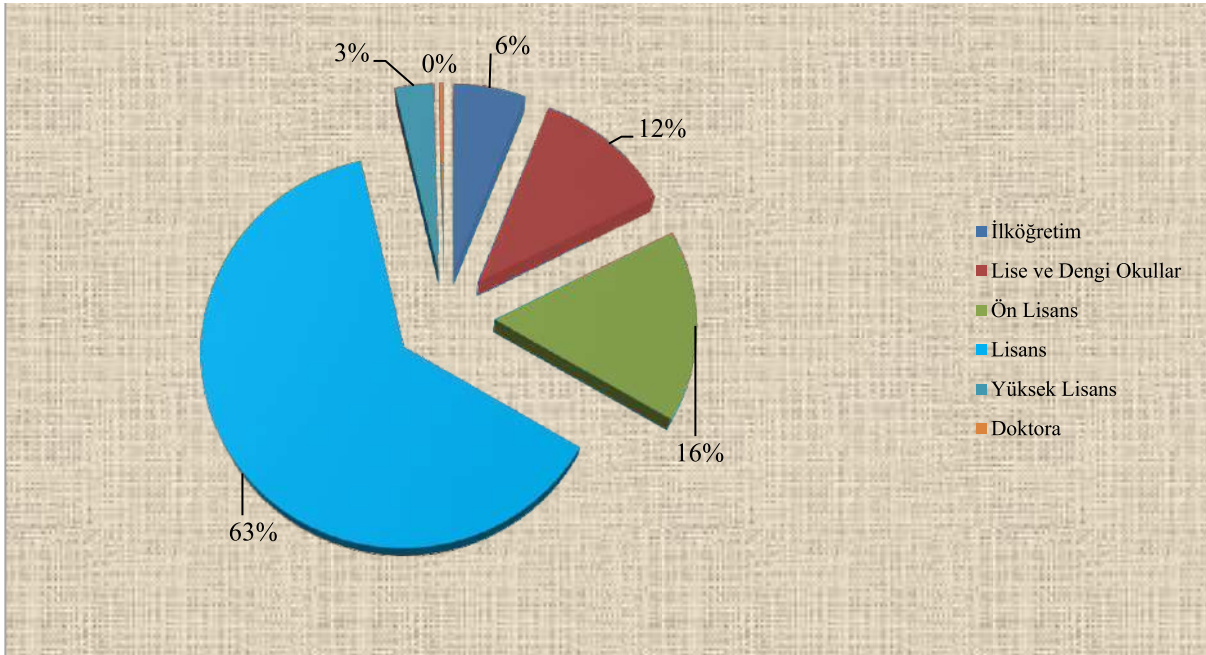
Hizmet Sınıfı	Atanma Yöntemi		
	Naklen	Açıktan	Toplam
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	10	4	14
Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	1	-	1
Teknik Hizmetler Sınıfı	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	2	2	4
Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	-	-	-
Toplam	13	6	19

2019 yılı idari personel kadro atamalarına dair bilgiler yukarıdaki tablo 21’de gösterilmiştir. 2019 yılında naklen atama yöntemi ile daha çok personel alımının gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 22 İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı
İlköğretim	15
Lise ve Dengi Okullar	29
Ön Lisans	40
Lisans	158
Yüksek Lisans	8
Doktora	1
Toplam	251

Grafik 4 İdari Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Üniversitemizde görev yapan idari personelin eğitim durumu yukarıdaki grafikte gösterilmiştir. Grafikten de anlaşılacağı üzere üniversite idari personelinin %63’ü lisans ve %16’sı ön lisans mezunudur. Toplam idari personelimizin %82’sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum kalite açısından değerlendirildiğinde üniversite için önemli bir nitelik avantajı oluşturmaktadır.

Tablo 23 Unvan Durumu ve Yıllara Göre İdari Personel Sayısı

Kadro Unvanı	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Genel Sekreter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Genel Sekreter Yardımcısı	-	-	1	1	1	-	1	1	1	1	-
Daire Başkanı	4	3	6	6	6	6	6	6	8	8	7
Fakülte Sekreteri	2	2	4	4	6	6	6	6	5	5	7
Yükseköğretim Sekreteri	2	-	2	2	2	2	1	2	4	2	5
Enstitü Sekreteri	1	2	1	-	-	1	1	1	2	1	1
Şube Müdürü	9	10	8	9	8	9	10	11	8	14	14
Hukuk Müşaviri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Avukat	-	1	1	-	2	2	2	2	1	1	1
Mühendis	2	4	5	8	7	10	12	12	11	12	9
Mimar	-	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Psikolog	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Mali Hizmetler Uzm.	-	-	-	-	1	1	2	2	2	2	2
Şef	1	1	2	2	5	16	15	11	9	32	33
Tekniker	3	7	9	10	11	10	13	12	14	15	13
Diyetisyen	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-
Programcı	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Hemşire	1	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3
Kütüphaneci	-	2	2	5	5	6	5	4	3	4	4
Teknisyen	6	11	16	14	14	13	13	12	12	12	10
Bilgisayar İşletmeni	5	9	26	42	64	52	47	83	86	55	57
Memur	13	25	17	16	25	27	29	21	25	37	38
Daktilograf	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Sekreter	-	3	5	9	13	13	12	1	1	1	1
Koruma ve Güvenlik Görevlisi	17	17	17	16	15	13	13	11	10	7	7
Şoför	3	3	5	8	8	9	10	10	10	9	8
Hizmetli	3	3	4	5	6	9	14	17	28	17	19
Aşçı	1	1	-	-	2	1	1	1	1	1	2
Kaloriferci	1	1	4	6	7	5	5	5	5	3	4
Teknisyen Yardımcısı	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Sürekli İşçi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	148	144
Toplam	77	112	142	171	217	219	225	238	252	395	395

Yukarıdaki tabloda üniversitenin kuruluşundan itibaren personel sayısının istikrarlı bir şekilde artış gösterdiği gözlenirken, son üç yılda idari personel sayısının pek artış göstermediği görülmektedir. Nicelik olarak son iki yılda toplam idari personel sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenirse de bu durum, daha önce hizmet alım yolu ile istihdam edilen geçici personelin sürekli işçi kadrosuna dâhil olup, personel sayısını total olarak artırmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 24 İdari Personelin Hizmet Süreleri İtibariyle Dağılımı

Hizmet Süresi (Yıl)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1-3	37	15
4-6	61	24
7-10	55	22
11-15	36	14
16-20	15	6
21 ve Üzeri	47	19
Toplam	251	100

Tablo 25 İdari Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş Grubu	18-25 Yaş	26-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41-50 Yaş	51 – Yaş Ve Üzeri	Toplam
Kişi Sayısı	11	36	80	51	54	19	251
Oran (%)	4	14	32	20	22	7	100

4.7.3 Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Kurum kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler ve kurallar bütünüdür. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların motivasyonunun artırılmasında önemli katkı sağlar. Motivasyonu yüksek çalışanlar, kurumsal amaçlar ve hedefler çerçevesinde daha verimli çalışarak üniversitenin belirlediği vizyonuna ulaşmasında önemli katkı sağlar. Üniversitemiz bilimsel, kültürel ve düşünsel zenginliğini, 12 yılı aşan eğitim deneyimi ile kurumsallaşma anlamında büyük mesafe kat etmiştir.

Üniversitemiz, “Dijital Dönüşümde ve Hayvancılık Sahasında” pilot devlet üniversite misyonuyla, üniversiteler arasında önemli stratejik hedefleri doğrultusunda marka üniversite hâline gelmek ve tüm paydaşlarının katıldığı etkin süreçlerde hizmet vermek amacıyla etkili bir kurum kültürü oluşturulması çabalarına önem vermektedir. Bu kapsamda tüm paydaşların görüş, öneri ve fikirlerini alabilmek, kurum içi ve kurum dışı etkili iletişimi sağlayabilmek için günümüz teknolojilerinden faydalanılmaktadır.

Üniversitemizde iç paydaşlara yönelik uygulanan memnuniyet anketlerinde, kurum kültürünü de kapsayan konular yer almaktadır. Stratejik planlama rehberi de dikkate alınarak hazırlanan bu anketlerde, hem kurum kültürüyle ilgili hem de üniversitenin genel memnuniyet düzeyi hakkında iç paydaşlarımıza yönelik sorular bulunmaktadır.

Ankete üniversite personelinin %40'ı (334 personel) katılmıştır. Bu başlık altındaki anket sorularına; “Üniversitenin başarılı/güçlü bulduğunuz yönlerini, 1’den 5’e doğru puanlayınız” şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Önermelerde (1) en güçlü (5) en güçsüz olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılanların %74.49’u “Kurumsal Yönetim Anlayışı”, %81.37’si “İş Akışı Verimliliği”, %71.56’sı “Akademik ve İdari Personel Verimliliği”, %62.10’u “Teknolojik İmkânlar”, %80.97’si “Genel Çalışma Kurallarına Uyum”, %78.69’u “Paydaşlarıyla İlişkilerinin Yeterli Olması” ve %83.88’i “Değişime Açık Olması” başlıklı sorulara güçlü ve en güçlü cevabını vermiştir.

Üniversitemiz için belirtilen özelliklerin uygun olup olmadığı başlığı altındaki anket sorularına; 5’likert ölçeğine göre belirtmeleri istenmiştir. Önermelerde “kesinlikle uygun, uygun, kararsızım, uygun değil ve kesinlikle uygun değil” şeklinde önermelerde bulunulmuştur. “Üniversitemiz işbirliğine ne kadar açık olduğu” sorusuna; ankete katılanların %85.01’i “uygun ve kesinlikle uygun” cevabını vermiştir.

Akademik ve idari personele Üniversitemizin hizmetlerine ilişkin kanaatleri, 5’likert ölçeğine göre; kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki önermelerde bulunulmuştur. “Üniversitemiz hizmetlerinin sunumunda paydaşlarıyla daha fazla iş birliğine gitmelidir” sorusuna; ankete katılanların %93.14’ü “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir.

Gerek üniversite bazında yapılan ankete katılanlar, gerekse akademik birimlerin kendi yaptırtdıkları bir kısım anketlerin ortak bileşenleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler, ankete katılanlar “ödül ceza sistemi” hariç, “Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri” başlıklı sorulara olumlu cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 26 Akademik Birim Kurum Kültürü Analiz Formu

Bileşen	Olumlu Görüş	Kararsız (%)	Olumsuz Görüş (%)
Katılım	77	13	10
İş Birliği	68	17	15
Bilginin yayılımı	73	14	13
Öğrenme	60	23	17
Kurum İçi İletişim	75	10	15
Paydaşlarla İlişkiler	73	20	7
Değişime açıklık	58	19	23
Stratejik Yönetim	70	17	13
Ödül ve ceza sistemi	47	23	30
Genel Değerlendirme	66.78	17.33	15.89

Paydaşlara yönelik olarak, “Üniversitemiz hizmetlerinin sunumunda paydaşlarıyla daha fazla iş birliğine gitmelidir” sorusuna %93.14’lük bir oranın olumlu cevap vermesi, kurum içindeki farkındalığın önemli bir göstergesi niteliğindedir. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, üniversitemizin kurum kültürünü büyük oranda içselleştirdiği görülmektedir.

Üniversiteler yasal olarak karar alma mekanizmasının temel belirleyicisi; rektör, üniversite yönetim kurulu ve üniversite senatosudur.

Üniversiteler idari yapısında yer alan rektör, yönetim kurulu, senato, rektör yardımcıları, fakülte dekanları ile seçilen Yönetim Kurulu ve rektör, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, enstitü ve meslek yüksekokulu müdürleri karar organı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bununla birlikte üniversiteler diğer idari faaliyetleri genel sekreter, daire başkanlıkları ve ilgili birim sekreterlikleri aracılığı ile sürdürmektedir.

Kararların alma süreçlerinde temel değerler olarak atfettiği; şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı, toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliği, hakkaniyet ve adaletten yana olan bir bakış açısıyla hareket edilmektedir.

4.7.4 Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analizinde; üniversitenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşlıların özellikleri ve sayıları yer almaktadır. Bu analizde, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin verilerle birlikte, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikler de dikkate alınmıştır. Fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırmak için, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak

kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesine yönelik iş analizi ve süreç analizi çalışmaları da ilgili faaliyet alanlarının belirtildiği başlıklar altında belirtilecektir

4.7.4.1 Eğitim Alanları

2019 yılı itibarıyla üniversitenin sahip olduğu fiziki eğitim alanlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Üniversitenin sahip olduğu kapalı alanlar, mevcut eğitim-öğretim faaliyeti kapasitesi bakımından yetersiz kalmaktadır. Fiziki alan yetersizliği nedeniyle faaliyet alanı farklılık arz eden bazı akademik birimler aynı kapalı alanları kullanmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle kapalı alanların nitelik olarak istenilen düzeyde kullanıldığı söylenemez.

Tablo 27 Eğitim Alanları ve Kapasitesi

Eğitim Alanı	Derslik	Amfi	Bilgisayar Laboratuvarı	Araştırma Laboratuvarı
0-50	100	0	5	7
51-75	31	0	0	0
76-100	2	0	1	0
101-125	30	0	0	0
126-150	0	0	0	0
151 ve üzeri	0	2	0	0
Toplam	163	2	6	7

Tablo 28 Derslik Kullanımı Sıklığı Analizi

Akademik Birimler	Öğrenci Sayısı	Derslik Sayısı	Derslik Kapasitesi (Öğrenci)	Derslik Kapasitesi (Ders Saati) (A)	Kullanılan Kapasite (Ders Saati) (B)	Derslik Kullanım Sıklığı (% B/A)
Eğitim Fakültesi	1.286	30	1.854	1.200	828	69
Eğitim Fakültesi (Pedagojik Formasyon)	403					
İslami İlimler Fakültesi	981	18	1.255	720	578	80
Fen Edebiyat Fakültesi	1.166	15	1.020	600	440	73
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	487	15	1.112	600	223	37
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	106	7	459	280	80	28
İletişim Fakültesi	0	0	0	0	0	0
Sağlık Bilimleri Fakültesi	662	8	421	320	218	68
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	18	2	90	80	56	70
Spor Bilimleri Fakültesi	424	6	420	240	200	83
Fen Bilimleri Enstitüsü	100	1	50	40	15	37
Sosyal Bilimler Enstitüsü	363	1	15	40	27	67
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	973	12	979	480	290	60
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	566	5	369	200	92	46
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	1.023	15	747	600	435	72
Malazgirt Meslek Yüksekokulu	307	20	800	800	144	18
Varto Meslek Yüksekokulu	114	3	60	120	70	58
Bulanık Meslek Yüksekokulu	197	7	45	280	154	55
Toplam/Ortalama	9.176	165	9.696	6.600	3.850	58

4.7.4.2 Sosyal Alanlar

2019 yılı sonu itibarıyla üniversitedeki konukevi, kantin, kafeterya, yemekhane, spor tesisi, toplantı ve konferans salonlarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 29 Sosyal, Kültürel ve Spor Alanları

Sosyal Alanın Adı	Açıklama	Sayısı	Büyüküğü	Kapasitesi
			(m ²)	(Kişi Sayısı)
Konuk evi		1	6.000	40
Kantin		6	2.125	1.145
Kafeterya		6	1.785	900
Yemekhane	Öğrenci	4	2.000	1.500
	Personel	3	1.130	720
Kapalı Spor Tesisi		2	9.000	1.000
Toplantı Salonu		2	125	50
Konferans Salonu	Eski Rektörlük	1	280	310
	Kongre Kültür	3	1.300	1.650
	Kongre Kültür		280	300
	Kongre Kültür		280	300
	Malazgirt MYO	1	154	150
Lojmanlar	Küllie	124	16.500	-
Toplam		153	40.959	8.065

Üniversite bünyesinde sportif faaliyetlerin gerçekleştirileceği kapalı alanlar mevcuttur. Ancak spor faaliyetlerinin gerçekleştirileceği açık spor tesisi gibi faaliyet alanı bulunmamaktadır. Bu kapsamdaki eğitim-öğretim faaliyeti için Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün sportif faaliyetlerinin yürütüldüğü alanlar kullanılmaktadır. Üniversitenin açık spor alanlarının tamamlanması yönündeki faaliyetleri devam etmektedir. Bununla birlikte Üniversitenin kapalı spor etkinliklerini yapabileceği kapalı spor salonu, yarı olimpik yüzme havuzu, basketbol ve voleybol sahası gibi imkânlar da mevcuttur. Fakat bununla birlikte sportif alandaki eğitim-öğretim faaliyetini yerine getirmede yetersiz kalmaktadır. Merkez kütüphane içerisinde öğrencilerin bireysel veya grup çalışmalarını gerçekleştirebilecekleri ve teknolojik donanımlı çalışma alanları yer almaktadır. Merkezi kütüphane de ayrıca bilgisayar salonları da öğrencilere hizmet vermektedir.

4.7.4.3 Hizmet Alanları

2019 yılı itibarıyla üniversitenin hizmet alanlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 30 Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanları

Hizmet Alanının Adı	Ofis Sayısı	Alanı (m ²)	Kullanan Kişi Sayısı	Personele Düşen Alan (m ²)
Akademik Personel Çalışma Odası	349	5.915	596	9.92
İdari Personel Çalışma Odası	134	2.857	251	11.38
Toplam/Ortalama	483	8.772	847	10.36

Üniversitemizde buluna çalışma ofislerinin sayısı mevcut talebi karşılayamadığından dolayı akademik personellerden bir kısmı bağlı bulunduğu akademik birim dışında, üniversitenin diğer muhtelif alanlarında bulunan ofislerde çalışmalarını sürdürmektedirler.

4.7.4.4 Depo, Arşiv, Sistem Odası, Atölye Alanları ve Taşıtlar

2019 yılı itibarıyla üniversitedeki depo, arşiv, sistem odası, atölye alanları ve taşıt sayılarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 31 Depo, Arşiv, Sistem Odası ve Atölye Alanları

Hizmet Alanının Adı	Sayısı (Adet)	Alanı (m ²)
Depo	23	2.034
Arşiv	28	1.461
Atölye	19	690
Sistem Odası	25	308
Hangar	1	2.310
Toplam	96	6.803

Tablo 32 Taşıt ve İş Makinesi Durumu

Taşıtın Cinsi	Taşıt Sayısı
Binek Otomobil	9
Minibüs	2
Pick-Up	0
Otobüs	4
Kamyon ve Kamyonet	6
Traktör	3
Hidromek İş Makinası	1
Motosiklet	3
Toplam	28

Tablo 33 Teknik Donanım ve Cihazlar

Cihaz Türü	Adet
Masaüstü Bilgisayar	1.352
Dizüstü Bilgisayar	40
Projeksiyon Cihazı	99
Fotokopi Makinesi	27
Faks	17
Yazıcı	429
Televizyon	42
Tarayıcı	27
Mikroskop	27
DVD/DVD Player	6
Dijital Fotoğraf Makinesi	3
Fotoğraf Makinesi	3
Dijital Kamera	2
CCD Kamera (Güvenlik Kamerası)	346
Klimalar	11
Telefon	564

Tablo 34 Üniversitenin Fiziki Alan Durumu

S.No	Projenin Adı	Karakteristiği	Durumu
2007H031580 Eğitim Fakültesi			
1	Eğitim Fakültesi 1. Etap	9 Blok, 11.500 m ²	Tamamlandı
	Eğitim Fakültesi 2. ve 3. Etap	12 Blok, 16.820 m ²	Tamamlandı
2009H031940 Kampüs Alt Yapısı			
2	Kampüs çevresinin panel çit ile çevrilmesi	3.810 m ²	Tamamlandı
	Kampüs İçi Ana Yol Stabilize Yapımı	2.500 m (18m genişliğinde)	Tamamlandı
	Kampüs Altyapısı Tesisat Galerisi	3.200 m (2x2 ebadında)	Tamamlandı
	Kampüs içi Ana ve Ara Yollar 1'nci Etap	Ara yollar; 4.810 m tretuvar, asfalt kaplama, nizamiye; 2500 m	Tamamlandı
	Kampüs İçi Çevre Düzenlemesi	70.000 m ²	Tamamlandı
	Kampüs İçi Çevre Düzenlemesi	140.000 m ²	Tamamlandı
	Kampüs Isı Merkezi Yapım İşi	1.850 m ²	Tamamlandı
2009H031950 Derslik ve Merkezi Birimler			
3	Kütüphane ve Bilgi İşlem Merkezi	8.000 m ²	Tamamlandı
	Merkezi Kafeterya	6.000 m ²	Tamamlandı
	Mediko-Sosyal ve Çarşı	4.000 m ²	Tamamlandı
	Kongre ve Kültür Merkezi	7.500 m ²	Tamamlandı
	Fen Edebiyat Fakültesi 1. Etap	10.000 m ²	% 63.50 Tamamlandı
	Fen Edebiyat Fakültesi 2. Etap	14.000 m ²	Tamamlandı
	İslami İlimler Fakültesi	14.000 m ²	%30.98 Tamamlandı
	Hangar	2.250 m ²	Tamamlandı
2009H031960 Lojman ve Sosyal Tesisler			
4	Lojmanlar (1. Etap)	76 daire 4 sığınak (10.500 m ²)	Tamamlandı
	Lojmanlar (2. Etap) ve Sosyal Tesisler (konuk evi)	48 daire ve (6.000 m ²)	Tamamlandı
	Lojmanlar (3. Etap)	80 Daire (6240 m ²)	%41.77 Tamamlandı
2010H050190 Açık ve Kapalı Spor Tesisleri			
5	Kapalı Spor Tesisleri	9.000 m ²	Tamamlandı
	Açık Spor Tesisleri	Açık Tenis Kortu (2 adet), Basketbol Sahası (1 adet), Tri. Sen. At. Pis. Fut. Sa. (3.000 seyirci kapasiteli)	%30.17 Tamamlandı
2010K121230 Merkezi Araştırma Laboratuvarı (Diğer Kamu Hizmetleri)			
6	Merkezi Araştırma Laboratuvarı	6.000 m ²	Tamamlandı

Tablo 34’te üniversitenin kuruluşundan 2019 yılı sonuna kadar, mevcut taşınmaz durumu gösterilmektedir. Yapımı devam eden projeler tamamlandığında, Üniversite eğitim-öğretim faaliyetini sürdürmek için arzu ettiği nicelik ve nitelikteki alanları elde etmede büyük ivme kazanacaktır.



Şekil 1. *Muş Alparslan Üniversitesi Külliye Yerleşim Planı*

4.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum analiz edilmiş ve gelecekte olması hedeflenen teknolojik ve bilişim altyapısı tespit edilmiştir.

Üniversitenin internet hızı 350 Mbps'dir. Malazgirt Meslek Yüksekokulu 15 Mbps ve Bulanık Meslek Yüksekokulu 20 Mbps internet hızıyla noktadan noktaya kampüs ağına bağlıdır.

Bilgi işlemin sistem alt yapısında 1 adet Güvenlik Duvarı (Firewall) çalışmaktadır. Kullanıcılara internet bağlantısı tanımlanmış kurallar üzerinden verilmektedir. URL Filtreleme kullanılmaktadır. 5651 sayılı kanuna göre loglama yapılmaktadır. Kullanıcı tanımlama ve e-posta sistemi için LDAP kullanılmaktadır.

Sunucularımızda sanallaştırma teknolojisi kullanılmaktadır. Elektronik Belge Yönetim Sistemi, Öğrenci Bilgi Sistemi, Uzaktan Eğitim Sistemi, Kütüphane Otomasyonu, BAP, Veritabanı Yönetim Sistemleri, Web sayfalarımız gibi hizmetler sunucularımız üzerinden verilmektedir. Sunucularımızın yedeklemesi farklı bir konuma yapılmaktadır.

Web sayfaları, Yemekhane Otomasyonu, Ders Programı, Turnike Geçiş Sistemi, Personel Bilgi Sistemi, Yapı İşleri Arıza Takip, İdari Mali İşler Depo, Spor Bilimleri Fakültesi Başvuru ve Sınav Sistemi, Online Başvuru Sistemleri gibi yazılımlar personellerimiz tarafından geliştirilmiştir.

Sınıflarda akıllı tahtalar kullanılmaktadır. Öğrencilerin kullanımı için farklı birimlerde 10 adet bilgisayar laboratuvarı kurulmuştur. Kütüphane binasında serbest kullanım için bilgisayar laboratuvarı vardır. Kablosuz ağ noktaları personelimiz ve öğrencilerin kullanımı için devrededir. Eduroam ağına üyeliğimiz vardır. Kampüs çevresi ve bina içlerine kamera sistemleri kurulmuştur. 7/24 görüntü kaydı alınmaktadır. Birimlerimizin haberleşmesi IP telefonlar üzerinden yapılmaktadır. 1200 kullanıcı ip telefon santralimiz mevcuttur.

Üniversitenin sunucu işletim sistemleri; windows ve ofis yazılımları, yedekleme, sanallaştırma, loglama, antivirüs, kamera yönetimi, kablosuz cihaz yönetimi, güvenlik duvarı, telefon haberleşme sistemi, ve veritabanı yönetim sistemleri yazılımları kullanılmaktadır. Microsoft ile kampüs lisans ve Google ile Google for Education anlaşmamız vardır. Personel ve öğrencilerin çevrimiçi elektronik yayınlardan faydalanması için kütüphanemizin yaptığı anlaşmalar vardır. VPN teknolojisi kullanılarak kampüs dışı bağlantılara da izin verilmektedir.

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası alma, KVKK şartlarını sağlama, yedekleme sistemimizi güçlendirme, sistem odalarımızı iyileştirme ve standartlara uygun hale getirme, ihtiyaç duyulan alanlara kamera kurulumu, yeni kablosuz ağ noktaları oluşturma, yeni sunucu donanımlar alma, günümüz şartlarına uygun ağ cihazları alma, personel ve öğrencilerin akademik çalışmalarını destekleyici yazılımların satın alınması öngörülmektedir.

Kütüphane hizmetlerinde e-kitap uygulaması başlatılarak öğrenci ve personelimize kaynaklara daha rahat ve en kısa sürede ulaşma imkânı sunmayı hedeflemekteyiz. Akademik arşiv içeriğine erişimi tekil bir web adresi ile sağlayacak uluslararası Handle Üyeliği yapılmış bu doğrultuda arşivlerin uluslararası harmanlama ve listeleme sistemlerine erişim (TAA, OAL, BASE, OpenDOAR, DOAR, OpenAIRE, ROARMAP, Dspace) sağlanmıştır. Kütüphanemizin yaptığı diğer hizmetler, koleksiyon durumu ve bilişim alt yapısı ile ilgili veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 35 Kütüphane Koleksiyon ve Bilişim Durumu

Koleksiyon	Adet
Basılı Kitap	57.693
Malazgirt Meslek Yüksekokulu Basılı Kitap	1.828
Toplam Basılı Kitap	59.521
Tez	72
Sürelî Yayınlar	118
e-Dergi	821
e-Kitap	335
Koleksiyon Toplamı	60.867
Merkezi Kütüphane Aracılığı ile Kullanılan Veri Tabanları/Programlar	
Veri Tabanı ve Program Adı	Açıklama/İçerik
Sobiad (Sosyal Bilimler) Atıf Dizini	Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri alanında yayınlanan dergilerin tam metinlerinin indekslendiği ve atıflarının bulunduğu veri tabanı
İdeal Online Sürelî Yayın Elektronik Veri Tabanı	Sürelî Yayın Erişim Sistemi Bilimsel Yayın Erişim Sistemi OpenAIRE, ROARMAP ROARMAP OpenAIRE, Handle System Google Akademik Harman BASE Google Analytics TAA OAL
Kurumsal Akademik Arşiv (DSpace) (bilimsel yayın erişim sistemi), Kurumsal Akademik Arşiv ile bağlantı sağlanan veri tabanları (Arşivlerin uluslararası harmanlama ve listeleme sistemlerine erişim)	
Yordam Kütüphane Otomasyon Programı ve Mobil Kütüphane Uygulamaları	Kitap, Üye Kayıt ve Takip Sistemi
Kamref Kütüphane, Materyal Takip, Güvenlik ve Geçiş Kontrol Sistemi	Kontrol Sistemi
İntihal Veri Tabanları	
Turnitin	Yayın Kontrol, Değerleme ve İntihal Engelleme
İthenticate	
TÜBESS	Türkiye Belge Sağlama ve Ödünç Verme Sistemi
KITS	Kütüphaneler Arası Ödünç Verme Sistemi

4.7.6 Mali Kaynak Analizi

Üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde yerine getirmesi tahmini mali kaynakların gerçekleşmesi ile mümkündür. Üniversitenin mali kaynakları özel bütçe ile tahsis edilen merkezi yönetim bütçesi ve öz gelirlerden oluşmaktadır. Mali kaynaklar tahmin edilirken 2020-2022 Orta Vadeli Mali Plandan yararlanılmıştır.

Tablo 36 Tahmini Kaynaklar

Kaynaklar	Planın	Planın	Planın	Planın	Planın	Toplam Kaynak
	1. yılı (2021)	2. yılı (2022)	3. yılı (2023)	4. yılı (2024)	5. yılı (2025)	
Özel Bütçe	149.769.000	159.014.000	186.073.000	207.725.000	228.801.000	931.382.000
Bütçe Dışı Kaynak*	730.000	803.000	883.000	971.000	1.068.000	4.455.000
Toplam	150.499.000	159.817.000	186.956.000	208.696.000	229.869.000	935.837.000

*Bütçe dışı fonlar, bütçe dışı kaynak tutarına dâhil edilmiştir.

Üniversitenin 2015-2019 yıllarında gerçekleşen gider ve gelir durumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 37 Yıllara Göre Gider Gerçekleşmeleri

Eko Kod	Bütçe Giderleri	2015	2016	2017	2018	2019
01	Personel Giderleri	33.662.793	40.089.342	48.494.101	64.787.083	84.337.219
02	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri	3.749.708	4.558.695	5.587.617	7.630.283	10.208.406
03	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	11.585.935	15.118.440	18.135.822	12.223.674	16.464.705
05	Cari Transferler	782.786	870.275	825.167	1.144.262	1.566.889
06	Sermaye Giderleri	21.041.025	13.077.415	31.790.412	20.710.121	11.882.154
	Toplam Gider	70.822.247	73.714.167	104.833.119	106.495.423	124.459.373

Tablo 38 Yıllara Göre Gelir Gerçekleşmeleri

Bütçe Gelirleri	2015	2016	2017	2018	2019
Özel Gelirler	4.737.099	5.217.040	4.666.233	5.054.750	9.660.479
Hazine Yardımı	70.008.618	71.498.178	101.579.464	103.271.300	115.927.250
Toplam Gelir	74.745.717	76.715.218	106.245.697	108.326.050	125.587.729
Net Finansman	9.065.598	6.738.613	13.229.178	6.711.255	12.785.450

4.7.7 Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversite akademik faaliyet analizi kapsamında, dokuz fakülte, iki enstitü, altı meslek yüksekokulu on dört araştırma ve uygulama merkezi ile eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamındaki faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitelerin faaliyet gösterdiği, alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirmeleri akademik faaliyet analizi tablosunda gösterilmiştir.



Tablo 39 Akademik Faaliyet Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	<p>Dijital dönüşüm kapsamında pilot üniversite olması</p> <p>Yeniliklere açık genç, dinamik akademik ve idari bir kadroya sahip olması</p> <p>Öğrencilerin yeterli bilgiye ulaşması için güçlü bir bilişim ve kütüphane altyapısı</p> <p>Eğitim-öğretim ve sportif faaliyetlerde istikrarlı yükselme trendi</p>	<p>Ders veren öğretim elemanı sayısal yetersizliği</p> <p>Akademik birimlerde eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüleceği alan ile personel ofislerinin yetersizliği</p> <p>Coğrafi konumdan dolayı, tercih önceliklendirmede öğrencilerin üniversite hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması</p>	<p>Öğretim elemanı sayısının artırılması</p> <p>Personel motivasyonunun artırılması</p> <p>Daha öncelikli tercihle, öğrencilerin üniversiteyi tercih etmelerin sağlayacak çalışmaların yapılması</p> <p>İhtiyaç olan fiziki alanların ivedi olarak tamamlanması</p>
Araştırma	<p>Ulusal ve uluslararası kongrelerin düzenlenmesi</p> <p>Bilimsel faaliyetlerle ilgili idare desteği</p> <p>Üniversite merkezi kütüphanesinin aracılığıyla üye olunan veri tabanlarının çok sayıda bilimsel araştırmaya erişim kolaylığı sağlaması</p> <p>Araştırma ve uygulama merkezlerinin varlığı</p> <p>Üniversitenin; “Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşma ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında “hayvancılık” sahasında pilot üniversite seçilmesi</p>	<p>Ar-Ge faaliyetleri için tahsis edilen ödenek ve fonların yetersizliği</p> <p>Sağlık, sportif ve diğer alanlarda ihtiyaç duyulan laboratuvar yetersizliği</p> <p>Ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılara katılan personelin mali olarak yeterli düzeyde desteklenememesi</p> <p>Üniversite bünyesinde araştırma görevlisi ve öğretim görevlilerinin lisansüstü çalışmalarının yapacağı program yetersizliği</p> <p>Akademik personelin, bilimsel çalışmalarında kadrolu bulunduğu veya lisansüstü çalışma yaptığı üniversitelerden sadece birini yazma zorunluluğu</p>	<p>İlgili yasal mevzuatta değişiklikler yapılarak gerekli araştırma-geliştirme desteğinin sağlanması</p> <p>Bölgesel olarak iş dünyası ve sanayinin sorunlarına çözüm üretecek araştırmaların öncelikli hale getirilmesi</p> <p>Program azlığı nedeniyle lisansüstü program kısıtlılığı bulunan üniversitelere program açılması için kolaylık sağlanması</p> <p>Akademik personelin bilimsel çalışmalarında, hem kadrosunun bulunduğu hem de lisansüstü çalışma yaptığı üniversitelerin isimlerini kullanabilmesi</p>
Girişimcilik	<p>Sosyal alanda ve paydaşlarla iş birliğinin teşvik edilmesi</p> <p>Üniversite Araştırma ve uygulama merkezleri ile toplum-kamu işbirliği</p> <p>Sürekli eğitim merkezinin aktif olarak faaliyetlerde bulunması</p>	<p>Girişimciliğin, üniversitenin mevcut akademik yapısıyla uyumun sağlanması, akademik personelin girişimciliği akademik faaliyet olarak benimsememesi</p> <p>Kurumsal anlamda personel yapısıyla girişimcilik kültürü ve faaliyetlerinin zayıf olması, bu alanda uygulama ve araştırma faaliyetinin yetersiz olması</p> <p>Bulunulan yörenin nitelikli girişimci sayısının yetersiz olması</p>	<p>Öncelikli ihtisas alanlarının belirlenmesi, girişimciliğin bir ihtisas alanı olarak yeterli seviyede tanıtılması</p> <p>Bölgesel olarak sanayi ve girişimcilikle ilgili daha net politikaların belirlenmesi</p> <p>Ar-Ge ve inovasyon ekosisteminin oluşumu için kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin yapılması</p> <p>Stratejik planın akademik faaliyet alanının bir parçası olarak personel tarafından benimsetilmesi</p>
Toplumsal Katkı	<p>Nicelik olarak üniversite personeli ve öğrencilerin bulunan yöreye katkı düzeyinin yüksek olması</p> <p>Toplumsal konulara yönelik eğitsel faaliyetlerin düzenlenmesi</p>	<p>Üniversite toplum iş birliğinin istenilen düzeyde olmaması</p> <p>Mezunlarla işbirliği ve mezun takip sisteminin aktif olmaması</p> <p>Akademik faaliyet alanı dikkate alındığından, toplumsal argümanlara yönelebilecek eğilimlerin az olması</p>	<p>Toplumsal aktivite ve sorunlara yönelik etkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi</p> <p>Genel olarak yörenin ihtiyaç analizi yapılarak, bu hususta üniversite toplum işbirliği ile çözümler üretilmesi</p>

Tablo 40 Bilimsel Yayın ve Bilirdirler

Yayın Türü		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Toplam	
Makale	Ulusal Hakemli	37	32	40	60	60	47	53	29	119	121	124	662	
	Ulusal Diğer	22	7	8	13	11	17	23	7	26	26	16	165	
	Uluslararası Hakemli	9	29	24	41	74	42	66	68	205	259	328	1071	
	Uluslararası Diğer	1	-	-	-	10	3	4	7	11	15	13	54	
	SCI, SSCI, AHCI Expanded İndeksinde Yer Alan Dergiler	9	20	29	20	37	47	57	34	71	103	160	550	
Kitap	Alanında Türkçe Kitap Yazarlığı	8	1	9	11	24	4	8	11	15	21	37	149	
	Alanında Yabancı Dilde Kitap Yazarlığı	-	-	-	1	1	0	3	0	0	1	7	13	
	Kitap Bölüm Yazarlığı	-	1	2	6	5	10	27	13	65	124	205	458	
	Kitap Çevirisi	2	-	1	1	3	0	0	2	4	1	6	20	
	Kitap Editörlüğü (Redaksiyon, Yayına Hazırlama)	-	-	1	1	1	5	4	5	8	9	17	51	
Bildiriler	Ulusal	Sözlü Olarak Sunulan	15	15	16	69	57	49	51	51	93	88	96	600
		Poster Olarak Sunulan	29	21	33	29	5	30	12	19	13	19	5	215
	Uluslararası	Sözlü Olarak Sunulan	27	22	16	59	87	58	65	111	650	767	627	2489
		Poster Olarak Sunulan	4	24	33	11	6	21	9	12	68	45	27	260
Atıf	SCI, SSCI, AHCI Expanded Listelerindeki Dergilerde Yer Alan Yayınlar ve Uluslararası Nitelikte Bilimsel Kitaplarda Geçen Atıflar	46	53	96	22	97	170	282	164	878	1126	1548	4482	
	Diğer Yurtdışı, Yurtiçi Dergi, Kitap ve Proceedings'de Bulunan Atıflar	45	15	25	14	48	57	85	128	1307	1509	1892	5125	

4.7.8 Yükseköğretim Sektörü Analizi

Yükseköğretim sektöründe faaliyet gösteren üniversite ile ilgili dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin yasal çerçeve ile birlikte üniversiteye olan politik, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve çevresel eğilimleri bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.7.8.1 Sektörel Eğilim Analizi

Eğitim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir.

Tablo 41 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorumlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Yükseköğretim Kurumlarında kalite güvencesi sisteminin oluşturulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmalar Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Türkiye AB üyelik sürecinde eğitim-öğretim (Bologna süreci) yönelik yasal düzenlemeler	Türkiye'nin stratejik bir konuma sahip olması Öğrenci ve personel değişim programları kapsamında karşılıklı entegrasyon süreci ile iş birliği standartlarının artması AB ile entegrasyon sürecinde üniversitelerin kendilerini yenilemesi	Değişim programı ile nitelikli öğrencilerin başka üniversitelere yönelmesi	Eğitim standartları uluslararası normlara çıkarılmalı, personelin niteliği artırılmalı, öğrenci niteliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalı

4.7.8.2 Sektörel Yapı Analizi

Üniversiteler sektörel yapı analiziyile söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

Tablo 42 Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Devlet ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları	Farklılıkları ve benzerlikleri olan yükseköğretim kurumları öncü olma yönündeki hedefler oluşturmaları, yerelde var olan farklılıkların ve imkânların çeşitlenmesi	İstihdam olanaklarının artan öğrenci sayısına paralellik arz etmemesi	Kurumsallaşmanın farklılaştırma stratejisi yönünde odaklaşması
Paydaşlar	Kamu kurumları, öğrenciler, sivil toplum kuruluşları	Rekabet ortamının motivasyon etkisi Dijital dönüşüm kapsamında pilot üniversite olunması, “Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında “hayvancılık” sahasında pilot üniversite seçilmesi	Paydaşlarla etkileşimin sınırlı olması	Paydaşlarla etkin iletişim alanlarındaki farklılıklar ve çevresel etmenler gözetilerek kurumların ön plana çıkarılması
Tedarikçiler	Çevresel etmenlere bağlı kısıtlı imkânlar nedeniyle, mal ve hizmet alımı ile yapım işleri ile ilgili süreçlerde sorunların yaşanması	Üniversitenin stratejik yönünde bölgesel olarak önemli bir coğrafi konuma sahip olması	Mal ve hizmet alımlarında alternatiflerin kısıtlı olması, yasal mevzuatta büyük şehir olmayan illerin parasal sınırlarının kısıtlı olması Alternatif azlığı nedeniyle mal ve hizmet alımlarında niteliğin istenilen düzeyde olmaması	Mal ve hizmet alımlarında parasal sınırlamalarda büyük şehirlere tanınan avantajın diğer illere de tanınması, alternatif kısıtlılığı olan illerde DMO tarafından tedarik yönünden avantaj sağlanması
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumların süreç yönetiminde; farklı yapıdaki kurumların, kurumsal kapasite ve ihtisaslaşma alanlarının aynı perspektifte değerlendirilmesi bu bağlamda yaşanan rehberlik sorunları	Yasal süreçlerde düzenleyici ve denetleyici kurumların rehberlik olanağı, kurumun kendini geliştirmesine olan katkıları	Yasal mevzuat ve iletişim alanında yaşanan sorunlar	Çözüm, öneri, görüş ve iletişim süreçleri gözden geçirilerek bu alanda sorunlara daha seri çözüm bulma hususunda çalışmalar yapılması

4.8 GZFT (SWOT) Analizi

Üniversitenin **GZFT (SWOT)** analizi yapılırken güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri üniversitenin amaç ve hedeflerini belirlemeye yönelik yararlandığı yöntemlerdir. Üniversitenin misyon ve vizyonunu etkileyen amaç ve hedefler hazırlanırken, iç ve dış etkenleri dikkate alarak var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanarak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek ve stratejiler geliştirilmeye özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda paydaşlarla yapılan anketlerde GZFT analizine yönelik sorular yöneltilmiştir. İç paydaşların % 40'ı dış paydaş olarak öğrencilerin %7'si dış paydaş kurumların 203 yanıtla GZFT analizi çalışmalarına yönelik katılım sağlamıştır. Paydaşların görüşü de alınarak yapılan analizler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 43 GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler
<p>Dijital dönüşüm kapsamında pilot üniversite olunması</p> <p>“Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında “hayvancılık” sahasında pilot üniversite seçilmesi</p> <p>Güçlü ve güvenli bir bilgi işlem alt yapısı ve donanımlı kütüphane hizmetleri</p> <p>Yeniliklere açık genç, dinamik akademik ve idari bir kadroya sahip olunması</p> <p>Kurumsal değerlendirme ve kalite geliştirme hususunda olumlu yaklaşımın olması</p>	<p>Çalışma ve sosyal alanların yetersizliği</p> <p>Akademik ve idari personelin nicelik yönünde yetersizliği,</p> <p>Çalışma, sosyal ve sportif faaliyet alanlarının yetersizliği</p> <p>Ödenek yetersizliğinden kaynaklı, akademik personelin yurtiçi ve yurtdışı bilimsel kongrelere katılımının mali yönde istenilen düzeyde desteklenememesi</p> <p>Akademik personelin yetersizliğinden kaynaklı lisansüstü programlarının istenilen nicelikte olmaması</p> <p>Mezunlarla iletişim ve takip sisteminin yetersizliği</p> <p>Birimlerin araştırmaları yapacağı laboratuvar yetersizliği</p>	<p>“Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında rekabet ortamını oluşturacak stratejilerin ön plana çıkması</p> <p>Kamu-sivil toplum kuruluşları ve sanayi iş birliğinin yapılmasına yönelik araştırma projesi ve bilimsel çalışma olanağı</p> <p>Muş’un güvenli ve coğrafi açıdan stratejik bir konuma sahip olması</p> <p>Ulusal ve uluslararası üniversitelerle iş birliğinin yapılmış olması</p> <p>Kış sporları bağlamında aktif olarak kullanılan kayak merkezinin üniversite yerleşkesine yakın olması</p>	<p>Ağır iklim koşulları, ekonomik ve tedarikçi kaynaklı fiziki yapıların tamamlanmasında karşılaşılan zorluklar</p> <p>Bölge ve iklim şartları sebebiyle üniversitenin istenilen nitelikte tercih edilmemesi</p> <p>Sanayileşmeye bağlı olarak, katma değer ve istihdam sağlayacak yatırımlar hususunda genel anlamda il dışı tercihte bulunulması</p> <p>Muş ilinin birinci derece deprem bölgesi içerisinde yer alması</p>

Tablo 44 GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	<p>“Dijital dönüşüm” ve “Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında “hayvancılık” sahasında pilot üniversite olmasının getirdiği avantajları ihtisaslaşma ve araştırma faaliyetlerinde öncü olunması</p> <p>Kurumsal değerlendirme ve kalite geliştirme hususunda olumlu yaklaşımın genel anlamda faaliyet süreçlerine yansıtılması</p>	<p>Kurumsal kapasite ve öncü rol model yönündeki avantajlardan yararlanarak; bilimsel faaliyet, Ar-Ge ve insan kaynaklarının nitelik ve nicelik yönünde gelişmesinin sağlanması</p>
Zayıf Yönler	<p>Kamu-Özel Sektör ve STK’larla işbirliği yapılarak, bilimsel ve araştırma faaliyetinin desteklenmesini sağlanması</p>	<p>Öğretim elemanı, Ar-Ge ve laboratuvar altyapısı bakımından üniversitenin güçlendirilerek daha nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmelerinin sağlanması</p>

Tablo 45 Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Planın revize ve yenilenmesi nedeniyle, stratejik planının 2018-2019 yılları değerlendirmeye alınabilmiştir. Planda kurumsal kapasitenin tamamlanmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir. Amaç ve hedefler genel anlamda beş yıllık süreci kapsadığından, geçerliliği devam eden amaç ve hedefler yeni planda süreçleri tamamlanacak.	İzleme ve değerlendirme süreçlerinin daha etkin olarak işletilmesi Amaç ve hedefler genel anlamda üniversitenin tüm birimlerini kapsadığından, birimlerde farkındalık oluşturularak iç paydaşların desteğinin sağlanması
Mevzuat Analizi	Yükseköğretim mevzuatı faaliyet alanı dikkate alınarak düzenlenmesi	Yükseköğretim ve mali mevzuatın biraz daha sadeleştirilerek uygulama birliğinin sağlanması, uygulamada oluşan tereddütlerin giderilmesi
Üst Politika Belgeleri Analizi		Öğretim elemanlarını sanayi ile işbirliği yapmaya teşvik edici düzenlemeler yapılması Üniversitelerde girişimcilik çalışmalarının yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetler yapılması Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması
Paydaş Analizi	Paydaşlara yaklaşımlarına ve sorun alanlarına yönelik somut verilerin olmaması	Paydaşlarla farkındalığı oluşturacak, yapılan faaliyetlerin faydaya dönüştüğü net bir çerçevenin oluşturulması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Kurumsallaşmanın istenilen düzeyde oluşabilmesi için insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak istenilen düzeyde olmaması	Nitelikli insan kaynağının yetişebilmesi için gerekli olan eğitim, performans ve motivasyonun sağlanması İnsan kaynağı niteliğinin artırılabilmesi için performans ve yetkinlik analizlerinin yapılması
Kurum Kültürü Analizi	Kurum kültürünün tam olarak benimseyecek ve sahiplenecek şekilde aidiyet duygusunun henüz tam oluşmaması Kurumsal örgütlenmenin arzu edilen nitelikte olmasına yönelik kurumu tanıma ve benimsemenin istenilen düzeyde olmaması	İdari personele yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, araştırmacı insan gücünün nitelik ve nicelik olarak artırılması Kalite kültürüne yönelik yapılan eğitim faaliyetleri artırılması Bilimsel faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünde geliştirilmesi
Fiziki Kaynak Analizi	Fiziki yapıların kurumun ihtiyacını karşılayacak kapasitede olmaması Yapım işini taahhüt eden firmaların, yapımını üstlendikleri işleri çeşitli nedenlerle süresinde teslim etmemeleri Sportif faaliyet alanlarının istenilen düzeyde olmaması	Akademik ve idari personelin ihtiyacı olan ofis yetersizliği Spor faaliyetinin yapılacağı alanların tamamlanması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Teknoloji ve bilişim altyapısı güçlendirme çalışmaları devam etmesi Ar-Ge ve laboratuvar alt yapısı yetersizliği	Teknolojik ve bilişim alt yapısı güçlendirilmesi, Ar-Ge ve laboratuvar alt yapısının ihtiyacı karşılayacak şekilde tamamlanması
Mali Kaynak Analizi	Yatırım ve bilimsel faaliyetleri destekleyici hizmetlerin finansal yetersizliği	Yatırım, bilimsel faaliyetler ile personel niteliği ve buna benzer diğer mal ve hizmet alımı kapsamında yeterli finansman desteğinin artırılması
Akademik Faaliyetler Analizi	Araştırma uygulama merkezlerinin alt yapı yetersizliği Ar-Ge için tahsis edilen ödenek ve fonların yetersizliği	Araştırmacı insan sayısının artırılması
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Farklı yapıdaki yükseköğretim kuruluşlarının aynı mevzuat çerçevesinde değerlendirilmesi	Nitelikli insan kaynağının üniversiteyi tercih etmesine yönelik faaliyetlerin yapılması Yapısal farklılıklar göz önünde bulundurularak Yükseköğretim sektörünün analiz edilmesi



GELECEĞE BAKIŞ

5. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerleri belirlenmiştir. Misyon ve vizyon belirlenirken paydaşlarımızın görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda iç paydaşlarımıza; üniversitenin önceki dönem stratejik planında yer alan misyon ve vizyonunda dikkate alınarak, üniversitenin misyon ve vizyonu hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri için “misyon ve vizyon belirleme/görüş formu ile görüşleri alınmıştır. Böylece katılımcı bir yönetim anlayışıyla üniversitenin geleceğini ilgilendiren misyon ve vizyonu belirlenmiştir.

5.1 Misyon

Toplumsal sorumluluk bilinciyle; eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanında bilgi ve teknoloji üreten, dijitalleşme ve kalite anlayışı çerçevesinde öncü bir üniversite olmaktır.

5.2 Vizyon

Üniversite-toplum-sanayi işbirliğini esas alarak, sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimde mevcut alanlarda nitelikli eğitim kalitesi ile araştırma ve proje faaliyetleri yürüten, toplam kalite anlayışı çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır.

5.3 Temel Değerler

- ✓Kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme
- ✓Nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma
- ✓Liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme
- ✓Stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma
- ✓Şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme
- ✓Toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliğini geliştirme
- ✓Kaynakları; ekonomik, etkin ve verimli kullanma
- ✓Farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme
- ✓Hakkaniyet ve adaletten yana olma
- ✓Etik değerlere bağlı kalma



FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

6. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversite sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, fen ve mesleki eğitimin mevcut alanlardaki araştırma ve proje faaliyetleri ile birlikte, “Dijital dönüşüm” ve “Üniversitelerde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında “hayvancılık” sahasında pilot üniversite olmasının getirdiği avantajları ihtisaslaşma ve araştırma faaliyetlerinde öncü olma yolunda farklılaşma stratejilerini belirlemiştir. Bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla eğitim, araştırma girişimcilik ve toplumsal katkı yönündeki faaliyetlerini kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile netlik kazandırmıştır.

Üniversite farklılaşma yönündeki stratejik tercihlerin daha detaylı ve sistematik bir şekilde ele alınması için konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunumu tercihi ve temel yetkinlik tercihi olmak üzere dört temel stratejik tercih alt başlığı oluşturulmuştur.

6.1 Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

Üniversite bünyesinde kurulan merkezi araştırma birimleri ve bu merkezler sayesinde toplumsal sorunlara duyarlı, değişime açık, ürettiği bilgi ve yetiştirdiği insan gücüyle tercih edilen, bölgenin kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sunan bir üniversite oluşturulması hedeflenmiştir.

2019 yılında “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm” çalışmaları kapsamında 8 pilot devlet üniversitesinden biri olarak seçilen üniversitenin, bundan sonraki süreçlerde iş ve işlemler teknolojik gelişmelere paralel yürütülecektir. 2018 yılında “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında üniversite “hayvancılık” alanında pilot devlet üniversitesi seçilmiştir. Bu anlamda hayvancılık alanında ilin ve bölgenin ekonomisine katkı sağlayacak eğitimlere ve araştırma projelerine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Bu bağlamda üniversite sosyal bilimler ağırlıklı olmak üzere, “Dijital Dönüşüm” ve Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında araştırma faaliyetleri olmakla birlikte eğitim odaklı bir üniversite konumuna sahiptir.

6.2 Başarı Bölgesi Tercihi

Tercih edilen konumda diğer üniversitelerden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilecek önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda mevcut yapısıyla üniversite eğitim odaklı konumuyla uyumlu olmak üzere başarı bölgesi tercihini belirlemesi önem arz etmektedir.

Üniversitenin eğitim odaklı mevcut yapısı incelendiğinde; eğitim bilimleri, fen bilimleri, İslami ilimler, İktisadi ve idari bilimler, sağlık bilimleri, mühendislik, uygulamalı bilimler ve spor bilimleri, alanlarında lisans ağırlıklı eğitim verilmektedir.

Üniversitenin konum tercihinin eğitim odaklı olması, araştırma ve girişimciliği ihmal edeceği anlamına gelmeyeceği gibi paydaşlarımızın beklentileri ve çevresel ihtiyaçlar da göz ardı edilmeyecektir. Bu nedenle, üniversitenin araştırma altyapısının geliştirilmesine de öncelik verilecektir. Bu çerçevede eğitim üniversitesi olarak faaliyetlerini devam ettirmekle birlikte, eğitim ve teknolojik altyapının geliştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, öncelikli alanlarda nitelikli bilimsel çalışmaların teşvik edilmesi, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin geliştirilmesi bağlamında önceliklerini belirlemeyi sürdürecektir.

6.3 Değer Sunumu Tercihi

Değer sunumu üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler.

Üniversite bünyesinde farklı disiplinleri barındıran yapısı ile ülke ve çevresel önceliklerini gözeterek sosyal bilimler ve fen bilimleri alanlarında nitelikli eğitimi proje ve araştırmaların artırılması için stratejiler oluşturulmaktadır.

Üniversitenin Konum ve Başarı Bölgesi tercihinin paralel olarak öncelikle disiplinler arası eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, proje ve araştırmaların gerçekleştirilmesi, sayı ve niteliğinin artırılması öngörülmektedir. Eğitim odaklı bir üniversite olarak konum ve başarı bölgesi tercihinin dayalı olarak lisans ve lisansüstü eğitim programlarının sayı ve niteliğinin, yayın ve patent gibi araştırma faaliyetlerinin artırılması hedeflenmektedir.

Tablo 46 Değer Sunumu Belirleme

Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Faktörler				
Sosyal İmkânlar			✓	
Destekler			✓	
Eğitim Yöntemleri				✓
Eğitim Programları			✓	
İkinci Öğretim Programları	✓			
İşbirlikleri			✓	
Projeler			✓	
Kurumsal Kimlik ve Farklılaşma			✓	✓
Bilimsel Faaliyetler			✓	
Patent/İnovasyon			✓	
Girişimcilik			✓	
Finansal Kaynaklar			✓	
Kalite			✓	
Nitelikli İnsan Kaynakları			✓	
Katılımcı Yönetim			✓	
Ar-Ge, Teknolojik Alt Yapı ve Dijitalleşme			✓	
Nitelikli Olmayan Bilimsel Çalışmalar		✓		

6.4 Temel Yetkinlik Tercih

Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir.

Üniversite kuruluş geçmişi fazla olmamakla birlikte, kısa sürede iyi bir gelişim gösterip, genişleyen bir yelpazede eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu çerçevede üniversitemizde faaliyet yürüten fakülte, enstitü ve yüksekokullarımızın her biri kendi alanlarında nitelikli eğitim faaliyetleri yürüten birimlerdir. Birçok disiplinin bir arada oluşu disiplinler arası çalışmalara imkân sağlaması açısından son derece elverişli ortamlar oluşturulmaya gayret sarf edilmektedir.

Kuruluş sürecin yeni olan üniversitelerin temel yetkinlik tercihi ve ihtisaslaşması daha kısa sürede neticeye ulaşmaktadır. İhtisaslaşma alanında büyük bir ivme kazanmanın en güzel avantajlarından biri de Muş Alparslan Üniversitesinin pilot devlet üniversitesi seçilmesidir. Üniversitemiz Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülen yükseköğretimde

dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında belirlenen sekiz pilot devlet üniversiteden biri olmaya layık görülmüştür. Daha önce, YÖK ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile eşgüdümlü yürütülen Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamında pilot devlet üniversitesi seçilen üniversite, YÖK'ün ağırlık verdiği konulardan biri olan “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm” alanında da pilot devlet üniversitesi seçilmiştir. Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm kapsamında Üniversitenin 592 öğretim elemanı ders olarak sertifikalarına kavuşmuş, 5000 lisans öğrencisi bu dersi zorunlu almış, tüm bu uygulamalar üniversitenin bünyesinde yer alan UZEM tarafından icra edilmiştir.

2019-2020 yılından itibaren her lisans biriminde pilot dersler ve akademisyenler seçilerek dijital dönüşüme uygun dersler hazırlanması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda tersyüz edilmiş sınıflar, interaktif eğitim modelleri gibi modern eğitim yöntemleri uygulamaya geçirilmiştir. Buna dönük pratik uygulamalı dersler çeşitli hizmet içi eğitimlerle vermeye devam etmektedir. Üniversite yönetimi, dijital dönüşüm sürecine dâhil ettiği lisans ve ön lisans öğrencilerine bu sürece uygun biçimde ders verilmesini sağlamak üzere her birimde belirli sayıda öğretim üyesinin pilot uygulama olarak bazı dersleri uygulamalarını şart koşmuştur.

Kamu-üniversite-sanayi İşbirliği kapsamında, paydaşlarla ortak çalışmalar da yürütülmektedir. Bu kapsamda Ar-Ge yenilik projeleri bilgilendirme ve yazma eğitimleri verilmektedir.



STRATEJİ GELİŞTİRME

7. STRATEJİ GELİŞTİRME

Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir. Bu doğrultuda analiz sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlar kapsamında, farklılaştırma stratejileri esas alınarak üniversite misyonunun gereğine uygun ve vizyonuna ulaşmaya yönelik amaç ve hedefler belirlenmiştir.



7.1 Hedef Kartları

Tablo 47 Hedef Kartı 1

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek									
Hedef 1.1: Üniversitede aidiyet duygusu ve kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirmek									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.1.1 Akademik birim personelinin memnuniyet düzeyi	30	58.78	61	64	66	69	71	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.1.2 İdari birim personelinin memnuniyet düzeyi	20	67.8	68	69	70	70	71	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.1.3 İdari personelin niteliksel gelişimine yönelik faaliyet sayısı	30	5	7	10	12	13	15	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.1.4 Akademik ve idari personele düşen çalışma ofisi (m ²)	20	8.85	9	10	10	11	11	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	Akademik ve İdari Birimler								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Üniversitenin artan öğretim elamanı ve personel sayısından kaynaklı idari görev ve iş yükü nedeniyle akademik çalışmalara yeterince zaman ayırlamaması• Ödenek yetersizliği nedeniyle bazı proje ve faaliyetlerin aksaması• Akademik ve idari personelin imkânları daha iyi olan illeri tercih etme düşüncesi								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Akademik personeli teşvik amaçlı gerekli motivasyon ve destek hizmetlerini sağlanacaktır.• İdari personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için düzenli olarak eğitim almaları sağlanacaktır.• Üniversite personelinin aidiyet hissini pekiştirmek için gerekli faaliyet ve çalışmalar yapılacaktır.• Üniversite personelinin yetersiz olan ofis, lojman, spor sosyal tesisi ve külliye çarşı hizmetleri gibi imkânların artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.								
Tahmini Maliyet	670.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Üniversite personelinin kullanımına sunulan ofis, lojman ve spor faaliyetlerinin icra edildiği alanların yetersiz olması• Üniversitenin konumu nedeniyle ulaşım imkânlarının istenilen düzeyde olmaması								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomik nedenlerle mali kaynak yetersizliği• Personelin çalışma alanı yetersizliği• Temizlik hizmetlerini ifa edecek personel sayısının yetersizliği								

Tablo 48 Hedef Kartı 2

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek									
Hedef 1.2: Eğitim–araştırma, sosyal ve kültürel alanlar ile idari alanların fiziki altyapısını ve teknolojik donatısını iyileştirmek									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.2.1 Eğitim amaçlı fiziki yapının tamamlanma oranı	55	55	60	65	71	76	82	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.2.2 Araştırma amaçlı fiziki yapının tamamlanma oranı	10	55	65	75	82	89	95	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.2.3 Sosyal ve kültürel amaçlı fiziki yapının tamamlanma oranı	15	65	69	74	78	82	86	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.2.4 Öğrenci başına düşen eğitim ve laboratuvar alanı (m ²)	15	1.45	1.81	1.81	2	2	2	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.2.5 Öğrenci başına düşen sosyal kültürel donatı alanı (m ²)	15	1.87	2	2	4	5	5	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı • İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı • Merkezi Araştırma Laboratuvarları Uygulama ve Araştırma Merkezi • Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Olası küresel finansal riskler • Yatırımlar için talep edilen ödeneğin istenilen düzeyde karşılanamaması • Uzun süren kış şartlarının fiziksel yapının tamamlanmasına olan olumsuz etkisi • Ekonomik nedenlerle isteklilerin verilen işleri süresinde tamamlayamaması ya da işten çekilmesi 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Öncelikli yatırımların programa alınması sağlanacaktır. • Sektörel olarak yapılması öngörülen işlerin avan projeleri hazırlanacaktır. 								
Tahmini Maliyet	163.628.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım programına alınan yatırımların ekonomik ve isteklilerden kaynaklı öngörülen sürenin gerisinde kalınması • Eğitim, araştırma, sosyal kültürel ve spor alanlarının yetersizliği 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımlar için yeterli ödeneğin sağlanması • Araştırma laboratuvarlarının alt yapı olarak akademik birimlerin ihtiyacı karşılayacak seviyeye getirilmesi • Eğitim ve sportif faaliyetler için yetersiz olan fiziki alanların ihtiyacı karşılayacak duruma getirilmesi 								

Tablo 49 Hedef Kartı 3

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek									
Hedef 1.3: Kurumsallaşmış kaliteli yönetim anlayışının üniversitenin tüm süreçlerine uygulanması, akademik ve idari personelin kurum kültürü ve toplam kalite yönetimi konusunda bilgilendirilmesi									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.3.1 Daha kaliteli hizmet ve raporlamanın yapılması için akademik ve idari personele kalite süreçleri hakkında verilen hizmet içi eğitim sayısı	30	3	4	4	5	5	6	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.3.2 Kalite kültürünün kurumdaki toplam kalite yönetimi kapsamında izlenmesi ve paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi ile ilgili yapılan faaliyet sayısı	30	2	3	3	4	4	4	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.3.3 Akredite olmuş lisans bölüm/program sayısının, toplam lisans bölüm/program sayısına oranı	40	0	10	15	15	20	20	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik ve İdari Birimler 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Akreditasyon süreçlerinin uzun zaman alması Üniversitede akredite olmuş program örneklerinin bulunmaması Personelin kalite süreçleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması ve bu süreçlere mesafeli yaklaşımı 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışmalar devam ettirilecektir. Kaliteli hizmet sunabilmesi amacıyla eğitsel faaliyetlere düzenlenecektir. Hizmet verilen alanlarda kalite standartları oluşturulacaktır. 								
Tahmini Maliyet	65.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Toplam kalite kültürü konusunda birimlerin yeterli bilgiye sahip olmaması Kurumsal kültür bilincinin oluşması ve pekişmesi için eğitsel faaliyetlerin gerekli olması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Birimler bazında kalite süreçlerinin istenilen düzeyde olması için personel niteliğinin artırılması Kurumsal kültürün tanınması ve benimsenmesi hususunda çalışmaların yapılması 								

Tablo 50 Hedef Kartı 4

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek									
Hedef 1.4: Kurumsal hafızanın güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak, bilgi güvenliğini sağlayacak sistemleri faaliyete geçirmek ve gerektiğinde iç ve dış paydaşların bilgisine sunmak									
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.4.1 Güncellenen, yenilenen ve geliştirilen yazılım oranı	40	50	60	70	75	80	85	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.4.2 Kurumsal olarak saklanması gereken verilerin yedekleme ve dijital arşivlenme oranı	25	60	60	65	70	75	80	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.4.3 Kurumsal olarak sunulan internet bant genişliğinin veri aktarım hızı (Mbps)	10	350	380	380	400	400	400	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.4.4 Üniversitenin iç ve dış mekânlarında kablosuz internet erişim alan yüzdesi	25	60	70	80	80	90	90	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • İdari Birimler 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal dijitalleşmenin yeterince bilinmemesi • Kurumsal kültür ve hafızanın tamamlanma süreçlerinin devam etmesi • Mali anlamda ön görülemeyen kısıtlamalar • Öngörülemeyen siber tehditler 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli yazılımcıların istihdam edilmesi için gayret gösterilecektir. • Bilgi güvenliğinin sağlanması için yazılımlar alınacak veya geliştirilecektir. 								
Tahmini Maliyet	303.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi işlem alt yapısı alanındaki personelin nitelik ve nicelik olarak yetersizliği 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımlar için yeterli ödeneğin sağlanması • Bilgi güvenliği ve yazılımı alanındaki ekipmanın temin edilmesi 								

Tablo 51 Hedef Kartı 5

Amaç 1: Kurum Kültürünü, Kimliğini, Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek/Güçlendirmek									
Hedef 1.5: Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.1.5.1 İdari personel sayısının akademik personel sayısına oranı	20	42	43	44	45	46	48	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.5.2 Akademik ve İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı	20	9	9	10	10	11	11	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.5.3 Mevcut fiziksel kapasite ile dönem sonuna kadar öngörülen fiziksel kapasiteye artış oranı	20	57	60	65	71	76	82	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.5.4 İç kontrol sistemine yönelik yapılan faaliyet sayısı	20	1	3	3	4	4	4	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.1.5.5 Üniversiteyi tanıtıcı Ulusal ve Uluslararası fuarlarda yapılan faaliyet sayısı	20	10	11	12	12	13	13	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik Birimler Personel Daire Başkanlığı Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal kapasitenin istenilen düzeyde olmaması Hedeflerin gerçekleştirilmesine bürokrasinin direnç göstermesi 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İlgili paydaş kurumlarla işbirliği artırılacaktır. Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır. Üniversitenin tanıtılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. 								
Tahmini Maliyet	576.913.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal kapasite konusunda eğitim ihtiyacının olması İzleme ve değerlendirme sisteminin etkin olmaması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi İzleme ve değerlendirme sisteminin daha etkin kullanılması 								

Tablo 52 Hedef Kartı 6

Amaç 2: Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı Geliştirmek, Ulusal ve Uluslararası Araştırma ve Yayın Sayısını Arttırmak									
Hedef 2.1 Öğretim elemanı başına düşen uluslararası endekslerdeki yayın sayısı ile ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısının artırılması									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.1.1 SCI, SSCI, AHCI Expanded kapsamına giren bilimsel dergilerde öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısı	25	0.56	0.67	0.71	0.75	0.79	0.83	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.1.2 Ulusal hakemli ve uluslararası indeksli bilimsel dergiler ile diğer bilimsel yayınlarda öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısı	20	1.63	1.65	1.68	1.7	1.72	1.74	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.1.3 Öğretim üyesi başına SCI, SSCI, AHCI Expanded, listelerindeki dergilerde yer alan yayınlarda ve uluslararası nitelikte bilimsel kitaplarda geçen atıflar atf sayısı	20	6.11	6.6	7	7.3	7.7	8.1	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.1.4 Öğretim üyesi başına düşen ulusal ve uluslararası diğer dergi ve kitaplarda yer alan atf sayısı	15	6.97	7.2	7.5	7.9	8.2	8.5	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.1.5 Ulusal ve uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	20	4	5	6	6	7	7	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik Birimler Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkezi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Öğretim elemanı yetersizliği Lisansüstü program ve öğrenci sayısı yetersizliği Nitelikli öğretim elemanlarının diğer üniversiteleri tercih etmeleri 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası kabul görmüş indekslerde yapılacak bilimsel yayınlar teşvik edilecektir. Ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılar teşvik edilecektir. Öğretim elemanlarına, nitelikli ve daha fazla yayın yapmaları hususunda destek sağlanacaktır. 								
Tahmini Maliyet	1.540.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel çalışmalar için akademik personele yeterli finansal desteğin sağlanamaması Bilimsel yayınların nitelik ve nicelik olarak istenilen düzeyde olmaması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi Bilimsel faaliyetler için yeterli finansal desteğin sağlanması 								

Tablo 53 Hedef Kartı 7

Amaç 2: Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı Geliştirmek, Ulusal ve Uluslararası Araştırma ve Yayın Sayısını Arttırmak									
Hedef 2.2: Merkezi araştırma laboratuvarı ve akademik birimlerin ihtiyaç duyduğu laboratuvar alt yapısının tamamlanması/geliştirilmesi									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.2.1 Merkezi araştırma laboratuvarının makine teçhizat ve teknolojik alt yapısı tamamlanma oranı	70	24	55	75	85	95	100	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.2.2 Akademik birimlerin ihtiyacı olan araştırma laboratuvarı tamamlanma oranı	20	25	50	70	80	90	95	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G. 2.2.3 Akademik birimlerin ihtiyacı olan bilgisayar laboratuvarı tamamlanma oranı	10	30	40	50	60	70	80	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik Birimler Merkezi Araştırma Laboratuvarları Uygulama ve Araştırma Merkezi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım ödeneğinin istenilen düzeyde karşılanamaması İstenilen makine teçhizatın temininde yaşanan güçlükler 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Öncelikli araştırma alanlarına yönelik makine ve teçhizat temin edilecektir. 								
Tahmini Maliyet	15.862.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Merkezi araştırma laboratuvarının teçhizat alt yapısının yetersiz olması Daha önceki dönemlerde ödenek tahsis edilmekle birlikte, fiziki altyapının olmaması nedeniyle makine teçhizat alt yapısının tamamlanamaması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Merkezi araştırma laboratuvarı ve akademik birimlerin makine teçhizat alt yapısının tamamlanması Araştırma faaliyetlerine yönelik makine ve teçhizat için gerekli ödeneğin tahsis edilmesi 								

Tablo 54 Hedef Kartı 8

Amaç 2: Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı Geliştirmek, Ulusal ve Uluslararası Araştırma ve Yayın Sayısını Arttırmak

Hedef 2.3: Lisansüstü programların nitelik ve nicelik yönünde güçlendirilmesi

Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.3.1 Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	20	5.04	7	8	10	12	14	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.3.2 Doktora programı ve mezun sayısı	20	2/0	3/0	4/2	4/6	6/19	6/29	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.3.3 Yüksek lisans (tezli) program sayısı	20	13	15	16	18	18	20	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.3.4 Yüksek lisans (tezsiz) program sayısı	20	3	5	7	7	8	8	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.3.5 Araştırmacı destek mekanizmalarından yararlanan lisansüstü öğrenci sayısı	20	463	500	500	550	550	600	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Açılan program sayısına oranla öğretim üyesi sayısının yetersiz olması • Öğretim üyelerinin gelişme sürecini tamamlamış diğer üniversiteleri tercih etmeleri 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Lisansüstü eğitim programların sayısı arttırılacaktır. • Öğretim üyelerinin nitelik ve nicelik yönünde gelişmesi sağlanacaktır. 								
Tahmini Maliyet	-								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Lisansüstü programların açılması için gerekli akademik personel sayısı yetersizliği 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik kadroların nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi • Disiplinler arası program sayısının artırılması • Kamu-üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde lisansüstü programların açılması 								

Tablo 55 Hedef Kartı 9

Amaç 2: Bilgi ve Teknoloji Üretecek Altyapıyı Geliştirmek, Ulusal ve Uluslararası Araştırma ve Yayın Sayısını Arttırmak									
Hedef 2.4: Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında "hayvancılık"la ilgili araştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.2.4.1 Verimi yüksek, bölgeye adapte olabilen kaliteli hayvan ırklarının yetiştirilmesini sağlamaya yönelik çalışma sayısı	35	0	13	13	13	13	13	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.4.2 Verimi yüksek, çevreye adapte olabilecek tohumların yetiştirilmesi için tohum ıslahının yapılması için yapılan çalışma sayısı	35	0	13	13	13	13	13	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.2.4.3 Tarımsal alet ve ekipman kullanımı ve hayvancılık konusunda yapılan projelerde üniversite ile yapılan ortak çalışma sayısı	30	0	4	4	4	4	4	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Uygulamalı Bilimler Fakültesi								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkezi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Saha çalışmaları için gerekli ekonomik kaynağın yeterince sağlanamaması Genetik çalışmalar için ihtiyaç duyulan hayvansal ve bitkisel araştırma tesisi, laboratuvarlar ve alet-makine parkı ve teknolojik alt yapının yeterli olmaması Araştırmalar için akademik personel sayısının yetersiz olması Kış mevsimi periyodunun uzunluğu ve zirai faaliyetler için periyodun kısa olmasına bağlı sorunlar 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Proje kapsamında çalışmaların başarıya ulaşması için yerel ve bölgesel kamu kurumları, araştırma enstitüleri, emsal yükseköğretim kurumları ve çiftçi sivil toplum kuruluşları ile işbirliği imkânlarının geliştirilmesi sağlanacaktır. Çalışmalar kapsamında araştırmaların yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan hayvancılık ve bitkisel araştırma tesisleri, bitkisel ve hayvansal araştırma laboratuvarının, alet-makine parklarının ve teknolojik alt yapının ivedi olarak hayata geçirilmesi için gayret sarf edilecektir. Hayvancılık ve bitkisel araştırma projelerinin desteklemesine öncelik verilmeye çalışılacaktır. 								
Tahmini Maliyet	20.000.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Döner sermaye gelirlerinin yetersizliği Araştırma ve geliştirme alt yapısının bulunmaması Araştırma personeli sayısındaki yetersizlik 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Hayvan ve bitkisel araştırma tesisi Araştırma Laboratuvarları Araştırma projelerinin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan finansal kaynak 								

Tablo 56 Hedef Kartı 10

Amaç 3: Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek									
Hedef 3.1: Uzaktan öğretim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, uzaktan öğretim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılması									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.1.1 Sistemin teknolojik altyapısının tamamlanma oranı	30	50	60	75	85	90	95	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.1.2 Uzaktan öğretim veren program sayısı	20	73	73	75	80	85	90	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.1.3 Uzaktan öğretimden yararlanan öğrenci sayısı	30	4150	4150	4350	4600	4800	5000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.1.4 Uzaktan öğretim kapsamında ders veren öğretim elemanı Sayısı	20	13	15	16	18	18	18	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem alt yapısı için finansman yetersizliği • Öğretim elemanı yetersizliği • Teknolojik alt yapının istenilen düzeyde olmaması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sisteminin teknolojik altyapısı geliştirilecektir. • Uzaktan eğitim kapsamında ders verecek öğretim elemanı sayısı artırılabilecektir. 								
Tahmini Maliyet	485.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik altyapının istenilen düzeyde olmaması • Personel ve öğrencilerin uzaktan eğitime mesafeli yaklaşımı 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Personel ve öğrencilerin uzaktan eğitim sistemine uyumunun sağlanması • Sistemin altyapısının ihtiyaca cevap verecek şekilde günümüz teknolojisine uygun olarak geliştirilmesi 								

Tablo 57 Hedef Kartı 11

Amaç 3: Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek									
Hedef 3.2: “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm” programı kapsamında pilot üniversite olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.2.1 Dijital dönüşüm kapsamında seçilen pilot ders sayısı	40	5	10	15	20	25	30	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.2.2 Dijital dönüşüm kapsamında görevlendirilen öğretim elemanı sayısı	30	3	7	11	14	17	20	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.2.3 Verilen hizmet içi eğitim sayısı	30	10	10	10	10	10	10	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi • Akademik Birimler • Genel Sekreterlik • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Dijital dönüşüm kapsamındaki eğitim sisteminin yeni olması • Sistemin henüz istenilen düzeyde bilinmemesi • Öğretim elemanlarının mesafeli yaklaşımı 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sisteminin teknolojik altyapısı geliştirilecektir. • Akademik birimlerde dijital dönüşüme uygun pilot dersler ve hocalar seçilecektir. 								
Tahmini Maliyet	1.400.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik altyapının istenilen düzeyde olmaması • Personel ve öğrencilerin dijital dönüşüm sürecine yabancı olması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Personelin eğitim ihtiyacı • Derslerin dijital dönüşüme uygun olarak dönüştürülmesi • Dijital dönüşüm ile ilgili sistemin altyapısının ihtiyaca cevap verecek şekilde günümüz teknolojisine uygun olarak geliştirilmesi 								

Tablo 58 Hedef Kartı 12

Amaç 3: Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek									
Hedef 3.3: Ulusal ve uluslararası değişim programları bağlamında faaliyet sayısının artırılması									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.3.1 Ulusal ve Uluslararası değişim programları kapsamında anlaşma yapılan üniversite sayısı	20	188	192	195	195	198	198	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.3.2 Mevlana değişim programından faydalanan öğrenci sayısı	10	2	2	2	3	4	4	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.3.3 Farabi değişim programından faydalanan öğrenci sayısı	20	27	30	35	40	40	45	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.3.4 Erasmus değişim programından faydalanan öğrenci sayısı	30	30	32	35	40	45	45	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.3.5 Erasmus değişim programından faydalanan personel sayısı	20	15	15	17	17	19	19	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler Birimi								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Akademik Birimler Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Ödeneğin yıl içinde kullanılmaması durumundan sonraki dönem ödeneğinin azaltılması Değişim programı hak kazanan öğrencilerin eğitim-öğretim dönemi içinde adaptasyon sorunu yaşayarak vazgeçmeleri Öğrencilerin vize sürecinde karşılaştığı sorunlar 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> Anlaşma yapılan ülke sayısı artırılacaktır. Uluslararası hareketliliği kazanan öğrenciler için yabancı dil eğitimi beceri kursları düzenlenecektir. 								
Tahmini Maliyet	4.455.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Değişimden faydalanmak isteyen personel için ödeneğin yetersiz kalması Öğrencilerin yabancı dil seviyelerinin yetersiz olması Öğrencilerin değişim programlarına karşı ilgisiz olmaları 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenciler ile ilgili vize sürecinde yaşanan sıkıntıların giderilmesi Anlaşma yapılan farklı ülke sayısının artırılması Öğrencilerin yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmeleri 								

Tablo 59 Hedef Kartı 13

Amaç 3: Eğitim-Öğretim Kalitesini Geliştirerek Ülkenin İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Kaynağını Yetiştirmek									
Hedef 3.4: Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarının nitelik ve niceliksel olarak geliştirilmesi									
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.3.4.1 Staj imkanı sağlanan öğrenci sayısı	20	1335	1645	1700	1750	1800	1800	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.4.2 Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı	25	36.13	36	36	35	35	34	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.4.3 Ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	25	23.74	23	23	22.5	22.5	22	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.4.4 Öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekan büyüklüğü (m ²)	15	1.19	1.5	1.7	1.8	1.8	1.9	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.3.4.5 Öğrenci başına düşen araştırma amaçlı mekan büyüklüğü (m ²)	15	0.33	0.39	0.45	0.5	0.5	0.55	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı • Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenciler staj yapacağı alanların kısıtlı olması • Özellikle bazı ön lisans ve lisans bölümlerde kontenjanların istenilen düzeyde ve nitelikte tercih edilmemesi • Ders veren öğretim üyesi temininde yaşanan güçlükler • Bazı akademik birimlerin kendilerine ait derslik ve laboratuvarlarının bulunmaması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu-özel sektör işbirliği ile öğrencilerin staj yapacağı alanlar sağlanacaktır. • Ders veren öğretim elemanlarının nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi yönünde gerekli çalışmalar yapılacaktır. 								
Tahmini Maliyet	16.865.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı akademik birimlerin kendilerine ait derslikleri ve laboratuvarlarının olmaması nedeniyle, derslik ve laboratuvarların ilgili birimlerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmaması • Kurumsal kapasite yönünde öğretim elemanlarının istenilen nitelik ve nicelikte olmaması • Öğrencilerin staj yapmaları için kurumlarla yaşanan aksaklıklar 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ve araştırma için gerekli olan fiziksel kapasitenin tamamlanması • Nitelikli eğitim-öğretim için gerekli olan öğretim elemanı temini ve nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmelerini sağlayacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi 								

Tablo 60 Hedef Kartı 14

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek

Hedef 4.1: Sürekli Eğitim Merkezi tarafından verilen eğitim program çeşitliliğinin artırılması

Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.1.1 Meslek edinmeye ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı	25	15	20	22	25	27	30	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.1.2 Sürekli eğitim merkezinin faaliyet sayısı	30	23	25	30	35	40	45	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.1.3 Faaliyetlere katılanların memnuniyet düzeyi	20	85	90	90	90	90	90	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.1.4 Eğitim programlarına başvuran kişi sayısı	25	684	700	720	750	780	800	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal kaynak yetersizliği • Sem faaliyetleri kapsamında yeterli sayıda ve nitelikte eğitmen olmaması • Fiziki ve teknolojik alt yapı yetersizliği 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronik altyapı geliştirilecektir. • Katılımı arttıracak faaliyetler yapılacaktır. 								
Tahmini Maliyet	360.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitmen olarak çalışanlara maddi desteklerin istenilen düzeyde olmaması • Eğitmen yetersizliği nedeniyle ihtiyacı karşılayacak nicelikte kursların açılmaması • SEM ücretleri yüksek olmamasına rağmen, eğitim alanların profili dikkate alındığında eğitime katılmada rağbet göstermemeleri 								

Tablo 61 Hedef Kartı 15

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek

Hedef 4.2: Mezunlarımızla ilişkilerin güçlendirilmesi ve mezun takip sisteminin aktif olarak kullanılması

Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.2.1 Mezunlarla düzenlenen faaliyet veya işbirliği sayısı	25	0	1	2	2	3	3	6 Ay	6 Ay
P.G.4.2.2 Mezun takip sisteminin aktif hale getirilmesi ve kayıtlı öğrenci sayısı	45	0	500	1000	2000	2500	3000	6 Ay	6 Ay
P.G.4.2.3 Normal süresinde mezun olan lisans öğrencilerinin, toplam lisans öğrencisine oranı	15	18.17	19	19	20	20	20	6 Ay	6 Ay
P.G.4.2.4 Normal süresinde mezun olan ön lisans öğrencilerinin, toplam ön lisans öğrencisine oranı	15	15.18	20	23	28	31	36	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik İdari Birimler • Bilgi İşlem Daire Başkanlığı • Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Mezunlarla iş birli için takip sisteminin aktif hale getirilmemiş olması • Mezun olan öğrencilerin iletişim kurmada yaşanan aksaklıklar 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Mezun takip sistemi aktif hale getirilecektir. 								
Tahmini Maliyet	470.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Mezun takip sisteminin henüz aktif olmaması • İletişimde yaşanan sorunlar 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemin aktif hale getirilmesi • İletişimin artırılması 								

Tablo 62 Hedef Kartı 16

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek

Hedef 4.3: Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması

Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.3.1 Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı	30	180	180	190	200	200	210	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.3.2 Öğrenci topluluklarının düzenlediği faaliyet sayısı	10	53	60	65	68	70	70	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.3.3 Üniversite merkezi kütüphanesinde bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı	20	60.867	66.000	73.000	81.000	89.000	98.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.3.4 Üniversite merkezi kütüphanesinden öğrenci ve personelin faydalanma sayısı	25	143.360	160.000	173.000	190.000	210.000	230.000	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.3.5 Kulüplere üye öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı	15	6.46	6.85	7	7.40	7.70	8.15	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	İlgili Rektör Yardımcısı								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Akademik Birimler • Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı • Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal yetersizlikler • Faaliyetler için var olan olanakların istenilen düzeyde olmaması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin çeşitliliği artırılabilecektir. • Kütüphane koleksiyonu değişen ihtiyaç ve koşullara göre geliştirilecektir. 								
Tahmini Maliyet	2.536.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Sportif faaliyetlerin yapıldığı alanların yetersiz olması • Sosyal yaşam alanlarının yetersiz olması • Ulaşımın istenilen düzeyde olmaması • Öğrenci topluluklarının farkındalık ve etkinlik düzeylerinin yetersiz olması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal, kültürel, sportif ve sosyal yaşam alanlarının artırılması • Mevcut fiziki alanların niteliğinin artırılması • Faaliyetlerin desteklenmesi için paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesi 								

Tablo 63 Hedef Kartı 17

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek

Hedef 4.4: Girişimcilikle ilgili eğitim ve proje faaliyetlerinin geliştirilmesi

Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.4.1 Girişimcilikle ilgili düzenlenen proje sayısı	20	3	3	4	4	5	5	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.4.2 Üniversite sanayi iş birliği ile yürütülen proje sayısı	35	3	3	4	4	5	5	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.4.3 Girişimcilikle ilgili verilen danışmanlık hizmet sayısı	15	5	5	7	7	8	10	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.4.4 Girişimcilikle ilgili verilen eğitim sayısı	15	5	5	5	5	6	6	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.4.5 Üniversitenin girişimcilik ve yenilikçilik endeksindeki sırası	15	-	-	-	-	50	48	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi								
İşbirliği Yapılacak Birim/Birimler	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkezi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü 								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Girişimcilik ile ilgili faaliyetlerin yeterli düzeyde bilinmemesinden kaynaklı katılımın istenilen düzeyde olmaması Faaliyetlerin gerçekleştirileceği fiziksel mekân yetersizliği 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış paydaşların faaliyetlere katılımları konusunda gerekli çalışmalar yapılacaktır. Gerekli faaliyet ve eğitimler için fiziksel mekân tahsisi sağlanacaktır. 								
Tahmini Maliyet	750.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim ve faaliyetlere hedef kitlenin yabancı olması İç ve dış paydaşların girişimcilikle ilgili yeterli bilgi sahibi olmaları Girişimcilikle ilgili faaliyetler ile eğitim-öğretim programının çakışması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Girişimcilik faaliyet ve eğitimlerine özgü mekân eksikliği İhtiyaç bulunan materyalin istenilen düzeyde olmaması 								

Tablo 64 Hedef Kartı 18

Amaç 4: Paydaşlarla İşbirliği İçerisinde Çevresel, Kültürel ve Sosyal Gelişmeye Yönelik Faaliyetleri, Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Gerçekleştirmek

Hedef 4.5: Bölgesel ve çevresel kalkınmayı destekleyecek uygulanabilir projelerin geliştirilmesi

Performans Göstergesi	Hedef Etkisi %	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.5.1 Bölgesel ve çevresel kalkınmayı destekleyen proje sayısı	20	0	1	1	2	2	2	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.5.2 Toplumsal katkı amaçlı düzenlenen faaliyet sayısı	20	0	1	1	2	2	3	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.5.3 Sosyal sorumluluk projelerinin yürütüldüğü ders sayısı	20	7	7	8	8	9	9	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.5.4 Bölümler ve kulüpler tarafından yürütülen sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyet sayısı	20	22	22	25	25	30	30	6 Ayda 1	6 Ayda 1
P.G.4.5.5 Bölümler ve kulüpler tarafından yürütülen sosyal sorumluluk proje sayısı	20	3	3	4	4	4	5	6 Ayda 1	6 Ayda 1
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkez								
İşbirliği Birim/Birimler	Yapılacak	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi • Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü 							
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Bölgesel ve çevresel kalkınmayı destekler nitelikteki projeler için finansal kaynak yetersizliği • Bu tür proje ve faaliyetlerin yeterli düzeyde rağbet görmemesi • Kamu, sanayi ve toplum iş birliği ile yürütülecek projeler için gerekli ilginin olmaması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu, sanayi ve toplum işbirliğinin geliştirilmesine gayret sarf edilecektir. • Toplumsal katkı amaçlı faaliyet sayısı artırılabilecektir. 								
Tahmini Maliyet	250.000 ₺								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite-sanayi ve toplum iş birliğinin projeler üretme yönünde yeterli düzeyde olmaması • Araştırmacıların bu tür projeler hususunda isteksiz olması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Bölgesel ve çevresel projeler konusunda, kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleriyle toplumsal bilincin artırılmasının sağlanması • Paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yapılması 								

Tablo 65 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Akademik ve İdari Birimler	A1- Hedef					A2-Hedef				A3-Hedef				A4-Hedef				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
Üst Yönetim	S				S													
İlgili Rektör Yardımcısı			S			S		S			S		S			S		
Genel Sekreterlik	İ		İ	İ							İ							
Eğitim Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
İslami İlimler Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Fen Edebiyat Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
İletişim Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Sağlık Bilimleri Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Spor Bilimleri Fakültesi	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Fen Bilimleri Enstitüsü	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Sosyal Bilimler Enstitüsü	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ		İ		İ	İ		
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Malazgirt Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Varto Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Bulanık Meslek Yüksekokulu	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ		
Personel Daire Başkanlığı	İ		İ	İ	İ													
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	İ		İ	S			İ			İ	İ			İ	İ			
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ			İ	İ			İ		
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ			S		İ									
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ								İ			İ	İ	İ	İ
Kütüphane ve Dok. Daire Başkanlığı	İ		İ	İ		İ										İ		
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	İ	S	İ	İ	İ				İ				İ					
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	İ		İ	İ	İ			İ		İ	İ	İ	İ		S			
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	İ		İ	İ										İ	İ	İ	İ	İ
Merkezi Araştırma Laboratuvarları Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ	İ	İ	İ			İ											
Bilimsel Araştırmalar-Yayınlar ve Projeler Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ		İ	İ		İ			İ								İ	S
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ		İ	İ						S	İ							
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ		İ	İ										S				
Uluslararası İlişkiler Birimi	İ		İ	İ								S						
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	İ		İ	İ										İ				
Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi	İ		İ	İ													S	İ

Tablo 66 Tahmini Maliyet Tablosu

Maliyetlendirilen Amaç ve Hedefler	Yıllara Göre Tahmini Maliyet					Toplam Maliyet
	2021	2022	2023	2024	2025	
Amaç 1	119.121.000	128.750.000	147.716.000	164.759.000	181.233.000	741.579.000
Hedef 1.1	110.000	121.000	133.000	146.000	160.000	670.000
Hedef 1.2	24.477.000	27.086.000	33.857.000	37.242.000	40.966.000	163.628.000
Hedef 1.3	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000	65.000
Hedef 1.4	50.000	55.000	60.000	66.000	72.000	303.000
Hedef 1.5	94.473.000	101.476.000	113.653.000	127.291.000	140.020.000	576.913.000
Amaç 2	5.635.000	6.504.000	7.568.000	8.554.000	9.141.000	37.402.000
Hedef 2.1	218.000	230.000	287.000	358.000	447.000	1.540.000
Hedef 2.2	2.292.000	3.149.000	3.306.000	3.471.000	3.644.000	15.862.000
Hedef 2.4	3.125.000	3.125.000	3.975.000	4.725.000	5.050.000	20.000.000
Amaç 3	2.659.000	3.098.000	3.456.000	4.262.000	5.275.000	18.750.000
Hedef 3.1	81.000	85.000	95.000	106.000	118.000	485.000
Hedef 3.2	200.000	500.000	220.000	230.000	250.000	1.400.000
Hedef 3.4	2.378.000	2.513.000	3.141.000	3.926.000	4.907.000	16.865.000
Amaç 4	785.000	814.000	1.019.000	1.205.000	1.313.000	4.366.000
Hedef 4.1	50.000	50.000	75.000	85.000	100.000	360.000
Hedef 4.2	50.000	50.000	100.000	120.000	150.000	470.000
Hedef 4.3	435.000	444.000	494.000	550.000	613.000	2.536.000
Hedef 4.4	100.000	100.000	150.000	200.000	200.000	750.000
Hedef 4.5	150.000	170.000	200.000	250.000	250.000	250.000
Genel Yönetim Giderleri	21.569.000	19.848.000	26.314.000	28.945.000	31.839.000	128.515.000
Bütçe Dışı Kaynak* (Hedef 3.3)	730.000	803.000	883.000	971.000	1.068.000	4.455.000
Toplam	150.499.000	159.817.000	186.956.000	208.696.000	229.869.000	935.837.000

*Bütçe dışı fonlar, bütçe dışı kaynak tutarına dâhil edilmiştir.



İZLEME VE DEĞERLENDİRME

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planlamaya bağlı olarak amaç, hedef ve performans göstergelerinin uygulanabilirliğini, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak yapılması gereken faaliyetleri daha net görmemizi sağlar ve faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Stratejik plan yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak, sonuçları karşılaştırmak, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini gerçekçi olarak yapmak, izlenecek faaliyetlerin ne kadar gerçekleştiğini daha sağlıklı takibini sağlamak için, uygulanabilir performans göstergeleri belirlenmiştir.

Üniversitenin 2021-2025 yıllarını kapsayan stratejik planında, dört adet stratejik amaç, bu amaçlara bağlı 18 hedef ve hedeflere bağlı performans göstergeleri ve stratejiler sorumlu birimlerle ilişkilendirilmiştir.

Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması, gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

Stratejik planın izleme ve değerlendirilmesine bağlı olarak, ilgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, rektör yardımcıları, harcama yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanının katılımıyla, altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılacaktır.

Bu amaçla, stratejik plan izleme ve değerlendirme faaliyeti, Üniversite Yönetim Kurulu tarafından belirlenecek “İzleme ve Değerlendirme Komisyonu” tarafından üniversitemiz stratejik planı her yıl birimler bazında, altışar aylık olarak izlenecek ve hazırlanan raporlar kayıt altına alınarak Strateji Geliştirme Kuruluna sunulacaktır. Harcama birimleri bazında gerektiğinde altışar aylık dönemler öncesinde “İzleme ve Değerlendirme Komisyonu”na veri sağlamak üzere, üçer aylık değerlendirme süreci gerçekleştirilecektir. Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağını analizi yapılacak ve değerlendirilecektir. Bu doğrultuda hedeflenen göstergelere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirler belirlenecek ve önleyici eylem planları hazırlanarak planın başarıya ulaşması için gereken önlemler alınacaktır.

İzlemenin yapıldığı yılın sonunda ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirme raporu hazırlanacaktır. İlgili dönem için hazırlanan izleme ve değerlendirme raporu, akademik ve idari birim yöneticileriyle yapılan toplantıda ele alınacak ve stratejik planın kalan süresinde amaç ve hedeflere ulaşılması için alınması gereken önlemler

belirlenerek plan döneminde ilgili kısımlardan faaliyetlerle ilgisi bulunan birimler görevlendirilecektir. Her yıl objektif olarak hazırlanan izleme ve değerlendirme raporları, stratejik plan hedef ve performans göstergelerine dair birikimli değerleri bünyesine katacak ve stratejik plan faaliyet raporu için önemli bir temel teşkil edecektir. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu, her yıl mart ayı sonuna kadar T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

İLETİŞİM

Web : www.alparslan.edu.tr

E-mail : strateji@alparslan.edu.tr

Tel : 0 (436) 249 49 49

Faks : 0 (436) 249 10 25

Adres : Muş Alparslan Üniversitesi Külliyesi
Diyarbakır Yolu 7. Km 49250/Muş