



# **AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

**2024-2028**

**STRATEJİK PLANI**



# **AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

## **2024-2028 STRATEJİK PLANI**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi**

**Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

**Eskişehir Yolu 5. Km. Ahmet Necdet Sezer Kampüsü**

**Rektörlük Binası C Blok Kat 2 AFYONKARAHİSAR**

**Tel: 0272 218 13 00 Faks: 0272 218 13 33**

**Web Adresi: <http://www.strateji.aku.edu.tr>**

**e-posta: [strateji@aku.edu.tr](mailto:strateji@aku.edu.tr)**

## SUNUŞ

Stratejik planlama, kamu kurumlarının önceliklerinin belirlenerek uygulamaya geçirmenin önemli araçlarından biri olmasının yanında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi ile yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Ayrıca Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği stratejik plan ve kalite süreçleri arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir. Ülkemizin seçkin eğitim kurumları arasında yerini alma yolunda hızla ilerleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi olarak geleceğin üniversitesini oluşturma hedefi ile çalışmalarımızın yönünü ve içeriğini belirleyen 2024-2028 Stratejik Planı gelecekteki hedeflerimize ulaşılması adına ortak akılla oluşturulmuş bir yol haritasıdır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı, üniversitemizin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içermektedir.

2024-2028 Stratejik Planı, üniversitemiz misyonu ve vizyonu çerçevesinde dış paydaş, personel ve öğrencilerin değerlendirmelerini de dikkate alarak katılımcı bir anlayış ve ortak akılla oluşturulmuştur. Değişim ve yeniliğe açık olarak hazırlanan 2024-2028 Stratejik Planı, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılarak hedeflere ulaşılmasında üniversitemize rehber olacaktır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planının uygulanmasında tüm çalışanlarımızın sorumluluk bilinci ve ekip ruhuyla hareket edeceğine yürekten inanıyorum. Bu duygu ve düşüncelerle, Afyon Kocatepe Üniversitesini yeni ufuklara taşıyacak 2024-2028 Stratejik Planının hazırlanmasında özveri ile çalışan ve emeği geçen tüm çalışanlarımıza teşekkür eder, planın üniversitemize ve ilimize hayırlı olmasını dilerim.

**Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ**  
**Rektör**

## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
HEDEF KARTLARI LİSTESİ.....	vi
<b>1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. DURUM ANALİZİ .....</b>	<b>5</b>
3.1. KURUMSAL TARİHÇE .....	5
3.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	5
3.3. MEVZUAT ANALİZİ .....	7
3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ .....	9
3.5. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ .....	12
3.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ .....	13
3.7. PAYDAŞ ANALİZİ.....	14
3.8. KURULUŞ İÇİ ANALİZ.....	17
<b>3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....</b>	<b>18</b>
<b>3.8.1.1. Akademik Personel Analizi .....</b>	<b>18</b>
<b>3.8.1.2. İdari Personel Analizi .....</b>	<b>19</b>
<b>3.8.2. Kurum Kültürü Analizi .....</b>	<b>21</b>
<b>3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi .....</b>	<b>24</b>
<b>3.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi .....</b>	<b>29</b>
<b>3.8.5. Mali Kaynak Analizi .....</b>	<b>36</b>
3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ.....	43
3.10. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ.....	46
<b>3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi .....</b>	<b>46</b>
<b>3.10.2. Sektörel Yapı Analizi .....</b>	<b>48</b>
3.11. GZFT ANALİZİ.....	49
3.12. TESPİT VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ.....	55
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ .....</b>	<b>57</b>
4.1. MİSYON.....	57
4.2. VİZYON.....	57
4.3. TEMEL DEĞERLER.....	57
<b>5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ.....</b>	<b>59</b>
5.1. KONUM TERCİHİ.....	59
5.2. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ.....	61
<b>5.2.1. Mühendislik ve Teknoloji .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.2. Gastronomi ve Termal Turizm .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.3. Gıda.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.4. Hayvan Sağlığı ve Hayvancılık.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.5. Eğitim-Öğretim.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.6. Kültür, Sanat ve Spor .....</b>	<b>65</b>
5.3. DEĞER SUNUMU TERCİHİ .....	66
5.4. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ .....	67
<b>6. STRATEJİ GELİŞTİRME .....</b>	<b>70</b>
6.1. AMAÇLAR VE HEDEFLER .....	70
6.2. HEDEF KARTLARI.....	79

6.3. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ .....	96
6.4. MALİYETLENDİRME .....	101
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....	102

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Temel Performans Göstergeleri .....	2
<b>Tablo 2:</b> Strateji Geliştirme Kurulu .....	3
<b>Tablo 3:</b> Stratejik Planlama Ekibi .....	4
<b>Tablo 4:</b> Eğitim Birimlerinin Yıllar İtibarı ile Kuruluş, Devir ve Dönüşümü .....	5
<b>Tablo 5:</b> Stratejik Planının İlk Üç Yıllık Uygulama Dönemi Performans Sonuçları .....	6
<b>Tablo 6:</b> Mevzuat Analizi .....	9
<b>Tablo 7:</b> Üst Politika Belgeleri Analizi .....	10
<b>Tablo 8:</b> Program – Alt Program Analizi .....	12
<b>Tablo 9:</b> Üniversitenin Faaliyet Alanları ile Sunduğu Ürün ve Hizmetler .....	13
<b>Tablo 10:</b> Paydaşların Önceliklendirilmesi .....	15
<b>Tablo 11:</b> Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi .....	16
<b>Tablo 12:</b> İdari Personelin Yıllar İtibarıyla Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı .....	20
<b>Tablo 13:</b> Kurum Kültür Analizi Alt Bileşenleri .....	23
<b>Tablo 14:</b> Taşınmazların Yerleşkeler ve Mülkiyet Durumu İtibarı ile Dağılımı .....	24
<b>Tablo 15:</b> Kapalı Alanların Mülkiyet Durumu .....	24
<b>Tablo 16:</b> Üniversite Kapalı Alanlarının Yerleşke ve Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı .....	25
<b>Tablo 17:</b> Eğitim ve Araştırma Alanlarının Kapasitelerine Göre Dağılımı .....	26
<b>Tablo 18:</b> Konferans ve Toplantı Salonları .....	26
<b>Tablo 19:</b> Kütüphane Hizmet Alanları .....	26
<b>Tablo 20:</b> Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanlarının Dağılımı .....	27
<b>Tablo 21:</b> Diğer Hizmet Alanları .....	28
<b>Tablo 22:</b> Yıllar İtibarıyla Kurum Taşıt Sayıları .....	28
<b>Tablo 23:</b> Teknolojik Kaynakların Yıllara Göre Dağılımı .....	29
<b>Tablo 24:</b> Bakım ve Onarım Sayılarının Yıllar İtibarıyla Dağılımı .....	30
<b>Tablo 25:</b> Üniversite Tarafından Geliştirilen Yazılım ve Programlar .....	30
<b>Tablo 26:</b> Üniversitemiz Bilgi Yönetim Sisteminde Kullanılan Modüller .....	32
<b>Tablo 27:</b> 2019-2022 Yılları Bütçe Gelirleri .....	36
<b>Tablo 28:</b> 2019-2022 Yılları Bütçe Giderleri .....	38
<b>Tablo 29:</b> 2019-2022 Yılları Döner Sermaye Gelirleri .....	40
<b>Tablo 30:</b> 2019-2022 Yılları Arası Döner Sermaye Bütçe Giderleri .....	40
<b>Tablo 31:</b> Üniversite Dışı Yurt İçi Kaynaklardan Edilen Gelirler .....	41
<b>Tablo 32:</b> Bütçe Dışı Yurt Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar (TL) .....	41
<b>Tablo 33:</b> Plan Dönemi Bütçe Geliri Tahmini .....	42
<b>Tablo 34:</b> Plan Dönemi Bütçe Giderleri Tahmini .....	42
<b>Tablo 35:</b> Plan Dönemi Döner Sermaye Gelir/Gider Tahminleri .....	42
<b>Tablo 36:</b> Üniversite Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Program ve Proje Gelirleri (TL) .....	43
<b>Tablo 37:</b> Tahmini Kaynaklar Tablosu .....	43
<b>Tablo 38:</b> Akademik Faaliyetler Analizi .....	44
<b>Tablo 39:</b> Sektörel Eğilim Analizi .....	46
<b>Tablo 40:</b> Sektörel Yapı Analizi .....	48
<b>Tablo 41:</b> Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Güçlü Yönler .....	51
<b>Tablo 42:</b> Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Zayıf Yönler .....	52
<b>Tablo 43:</b> Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Fırsatlar .....	53
<b>Tablo 44:</b> Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Tehditler .....	54
<b>Tablo 45:</b> Tespitler ve İhtiyaçlar .....	55
<b>Tablo 46:</b> Akademik Personelin Temel Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı .....	59
<b>Tablo 47:</b> Değer Sunumu Tercihleri .....	66
<b>Tablo 48:</b> Hedeflerden Sorumlu Birim ve İş Birliği Yapılacak Birimler .....	78
<b>Tablo 49:</b> Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri .....	96
<b>Tablo 50:</b> 2024-2028 Yılları Maliyet Tahminleri .....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Afyon Kocatepe Üniversitesi Organizasyon Şeması .....	17
Şekil 2: Akademik Personelin Yıllar İtibarıyla Unvanlara Göre Dağılımı .....	19
Şekil 3: Yıllar İtibarıyla Bağlantı Hızı .....	33
Şekil 4: Üniversite Ağ Altyapısı .....	33
Şekil 5: Üniversite Kablosuz Ağ Yapısı .....	35
Şekil 6: Öğrencilerin Temel Alanlara Göre Dağılımı .....	59
Şekil 7: Konum Tercihi .....	60

## HEDEF KARTLARI LİSTESİ

Hedef Kartı 1: Programların Niteliğini Sürekli İyileştirmek .....	79
Hedef Kartı 2: Akademik Personelin Eğitici-Öğretici Niteliklerini Geliştirmek .....	80
Hedef Kartı 3: Üniversitenin Uluslararası Tanınırlığını Artırmak .....	81
Hedef Kartı 4: Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirmek .....	82
Hedef Kartı 5: Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak .....	83
Hedef Kartı 6: Bölgenin Öncelikli Alanlarına Yönelik Projeleri Desteklemek .....	84
Hedef Kartı 7: Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek .....	85
Hedef Kartı 8: Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması .....	86
Hedef Kartı 9: Dış Paydaşlarla İş Birliğini Artırmak .....	87
Hedef Kartı 10: Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek .....	88
Hedef Kartı 11: Paydaşların Memnuniyetini Sağlamak .....	89
Hedef Kartı 12: Paydaşlara Sunulan Hizmetleri Artırmak .....	90
Hedef Kartı 13: Yönetim Yapısını Güçlendirmek .....	91
Hedef Kartı 14: İnsan Kaynaklarını Güçlendirmek .....	92
Hedef Kartı 15: Mali Kaynakları Güçlendirmek .....	93
Hedef Kartı 16: Fiziki Kaynakları Güçlendirmek .....	94
Hedef Kartı 17: Teknoloji ve Bilişim Altyapısını Güçlendirmek .....	95

## 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken her aşamada Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulunca toplantılar gerçekleştirilmiş ve üyelerin katılımıyla planda yer alan değerlendirmeler ve geleceğe yönelik hedefler belirlenmiştir.

Mevcut misyon ve vizyonumuz Üniversite Dış Danışma Kurulunun da önerileri alındıktan sonra aşağıdaki şekilde değiştirilmesine karar verilmiştir.

**Misyon:** Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarına öncülük edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamaktır.

**Vizyon:** Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer alan uluslararası bir üniversite haline gelmektir.

Misyon ve vizyon için yapılan çalışmalardan sonra bir önceki stratejik planda yer alan temel değerler, ülkemizin, Yükseköğretim Kurulunun ve üniversitemizin yapısında meydana gelen değişimler dikkate alınarak yeniden belirlenmiştir. Temel değerler belirlenirken çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamasına, üniversitemizin karar alma süreçlerine rehberlik etmesine, vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemesine dikkat edilmiş ve “Evrensellik”, “Adalet”, “Aidiyet”, “Emek”, “Katılımcılık ve Şeffaflık”, “Kalite Odaklılık”, “Öğrenci Merkezlilik”, “Yenilikçilik” ve “Toplumsal Duyarlılık” olmak üzere 9 temel değer benimsenmiştir.

Stratejik Planımızda eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, toplumsal katkı ve kurumsal gelişime yönelik toplam 4 amaç ve bu amaçlara yönelik 17 hedef bulunmaktadır.

**Amaç 1.** Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek

- Hedef 1.1. Programların niteliğini sürekli iyileştirmek
- Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek
- Hedef 1.3. Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak
- Hedef 1.4. Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek

**Amaç 2.** Bilimsel araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek

- Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak
- Hedef 2.2. Bölgenin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek
- Hedef 2.3. Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek
- Hedef 2.4. Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması

**Amaç 3.** Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek

- Hedef 3.1. Dış paydaşlarla iş birliğini artırmak
- Hedef 3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek
- Hedef 3.3. Paydaşların memnuniyetini sağlamak
- Hedef 3.4. Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak

**Amaç 4.** Kurumsal Gelişimi Sürdürmek

- Hedef 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek
- Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek
- Hedef 4.3. Mali kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.4. Fiziki kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.5. Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirmek

Belirlenen 77 adet performans göstergesi arasından seçilen 15 temel performans göstergesine plan dönemi başlangıç değeri ve plan dönemi sonu hedeflenen değeriyle birlikte Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu (2028) Hedeflenen Değeri
6	P.G. 1.1.3. Akreditasyon belgesi bulunan program sayısı	16
264	P.G. 1.3.4. Erasmus, Mevlana vb. uluslararası değişim programları kapsamında giden (hareketliliğini tamamlayan) öğrenci ve personel sayısı	284
0,75	P.G. 2.1.4. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası yayın sayısı (Web of Science)	0,80
20	P.G. 2.2.1. Mühendislik alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	27
20	P.G. 2.2.2. Turizm alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	40
1	P.G. 2.2.3. Hayvan sağlığı ve hayvancılık alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	10
5	P.G. 2.2.5. Bölgesel kalkınma ihtiyaçlarına yönelik bilimsel proje sayısı	5
8	P.G. 2.3.5. Üniversite adına tescil edilen patent/ faydalı model marka sayısı (kümülatif)	16
36	P.G. 3.1.1. Danışma kurulları ile yapılan toplantı sayısı	55
0	P.G. 3.2.2. Dijital Mezuniyet Yıllığı gerçekleştirme oranı (%)	50
65	P.G. 3.3.1. Öğrenci memnuniyet düzeyi (%)	70
230	P.G. 3.4.4. Kültürel ve diğer sosyal faaliyetlerin sayısı	240
10	P.G. 4.1.2. Kalitenin geliştirilmesine yönelik faaliyet sayısı (Eğitim, toplantı vb.)	12
6,77	P.G. 4.3.5. Öz gelirlerin toplam gelirlere oranı (%)	7
67,52	P.G. 4.4.2. Üniversitenin sunmuş olduğu fiziksel imkânlardan (bina, peyzaj, altyapı vb.) memnuniyet düzeyi (%)	75
20	P.G. 4.5.1. Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberine uyum oranı (%)	100



## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları 07.07.2022 tarihinde yayımlanan Stratejik Plan Genelgesi ile başlatılmıştır. Çalışmalar, stratejik plan hazırlanmasına ilişkin üst mevzuat, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi ve Afyon Kocatepe Üniversitesince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programı ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönerge kapsamında yürütülmüştür.

Strateji Geliştirme Kurulu, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Sekreter, Kalite Koordinatörü Strateji Geliştirme Daire Başkanı ile Rektör tarafından seçilen iki öğretim üyesinden oluşmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu üyeleri Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Strateji Geliştirme Kurulu

Kurul Görevi	İdari Unvan	Akademik Unvan	Adı Soyadı
Başkan	Rektör	Prof. Dr.	Mehmet KARAKAŞ
Başkan Vekili	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr.	Şuayıp ÖZDEMİR
Üye	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr.	Yılmaz YALÇIN
Üye	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr.	Murat PEKER
Üye	Bolvadin Uygulamalı Bil. Fak. Dekanı	Prof. Dr.	Mustafa FİŞNE
Üye	Eğitim Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Ahmet Ali GAZEL
Üye	Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Hüseyin KOÇAK
Üye	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr.	Selçuk AKÇAY
Üye	Hukuk Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	İhsan Cemil DEMİR
Üye	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Tuğrul KANDEMİR
Üye	İslami İlimler Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Mustafa GÜLER
Üye	Mühendislik Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Ahmet YILDIZ
Üye	Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Yücel OCAK
Üye	Teknoloji Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Ayhan EROL
Üye	Turizm Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	İsa SAĞBAŞ
Üye	Veteriner Fakültesi Dekanı	Prof. Dr.	Turan CİVELEK
Üye	Yabancı Diller Yüksekokul Müdürü	Prof. Dr.	Yusuf KARACA
Üye	Fen-Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcısı	Prof. Dr.	Erdoğan DÜNDAR
Üye	Kalite Koordinatörü	Doç. Dr.	Ali AVAN
Üye	Genel Sekreter		İhsan CERAN
Üye	Strateji Geliştirme Daire Başkanı		Ahmet ERKAN

Stratejik Planlama Ekibi, ilgili rektör yardımcısı başkanlığında, akademik ve idari personel arasında dengeyi gözeterek şekilde, farklı uzmanlık alanlarına sahip ve öğrenci konseyi başkanının da yer aldığı 23 üyeden oluşmaktadır. Stratejik Planlama Ekibi üyelerine Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 3:** Stratejik Planlama Ekibi

<b>Ekip Görevi</b>	<b>Akademik Unvan</b>	<b>İdari Unvan</b>	<b>Adı Soyadı</b>
Başkan	Prof. Dr.	Rektör Yardımcısı	Şuayıp ÖZDEMİR
Başkan Vekili		Genel Sekreter	İhsan CERAN
Üye	Prof. Dr.	UYGAR Merkezleri Komisyonu Başkanı	Ahmet YILDIZ
Üye	Prof. Dr.	Teknoloji Fakültesi Dekanı	Ayhan EROL
Üye	Prof. Dr.	Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı	Bülent AYDOĞDU
Üye	Prof. Dr.	Meslek Yüksekokulları Koordinatörü	Tayfun UYGUNOĞLU
Üye	Prof. Dr.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi	Gülsüm GÜRLER HAZMAN
Üye	Prof. Dr.	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	Elbeyi PELİT
Üye	Prof. Dr.	Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Müdürü	İsmail ZORLUER
Üye	Prof. Dr.	Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi	Laçine AKSOY
Üye	Prof. Dr.	Veteriner Fakültesi Dekan Yardımcısı	Musa KORKMAZ
Üye	Doç. Dr.	Güzel Sanatlar Fakültesi Öğretim Üyesi	Şerife Ebru OKUYUCU
Üye	Doç. Dr.	Spor Bilimleri Fakültesi Dekan Yardımcısı	Mehmet YILDIZ
Üye	Doç. Dr.	Kalite Koordinatörü	Ali AVAN
Üye		Personel Daire Başkanı	Ömer Yavuz KARAGÖZ
Üye		Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Ahmet ERKAN
Üye		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı	Ömer GÜRCAN
Üye		Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı	Mustafa AKYÜZ
Üye		Öğrenci İşleri Daire Başkanı	Yılmaz SARP KAYA
Üye		Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı	Gürbüz BİDİK
Üye		Bilgi İşlem Daire Başkanı	Ramazan Sami ÇINAR
Üye		Strateji Şube Müdür Vekili	Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
Üye		Öğrenci Konseyi Başkanı	Yasemin İMAMOĞLU

### 3. DURUM ANALİZİ

#### 3.1. KURUMSAL TARİHÇE

Afyon Kocatepe Üniversitesi, 3 Temmuz 1992 tarihli ve 3837 sayılı Kanunla kurulmuş ve 10 Kasım 1992 tarihinde eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamıştır. Üniversiteye bağlı bazı birimler zaman içinde ortaya çıkan gelişme ve ihtiyaçlar doğrultusunda kapatılmış veya başka bir eğitim birimine dönüştürülmüştür.

Üniversitemizde kurulan eğitim birimlerinin kuruluş ve dönüşümleri yıllar itibarı ile Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Eğitim Birimlerinin Yıllar İtibarı ile Kuruluş, Devir ve Dönüşümü

Birim Adı	Kuruluş Yılı	Kapanış Yılı	Birim Adı	Kuruluş Yılı
*Afyon Maliye Muhasebe Y.O.	1974	1987	Afyon İİBF	1987
*Teknik Eğitim Fakültesi	1992	2009	Teknoloji Fakültesi	2009
*Beden Eğitimi ve Spor Y.O.	2001	2019	Spor Bilimleri Fakültesi	2019
*Turizm İşlet. ve Otelcilik Y.O.	2005	2013	Turizm Fakültesi	2013
*Bolvadin Uyg. Bilimler Y.O.	2009	2021	Bolvadin Uyg. Bil. Fak.	2021
Bolvadin MYO	1992		Güzel Sanatlar Fakültesi	2001
Fen-Edebiyat Fakültesi	1992		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2001
Afyon İİBF	1987		Yabancı Diller Yüksekokulu	2004
Fen Bilimleri Enstitüsü	1992		Sinanpaşa MYO	2006
Dinar Meslek Yüksekokulu	1993		Bayat Meslek Yüksekokulu	2006
Emirdağ MYO	1993		Başmakçı MYO	2007
Sandıklı MYO	1993		Dazkırı Meslek Yüksekokulu	2007
Şuhut Meslek Yüksekokulu	1993		Uzaktan Eğitim MYO	2008
Çay Meslek Yüksekokulu	1994		Hukuk Fakültesi	2010
İscehisar MYO	1994		Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2012
Sultandağı MYO	1995		Güzel Sanatlar Enstitüsü	2012
Veteriner Fakültesi	1996		İslami İlimler Fakültesi	2012
Devlet Konservatuvarı	1999		Havacılık ve Uzay Bil. Fakültesi	2014
Eğitim Fakültesi	2001		Sandıklı Uygulamalı Bil. Y.O.	2016
Mühendislik Fakültesi	2001		Dinar Uygulamalı Bil. Y.O.	2016
Afyon Meslek Yüksekokulu	1992			

\* Kapatılarak karşısında gösterilen birimlere dönüştürülen birimler.

#### 3.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üniversitemizin 2019-2023 Stratejik Planı katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır. 2019-2023 Stratejik Planının birinci uygulama döneminde Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ rektör olarak atanmıştır. Üst yöneticinin değişmesi ile birlikte stratejik planın yenilenmesi konusu gündeme gelmiş fakat buna ihtiyaç olmadığına karar verilmiştir. Bununla birlikte stratejik planın kalite süreçleriyle uyumunun sağlanması, salgın nedeniyle ortaya çıkan çevresel riskler

ve izleme ile değerlendirme raporlarında toplumsal katkı amacına yönelik hedeflerin gerçekleşme düzeyinin düşük olması nedeniyle izleme ve değerlendirme raporları dikkate alınarak 2020 yılında stratejik planın güncellenmesi çalışmaları stratejik plan tecrübesi olan personelin yer aldığı güncelleme ekibi tarafından tamamlanmış ve 2021 yılında 2019-2023 Stratejik Planının güncellenmiş versiyonu uygulamaya başlanmıştır.

Stratejik planın birinci uygulama döneminden itibaren izleme ve değerlendirme dönemi verileri ve program bütçe verileri elektronik ortamda elde edilmiştir. Bunun için Bilgi Yönetim Sistemi portalına “Stratejik Plan”, “Birim Stratejik Plan”, “Bütçe Plan” ve “Birim Bütçe Plan” olmak üzere dört ayrı modül eklenmiştir.

Stratejik planın güncellenmesi ile birlikte verilerin koordinasyonunun daha sağlıklı elde edilebilmesi için Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulunun yapısı yalnızca hedef kartlarından sorumlu birim yöneticilerinden değil ilgili performans göstergesinin koordinasyonundan sorumlu birim yöneticilerinden de oluşacak şekilde genişletilmiştir. Böylece tüm birimlerin üniversitenin stratejik hedeflerinin gerçekleşmesine katılımı ile yönetimde kurumsallaşma sağlanmaya çalışılmıştır. Üniversitemizin 2019-2023 Stratejik Planının ilk üç yıllık uygulama dönemine ilişkin amaç ve hedeflerin performans sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Stratejik Planının İlk Üç Yıllık Uygulama Dönemi Performans Sonuçları

Amaç	Hedef	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	Hedef Ortalaması (%)	Amaç Ortalaması (%)
Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek	H.1.1. Eğitim-öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmek	73	80	84	79	80
	H.1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek	89	69	100	86	
	H.1.3. Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak	77	75	75,5	76	
	H.1.4. Eğitim-öğretim süreçlerinin kalitesini artırmak	96	69	67	77	
Bilimsel araştırmaya çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmek	H.2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak	90	90	90	90	78
	H.2.2. Ülkemizin ve bölgemizin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek	70	70	100	80	
	H.2.3. Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirme ve desteklemek	32	43	52	42	
	H.2.4. Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması	100	100	99	100	
A.3. Paydaşlara katkı sağlayacak uygulamaları ve hizmet vermek	H.3.1. Dış paydaşlarla işbirliğini artırmak	100	100	53	84	81
	H.3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek	83	60	33	59	
	H.3.3. Paydaşların memnuniyetini sağlamak	59	96	97	84	
	H.3.4. Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak	-	-	97	97	
A.4. Kurumsal gelişimi sürdürmek	H.4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek	77	43,5	85	69	75
	H.4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek	100	59	59	73	
	H.4.3. Mali kaynakları güçlendirmek	83	56	87	75	
	H.4.4. Fiziki kaynakları güçlendirmek	59	99	94	84	
<b>Ortalama</b>		<b>79,2</b>	<b>73,9</b>	<b>79,5</b>	<b>78,5</b>	

Tablo değerlendirildiğinde tüm hedeflere ulaşma başarısı 2019 yılında %79,2 iken bu oran 2020 yılında %73,9'a düşmüş ve 2021 yılında %79,5'e yükselmiştir. Hedeflere ilişkin üç yılın başarı ortalaması ise %78,5 olarak gerçekleşmiştir. Amaçların başarı ortalamaları değerlendirildiğinde “Paydaşlara Katkı Sağlayacak Uygulama ve Hizmet Vermek” amacının stratejik planda yer alan dört amaç içinde %81 ile en yüksek gerçekleşme değerine sahip olduğu; bununla birlikte “Kurumsal Gelişimi Sürdürmek Amacının” %75 ile en düşük gerçekleşme değerine sahip olduğu görülmektedir. Stratejik planın üç yıllık uygulama döneminde en başarılı üç hedefin sırasıyla; %100 ile “Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması”, %97 ile “Paydaşlara Sunulan Hizmetleri Artırmak”, %90 ile “Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak” hedefleri olduğu görülmektedir. Stratejik planın üç yıllık uygulama döneminde en az başarı gösterilen üç hedefin ise sırasıyla; %42 ile “Paydaşları Girişimciliğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek”, %59 ile “Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek” ve %69 ile “Yönetim Yapısını Güçlendirmek” hedefleri olduğu görülmektedir.

### 3.3. MEVZUAT ANALİZİ

Ülkemizde yükseköğretimin genel çerçevesi, 1982 Anayasası'nın 130'uncu ve 131'inci maddeleri ile çizilmiştir. Anayasanın Yükseköğretim Kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları ile mali kaynakların kullanılması kanunla düzenlenir hükmü gereğince 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Türk Yükseköğretim Sisteminin temel çerçevesini çizen ve felsefesini gösteren yazılı hukuk kuralı niteliğindedir. Mezkûr kanunun 4'üncü maddesinde yükseköğretimin amacı, 5'inci maddesinde ise ana ilkeleri gösterilmiştir. Kanunda son beş yıl içinde oldukça önemli düzenlemeler yapılmış ve her üniversitenin kendine özgü değerlerini gün yüzüne çıkarabilmesi ve tematik ve uzman üniversite anlayışına geçilmesi yolunda önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Anayasa ve 2547 sayılı Kanun dışında üniversitemizi ilgilendiren önemli hukuki düzenlemelerin bazıları paragraflar itibarıyla aşağıda sıralanarak kısaca içeriklerine değinilmiştir.

2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, yükseköğretim kurumlarının teşkilatlanmasını düzenlemek amacıyla yürürlüğe konulmuştur.

2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu, öğretim elemanlarını sınıflandırmak, aylıklarını ve ek göstergelerini düzenlemek, derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinin şekil ve şartları ile sosyal haklardan yararlanma, ek ders ücreti, üniversite, idari görev ve

geliştirme ödeneklerinin miktarını tespit etmek, emekli ve yabancı öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılma usul ve esaslarını belirlemek amacıyla yürürlüğe konulmuştur.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Üniversite içinde çalışan memurların hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenlemektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere uygulanmaktadır. Ayrıca kanunla kamu malî yönetiminin yapısı ve işleyişi, kamu bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve malî kontrolü düzenlenmektedir.

Yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren pek çok kanuni düzenleme olmakla birlikte üniversitemizin sorumlu olduğu diğer mevzuata aşağıda yer verilmiştir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu	5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun	488 sayılı Damga Vergisi Kanunu
3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Eğitim Yapılması Hakkında Kanun	2886 sayılı Devlet İhale Kanunu	4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
6245 sayılı Harcırah Kanunu	237 sayılı Taşıt Kanunu	7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu
Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu	5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu	5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu
4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu	5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun	1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun
124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında KHK	190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında KHK	78 sayılı Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında KHK
Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Uruklu Öğretim Elemanı Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı	Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik	Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği
Yükseköğretim Kurumlarının Yurtdışındaki Kapsama Dâhil Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim ve Öğretim Programları Tesisi Hakkında Yönetmelik	Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği	Yükseköğretim Kurumlarında Emekli Öğretim Elemanlarının Sözleşmeli Olarak Çalıştırılması Esaslarına İlişkin Karar
Yükseköğretim Kurumlarında Yapılacak İkinci Öğretimde Görev Alacak Öğretim Elemanlarına Ödenecek Ders Ücretleri ile Görevli Akademik Yönetici ve Öğretim Elemanları ile İdari Personele Ödenecek Fazla Çalışma Ücretlerine İlişkin Karar	Yükseköğretim Kurumlarında Cari Hizmet Maliyetleri ve Öğrenci Katkı Olarak Alınacak Katkı Payları ve İkinci Öğretim Ücretlerinin Tespitine Dair Esaslar	14/08/2010 tarihli ve 27672 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kurumları Özürlüler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği
23.08.2011 tarihli ve 28034 sayılı ile Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren Mevlana Değişim Programına İlişkin Yönetmelik	Mali Hizmetler Uzmanları Yönetmeliği	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği	TR33/2014-2023 Bölge Planı	

Üniversitemizin sorumlu olduğu mevzuatlara ilişkin tespit ve ihtiyaçlara Tablo 6'da yer verilmiştir.

**Tablo 6: Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretimin amaç ve ilkeleri çerçevesinde eğitim-öğretim hizmeti sunmak.	Anayasa m.130, 2547 Sayılı Kanunun m. 4, 5 ve 12/a bendi.	Hem Yükseköğretim Kurulu ve hem de diğer ilgili kurumlar tarafından yapılan plan ve programların belirli bölge, üniversite ve alanlara yönelik olarak yapılmaması ve bu plan ve programların değişen yönetimler doğrultusunda değişikliğe uğraması.	Yükseköğretim mekanizmalarının hızlandırılarak sorunların daha etkili bir şekilde çözümü ve ayrıca değişen yönetimlere rağmen kurumsal hafızaların oluşturulması.
Ülkemizin ihtiyacı olan alanlarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek.	2547 Sayılı Kanunun 12/b bendi.	Yükseköğretim Kurulunun koordinasyonunda kurulan bölümler ve programlar vasıtasıyla ülkenin ihtiyaç duyduğu alanlarda nitelikli insan gücü yetiştirilmektedir.	Belirli dönemlerde çok sayıda kontenjanı olan bölümlerin daha sonra önemin yitirmesi sonucunda istihdam problemleri yaşanmaktadır. Bu konuda ülke vizyonu ve dünya çapındaki gelişmeleri dikkate alan daha uzun vadeli planlara ihtiyaç bulunmaktadır.
Bilimsel araştırmalar yapılması ve araştırmalar sonucunda elde edilen aydınlatıcı bilgilerin yayımlanması ve paylaşılması.	2547 Sayılı Kanunun 12/a ve (c) bentleri.	Üretilen bilimsel eserlerin sayısı, nitelik, paylaşım ve yayımının istenilen düzeyde olmaması.	Bilimsel verilerin nitelik ve niceliğinin artırılması, bunların yazı ve diğer araçlarla daha fazla yayımlanabilmesi için teşvik edici bir sistem oluşturulması.
Çeşitli eğitim yöntemleri ile toplumun; sanayileşme, tarımda modernleşme ve çevre problemleri gibi konularda eğitilmesi.	2547 Sayılı Kanunun 12/d ve g bentleri.	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla toplantılar ve medya araçları kullanılarak karar verme ve uygulama süreçlerinde yer alınmakta ve topluma katkı sağlanmaktadır.	Danışma kurulları yoluyla kurulan üniversite, sanayi ve üreticiler arasındaki iş birliği artırılmalı ve daha yüksek bir koordinasyon sağlanmalıdır.
Üniversite ile diğer toplum aktörleri arasında gerekli iletişimin kurulması.	2547 Sayılı Kanunun 12/e bendi.	Bilimsel, kültürel, ekonomik ve sosyal yönlerden toplumun birçok aktörleri ile yeterli iş birliği yapılmaktadır.	Üniversite tarafından üretilen bilimsel veriler ve yöntemler bu kuruluşlar aracılığı ile toplum yararına sunulması için bir sistem oluşturma ihtiyacı bulunmaktadır.
Uygulamalı eğitim-öğretim yapılması, döner sermayeli işletmelerin kurulması ve gerekli eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi.	2547 Sayılı Kanunun 12/h ve (ı) bentleri.	Üniversite döner sermaye gelirleri olmasına rağmen istenilen düzeyde olmaması.	Döner sermaye gelirlerini artıracak imkânların geliştirilmesi ve girişimlerin desteklenmesi.

Bu kapsamda kamu tüzel kişiliğine sahip bir yükseköğretim kurumu olan Afyon Kocatepe Üniversitesinin temel amacı, ülkemizin ihtiyaçlarını gözetmek suretiyle modern eğitim-öğretim esaslarına dayalı ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim hizmeti sunmak ve bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmektir.

### 3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Üst politika belgeleri, kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program, üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade etmektedir. Bu kapsamda üniversitemiz stratejik planı oluşturulurken 11. Kalkınma Planı'nın Yükseköğretim Sektörü için öngördüğü yönelim; 2024-2028 Dönemi Stratejik Planımızın hazırlanmasında temel politika olmuştur. Ayrıca incelenen tüm üst politika belgelerinde belirlenen politikalara yönelik olarak üniversiteyi ilgilendiren faaliyet alanlarına hizmet

edecek şekilde ilgili stratejik amaçlara hedefler eklenmiş ve hazırlanan stratejik planın misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkili olmasına önem verilmiştir. Üst politika belgelerinin dayanakları ve bu belgelerle verilen görevler ve ihtiyaçlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

**Tablo 7: Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev ve İhtiyaçlar
11. Kalkınma Planı	322.4	OSB’lerde firmalara iş geliştirme, kamu destekleri, proje hazırlama, üniversite ile iş birliği, yalın üretim, verimlilik, teknoloji yönetimi, kümelenme ve dijitalleşme konularında destek verecek Yenilik Merkezleri kurulacaktır.
	332.4	Öncelikli sektörlerdeki firmaların Ar-Ge ve yenilik süreçlerinde yer alan insan kaynağı kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak üniversite ve sanayi iş birliğinde lisansüstü programlar oluşturulacaktır.
	332.5	Öncelikli sektörlerle yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği artırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.
	349.3	Üniversite ve sanayi iş birliğinde, öncelikli sektörler başta olmak üzere sanayinin ihtiyacına yönelik lisansüstü programlar oluşturulacak, bu programları açan üniversiteler teşvik edilecektir.
	350	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında işbirlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve ara yüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
	350.7	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO’ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
	356.4	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerde yurt dışından yetkin akademisyen ve araştırmacıların kısmi zamanlı olarak çalışması teşvik edilecektir.
	357.1	Kritik teknolojilerde ihtisaslaşmış programı olan üniversitelerin laboratuvar altyapısının bu teknolojilere yönelik Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi sağlanacaktır.
	416.2	Araştırma enstitülerinde hayvan ve bitki ıslahı, biyoteknoloji ve biyoçeşitliliğin korunması alanları öncelikli olmak üzere yürütülen çalışmalar kamu, üniversite ve özel sektör iş birliği çerçevesinde desteklenecektir.
	440	Üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rolleri güçlendirilecektir.
	440.1	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
	441.1	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
	443.2	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.
	476.3	Üniversitelerde siber güvenlik lisans ve yüksek lisans programları oluşturulacak, bilişim alanında mevcut lisans programlarının siber güvenlik müfredatı geliştirilecektir.
	555.1	Hayat boyu öğrenme programlarının çeşitliliği ve niteliği artırılacak, kazanımların belgelendirilmesi sağlanacaktır.
	559.13	Bilgi ve becerilerin güncelliğinin sağlanması amacıyla mezunların sertifikalı eğitim ve sektör ile üniversiteler tarafından akredite edilen dersleri almaları teşvik edilecektir.
	561.3	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşmada açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
	561.7	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
	563	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır.
	563.1	Etkili tanıtım çalışmalarıyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.	
563.4	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.	



**Tablo 7:** (Devamı) Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev ve İhtiyaçlar
11. Kalkınma Planı	571.1	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
	571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
	571.3	Nitelikli işgücüne yönelik kariyer merkezleri artırılacak ve bu merkezlerde rehberlik faaliyetleri etkinleştirilecektir.
	571.4	Gençlerin iş arama becerilerini geliştirmek ve çalışma hayatına uyumunu sağlamak için bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecektir.
	572.1	Engellilerin meslek edinmesine yönelik uzaktan eğitim programları geliştirilecektir.
	630.1	Üniversitelerde Ulusal Restorasyon Mükemmeliyet Merkezi kurulacaktır.
	635.4	Türk kültür ve medeniyetine dair referans niteliğindeki metinler belirli bir program dâhilinde akademik niteliği haiz üniversiteler, yayınevleri ve ilgili kamu kurumlarınınca yayınlanacaktır.
	661.4	Göç alanında güçlü ve kanıta dayalı politika oluşturulmasına yönelik bilimsel araştırmaların yapılabilmesini teminen üniversite ve araştırma kuruluşlarının çalışmaları desteklenecektir.
	779.5	Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.
	830.1	Üniversiteler bünyesinde İslam dünyasına dönük araştırma merkezleri kurulacaktır.
Orta Vadeli Program (2023-2025)	Büyüme	Türkiye'nin sahip olduğu çeşitli yerli ve yenilenebilir kaynaklar kullanılarak enerji arz güvenliğine destek olacak Ar-Ge çalışmaları ve yatırım projeleri hayata geçirilecektir.
	Büyüme	Stratejik öneme sahip alanlarda şirket, üniversite, araştırma altyapısı ve kamu Ar-Ge merkezlerinin bir araya geldiği ve "birlikte başarıma" yaklaşımını esas alan büyük ölçekli platform ve ağ destekleri ile teknoloji ve ürün geliştirme süreçleri teşvik edilecek, patentli teknolojilerin sanayiye aktarılması sağlanacaktır
	Büyüme	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile iş birliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir
	İstihdam	Eğitimde ve istihdamda olmayan gençlerin işgücüne katılımını artırmaya yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.
	İstihdam	Dijital dönüşüm, teknolojik gelişmeler ve salgın sürecinin iş mevzuatında ortaya çıkardığı ihtiyaçlara yönelik düzenlemeler yapılacaktır
	İstihdam	Uzaktan öğrenme yöntemleri teşvik edilerek bireylerin sertifika almalarına imkân tanınacak ve ulusal hayat boyu öğrenme izleme sistemi kurularak kalite, etkililik ve verimliliği sağlayacak eğitim programları geliştirilecektir.
Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2023)	440.3.	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
	441.2.	6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun kapsamında kritik teknolojilerde uzmanlaşmış altyapı sayısı artırılacaktır.
	441.3.	6550 sayılı Kanun kapsamındaki araştırma altyapılarının çıktı ve etki odaklı performanslarının izlenmesine ve kritik teknoloji alanlarında ürün misyonları doğrultusunda çalışmalarını teşvik etmeye yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
	442.2.	Yurt dışında üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların Uluslararası Lider Araştırmacılar Programı kapsamında Türkiye'ye gelmeleri ve araştırmacı yetiştirmeleri desteklenecektir.
	442.6.	Araştırma deneyimine sahip nitelikli insan kaynağının artırılmasını teminen kamu destekli Ar-Ge projelerinde daha fazla lisans, yüksek lisans ve doktora bursiyerinin yer alması sağlanacaktır.
	443.1.	Temel bilimlere yönelik lisansüstü burs miktarı ve faydalanan sayısı artırılacaktır.
	443.3.	Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projeleri desteklenecektir.
	443.4.	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.
TR33/2014-2023 Bölge Planı	Öncelik 1.2	Sanayi ürünlerinin değeri artırılacaktır.(Afyonkarahisar ve Uşak Merkez ilçelerinde Afyon Kocatepe Üniversitesi ve Uşak Üniversitesinin girişimleriyle farklı alanlarda ihtisaslaşmış teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulması)

**Tablo 7:** (Devamı) Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev ve İhtiyaçlar
TR33/2014- 2023 Bölge Planı	Öncelik 2.3	Tarımsal üretimde profesyonel çiftçilik ve işbirlikleri geliştirilecektir (Üniversitelerin ilgili fakülte ve yüksekokulları ile üretici ve üretici birlikleri arasında işbirlikleri geliştirilmesi)
	Öncelik 3.1	Mevcut turizm tesislerinde fiziki koşullar ve hizmet kalitesi geliştirilecektir.(Meslek yüksekokulları ve üniversiteler ile tesisler arasındaki hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik iş birliklerinin geliştirilmesi / desteklenmesi)
	Öncelik 3.2	Turizm faaliyetleri çeşitlendirilecek ve artırılabilecektir. (Sağlık turizminin yaygınlaştırılması doğrultusunda üniversite-SGK-turizm işletmeleri işbirliklerinin geliştirilmesi)
	Öncelik 7.1	Kentsel çevre iyileştirilecektir. (Üniversite öğrencilerinin barınma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yurt inşasının fakülte ve yüksekokul bulunan ilçeler öncelikli olmak üzere özendirilmesi)
	Öncelik 8.2	İş birliği ve dayanışma kültürü yaygınlaştırılacaktır. (Kamu - özel sektör - STK iş birliğinin etkin kılınması, üniversite ve işletmeler arasında proje ortaklığı imkânlarının geliştirilmesi)
	4.2 P.Ö. P3	Bölge'deki termal enerji olanaklarını kullanarak Bölge'yi bir termal sera merkezi haline getirecek merkezlerin oluşturulması
	4.2 P.Ö. P6	Bölgesel çapta hizmet verecek maden, kimya ve metal olmayan mineral ürünler araştırma enstitülerinin kurulması
	4.2 P.Ö. P7	Afyonkarahisar ve Uşak illerinde teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulması
	4.2 P.Ö. P12	İllerde lojistik merkezler kurularak ulaştırma ve enerji maliyetlerinde ciddi bir azalmanın sağlanması
	4.2 P.Ö. P17	Sandıklı ilçesinde gıdadan katma değerli ve uç ürünler elde edilebilecek bir araştırma enstitüsü ve laboratuvarlarının kurulması
	4.2 P.Ö. P18	Teknoloji Odaklı Gelişim Alt Bölgelerinde firmaların bilgi, know-how ve deneyimlerini paylaşacakları bir teknoloji transfer merkezlerinin kurulması

Üst politika belgeleri analizi yapılırken temel politika belgeleri olan kalkınma planı, hükümet programı, bölge planı dışında stratejik planın uygulama sürecinde sona erecek olan diğer belgelere yer verilmemiştir.

### 3.5. PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ

Program ve alt program analizine ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Program – Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme  <b>Hedef:</b> Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması	Alt program kapsamında 10 göstergenin tamamı için hedef belirlenmiş olup, bu hedeflerin 3'üne tam olarak ulaşılmış, 3 hedefe kısmen ulaşılmış ve 4 hedefe ise ulaşılamamıştır.	Gösterge hedeflerinden ulaşılamayan hedeflerden ikisi olan; Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı ile Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayısının yasal düzenlemelere ve gerçek değerlere göre güncellenmesi gerekmektedir. Yine ulaşılamayan diğer iki hedef olan; Ar-Ge sonucu ticarileştirilen ürün sayısı ile Öğretim elemanı başına düşen Ar-Ge proje sayısının gerçekleştirilmesine yönelik çalışma yapılacaktır.
	Araştırma Altyapıları <b>Hedef:</b> Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi	Alt program kapsamında 1 gösterge bulunmakla beraber 2021 yılı için hedef belirlenmemiş olup, Araştırma Altyapıları kapsamında projemiz bulunmamaktadır.	Gösterge hedefi bulunmamakta olup, güncellenmesi gerekmektedir. Araştırma altyapısı kapsamında mevcut proje taslağı bulunmakla birlikte henüz yatırım programına dâhil edilmemiştir.

**Tablo 8:** (Devamı) Program – Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Hayat Boyu Öğrenme	Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri,  <b>Hedef:</b> Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, Sivil Toplum Kuruluşları, Meslek Odaları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması.	Alt program hedefi kapsamında belirlenen 6 hedefin 3'üne tam olarak ulaşılmış olup, diğer 3'üne ise kısmen ulaşılmıştır.	Gösterge hedeflerinin kısmen ulaşılan 3'ünün (Sürekli Eğitim Merkezi tarafından mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısı, Mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı, Eğitim programlarına başvuran kişi sayısı ) artırılmasına yönelik çalışma yapılacaktır.
	Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim  <b>Hedef:</b> Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	Alt program kapsamında belirlenen 20 göstergenin 18'i için hedef belirlenmiş olup, bu hedeflerin 9'una tam olarak ulaşılmış, 8'ine kısmen ulaşılmış ve 1 hedefe ise ulaşılamamıştır.	Ulaşılamayan Hedef: Teknokent veya TTO projelerine katılan öğrenci sayısının hedef değerinde güncelleme yapılacak olup, artırılması hususunda da çalışma yapılacaktır.
Yükseköğretim	Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler  <b>Hedef:</b> Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi	Alt program hedefi kapsamında belirlenen 5 göstergenin 4'ü için hedef belirlenmiş olup, 2 hedefe ulaşılmış, 1 hedefe kısmen ulaşılmış, 1 hedefe ise ulaşılamamıştır.	Ulaşılamayan Hedef Yükseköğretim Kurulu tarafından sağlanan yurt dışında yabancı dil yeterliliklerinin artırılmasına yönelik burslardan yararlanan sayısı hedefine yönelik çalışma yapılacaktır.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı  <b>Hedef:</b> Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin artırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	Alt program kapsamında belirlenen 9 göstergenin 6'sı için hedef belirlenmiş olup, bu hedeflerin 2'sine ulaşılmış olup, 4'üne ise kısmen ulaşılmıştır.	Gösterge hedeflerinin kısmen ulaşılan 4'ünün artırılmasına yönelik çalışma yapılacaktır.

Alt program hedefi kapsamında 2019-2023 Stratejik Plan döneminde ulaşılamayan göstergelerin 2024-2028 Stratejik Planında mevcut performans durumlarına göre revize edilmesi planlanmaktadır.

### 3.6. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulması bakımından önemli rol oynamaktadır. Bu amaçla belirlenen faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler aşağıda yer alan Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9:** Üniversitenin Faaliyet Alanları ile Sunduğu Ürün ve Hizmetler

Faaliyet Alanı	Sıra No	Sunulan Ürün/Hizmetler
Eğitim-Öğretim	1	Lisansüstü Eğitim (Tezli ve Tezsiz Yüksek Lisans- Doktora)
	2	Lisans Eğitimi
	3	Ön Lisans Eğitimi
	4	Uzaktan Eğitim Hizmetleri
	5	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları
	6	Staj Hizmetleri
	7	Formasyon
	8	Türkçe Öğretimi
	9	Çift Anadal ve Yan Dal Programları
	10	Kütüphane Hizmetleri

**Tablo 9:** (Devamı) Üniversitenin Faaliyet Alanları ile Sunduğu Ürün ve Hizmetler

Faaliyet Alanı	Sıra No	Sunulan Ürün/Hizmetler
Bilimsel Araştırma ve Girişimcilik	11	Araştırma Projeleri
	12	Bilimsel Yayınlar
	13	DeneySEL Araştırmalar
	14	Prototip Ürün Geliştirme
	15	Patent, Faydalı Model, Marka Tescili
	16	Danışmanlık ve Bilirkişi Hizmetleri
	17	Uygulama ve Araştırma Merkezi Hizmetleri
	18	Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizmetleri
Toplumsal Katkı	19	Bilimsel Konferans vb. Etkinlikleri Düzenleme ve Katılım Hizmetleri
	20	Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları
	21	Hayvan Sağlığı Hizmetleri
	22	Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri
Kurumsal Kapasite	23	Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Hizmetleri
	24	Gayrimenkul Bakım ve Geliştirme Hizmetleri
	25	Hukuk ve Danışmanlık Hizmetleri
	26	İdari ve Destek Hizmetleri
	27	İnsan Kaynakları Hizmetleri
	28	Kütüphane ve Dokümantasyon ile İlgili Hizmetler
	29	Mali Hizmetler
	30	Öğrencilere Yönelik İdari ve Destek Hizmetleri
	31	Öğrenci Yaşamına İlişkin Hizmetler
	32	Stratejik Yönetim, İç kontrol ve Kalite Hizmetleri
	33	Teftiş ve Denetim Hizmetleri
	34	Teknoloji Altyapısı ve Bilişim Hizmetleri

Tablo 9 incelendiğinde üniversitemizin dört temel faaliyet alanında çok geniş kapsamda hizmet ve ürün sunduğu görülmektedir.

### 3.7. PAYDAŞ ANALİZİ

5018 sayılı Kanunun 9'uncu maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması hususuna yer verilmiştir. Paydaşlarımızın, üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnuniyet düzeyi, ilerleyen dönemlerde üniversitemizin güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini görebilmesi için büyük önem taşımaktadır.

Paydaşlar, iç ve dış paydaş olmak üzere ikiye ayrılarak tespit edilmiştir. Buna göre iç paydaşlar, üniversitemizin akademik ve idari personelinden oluşmakta iken dış paydaşlar, üniversitenin hizmetlerinden yararlanan ve üniversitenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumlar ile karar ve faaliyetleriyle üniversiteyi etkileyen kişi ve kurumlardan oluşmaktadır.

İç paydaşlarımızın görüşleri, kurum içinde yapılan anket ve toplantılar aracılığıyla tespit edilmektedir. Dış paydaşlarımızın görüşlerini almak amacıyla her ürün ve hizmet alanına özgü anketler kullanılmakta ve bununla birlikte Üniversite Danışma Kurulu ve akademik birimler ile uygulama ve araştırma merkezlerinin dış danışma kurulu toplantılarında paydaşların görüş ve önerilerinden faydalanılmaktadır. Stratejik planının amaç ve hedefleri oluşturulurken paydaş görüşlerinden elde edilen veriler dikkate alınmıştır. GZFT analizi

kapsamında dört başlıkta anket çalışması hazırlanarak üniversitemiz iç ve dış paydaşlarına gönderilmiş olup anket çalışması ile paydaşların stratejik plan sürecine katılımları ve GZFT analizinin oluşturulması sürecine katkı sağlamaları hedeflenmiştir. Anket ve diğer araçlarla elde edilen paydaş görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular neticesinde paydaşların beklentilerini karşılayabilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Üniversitemizin paydaşları Tablo 10’da gösterildiği gibi önceliklendirilmiştir.

**Tablo 10:** Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İç Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
İdari Personel	İç Paydaş	Çok Yüksek	Güçlü	Yüksek
Öğrenciler	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Mezunlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Orta
Emekli Personel	Dış Paydaş	Orta	Orta	Orta
Öğrenci Aileleri	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Yasama	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Yüksek
Yargı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Diyanet İşleri Başkanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Üniversitelerarası Kurul	Dış Paydaş	Yüksek	Çok Güçlü	Yüksek
Yükseköğretim Kurulu	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Yükseköğretim Kalite Kurulu	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
ÖSYM	Dış Paydaş	Yüksek	Çok Güçlü	Yüksek
TÜBİTAK-TÜBA	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	Çok Yüksek	Çok Güçlü	Çok Yüksek
Diğer Üniversiteler	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
TEKNOPARK	İç/Dış Paydaş	Çok Yüksek	Güçlü	Yüksek
Teknoloji Transfer Ofisi	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek
Meslek Odaları	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Yüksek	Orta	Orta
Sanayi Kuruluşları/ Firmalar/ İşletmeler ve Diğer İşverenler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	Yüksek

Paydaşlar tespit edildikten sonra üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetler ile bu ürün ve hizmetlerden yararlanan paydaşlar, Tablo 11’de matris oluşturularak sunulmuştur.

**Tablo 11:** Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Eğitim-Öğretim								Bilimsel Araştırma ve Girişimcilik					Toplumsal Katkı		Kurumsal Kapasite																					
	Lisansüstü Eğitimi	Lisans Eğitimi	Ön Lisans Eğitimi	Uzakta Eğitim Hizmetleri	Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları	Staj Hizmetleri	Formasyon	Türkçe Öğretimi	Çift Anadil ve Yan Dal Programları	Kütüphane Hizmetleri	Araştırma Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Deneysel Araştırmalar	Prototip Ürün Geliştirme	Patent, Faydalı Model, Marka Tescilli	Danışmanlık ve Birlikçi Hizmetleri	Uygulama ve Araştırma Merkezi Hizmetleri	Bilimsel Araştırmaları Destekleme Hizm.	Bilimsel Konf. vb. Etkinlikleri Düzenleme ve Katılım Hizmetleri	Sürekli Eğitim ve Sertifikasyon Programları	Hayvan Sağlığı Hizmetleri	Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri	Basın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Hizm.	Hukuk ve Danışmanlık Hizmetleri	Gayrimenkul Bakım ve Geliştirme Hizm.	İdari ve Destek Hizmetleri	İnsan Kaynakları Hizmetleri	Kütüphane ve Dok. ile İlgili Hizm.	Mali Hizmetler	Öğrencilere Yön. İdari ve Destek Hizm.	Öğrencilere Yaşamına İlişkin Hizmetler	Stratejik Yönetim, İz. kontrol ve Kalite Hizm.	Teftiş ve Denetim Hizmetleri	Teknoloji Altyapısı ve Bilgi İşlem Hizm.			
Akademik Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
İdari Personel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Mezunlar									✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓								✓	✓				
Emekli Personel																					✓	✓	✓	✓										✓			
Öğrenci Aileleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												✓	✓	✓	✓										✓			
Yasama	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Yargı																								✓											✓		
Cumhurbaşkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Hazine ve Maliye Bak.																								✓	✓	✓	✓										
Milli Eğitim Bakanlığı	✓	✓	✓	✓															✓																		
Gençlik ve Spor Bak.																				✓		✓											✓	✓			
Diyanet İşleri Başkanlığı					✓	✓						✓				✓			✓	✓					✓	✓											
YÖK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YÖKAK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ÖSYM	✓	✓	✓	✓																																	
TÜBİTAK-TÜBA										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																			
Yerel Yönetimler						✓									✓					✓	✓	✓	✓		✓	✓					✓	✓	✓				
Diğer Üniversiteler	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teknopark												✓	✓	✓	✓		✓																				
Teknoloji Transfer Ofisi														✓																							
Meslek Odaları						✓													✓	✓	✓	✓	✓	✓										✓	✓		
Sivil Toplum Kuruluşları																				✓			✓											✓			
Firmalar ve İşverenler						✓								✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓											✓			

Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi oluşturulurken paydaşların yararlandığı ya da etkilediği ürün ve hizmetlerle doğrudan ilişkisi olanlara yer verilmiştir.

### 3.8. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

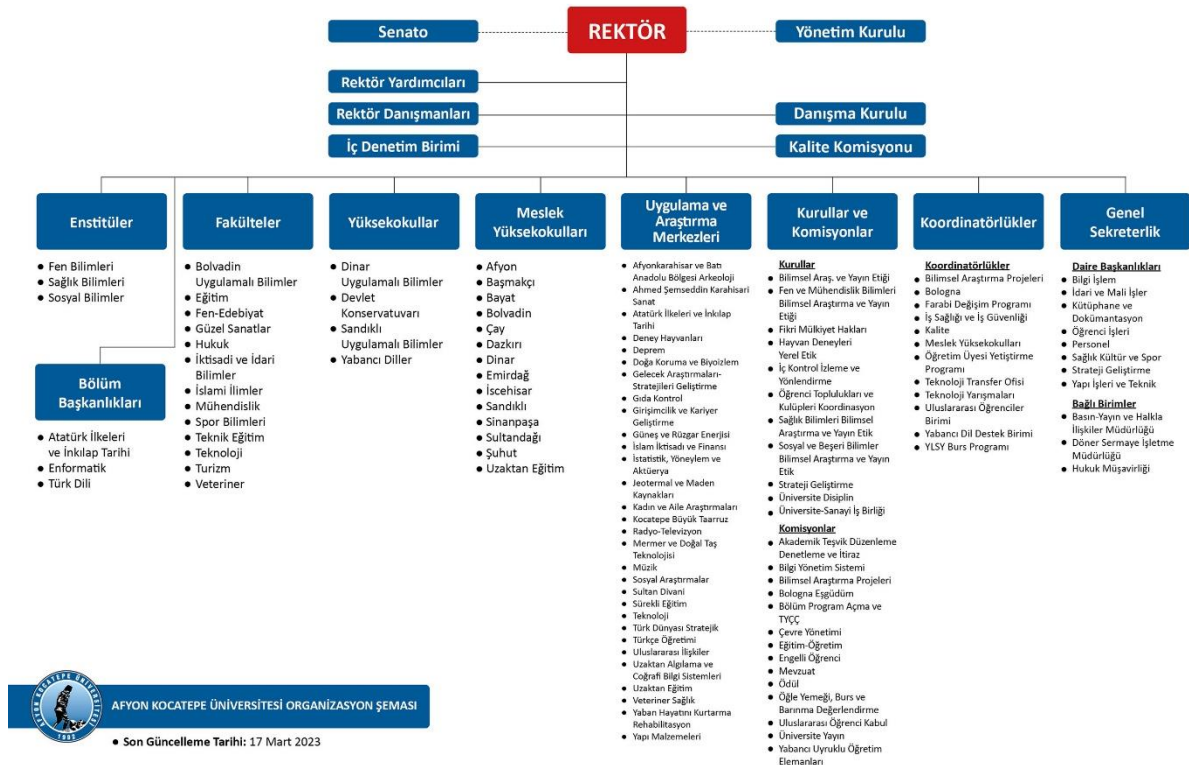
Afyon Kocatepe Üniversitesi fiziki ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılamış ve hizmetlerin sunumunda kaliteyi artırmaya odaklanmaktadır. Personel istihdamı ihtiyaç duyulan alanlarda yapılmaktadır. Aynı zamanda mevcut personelin gelişimi için hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirme çalışmaları, fiziki kaynakların artırılması ve alanında yetkin personelin istihdamı ile devam etmektedir.

Üniversitemizde stratejik yönetim, kalite ve iç kontrol çalışmaları paydaşların katkılarıyla yürütülmekte ve bu çalışmalardan elde edilen çıktılar paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır.

Üniversitemizin bütçe dışı uluslararası gelirlerinde artış gözlemlenmesine rağmen öz gelirleri ve döner sermaye gelirlerinin bütçe içindeki payı giderek azalmakta ve özel bütçe gelirlerinin ihtiyaçları karşılama oranı düşmektedir.

Üniversitemizin 2022 yılı itibarıyla teşkilat yapısı Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Afyon Kocatepe Üniversitesi Organizasyon Şeması



Kuruluş içi analizin alt başlıklarına aşağıda yer verilmiştir.

### **3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi**

#### **3.8.1.1. Akademik Personel Analizi**

Üniversitemizde görev yapan akademik personel, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı temel alanlarında hizmet yürütmektedir. Üniversitemizde ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim verildiği, bölgenin ve ülkenin ihtiyaçlarına yönelik proje üretildiği ve yerel ve bölgesel paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda toplumsal katkı başlığı altında eğitimler verildiği düşünüldüğünde akademik personel yapısının unvanların ve uzmanlık alanlarının da ötesinde ne kadar çeşitli olduğu görülmektedir. Ön lisans düzeyinde 329, lisans düzeyinde 184, yüksek lisans düzeyinde 179 ve doktora düzeyinde 73 farklı programda eğitim verildiği göz önüne alınırsa akademik personel çeşitliliği daha iyi anlaşılacaktır. Ayrıca kamu kuruluşlarının her türlü projesine katkı sağlayan, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iş birliği yapan çok sayıda akademisyen bulunmaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin fakülte, konservatuvar, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve rektörlüğe bağlı birimlerinde öğretim üyeliği kadrolarına başvuracak olan adayların bilimsel yetkinliğinin yeterliliğini değerlendirmek üzere 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği hükümlerine ek olarak 30.06.2020 tarih ve 09 sayılı Üniversitemiz Senatosu kararıyla kabul edilen, Afyon Kocatepe Üniversitesi öğretim üyeliği kadrolarına yükseltme ve atanmalarında aranan asgari koşullar dikkate alınarak yetkinlik ve nitelik yönünden başarılı olanlardan ihtiyaç duyulan programlara Yükseköğretim Kurulunca tahsis edilen öğretim üyesi kadrolarına atamaları yapılmaktadır.

Öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi kadrolarına atamalar, 2547 sayılı Kanun'un ilgili maddeleri ve yönetmelikler çerçevesinde alanlarına özgü yeterlilik ölçütlerine uygun yapılmakta olup, öğretim üyesi yetiştirmeye yönelik olan süreçte akademik yaşamın başlangıcını temsil eden araştırma görevlileri ile tezli yüksek lisans programını tamamlamış hali hazırda ders vermekle yükümlü öğretim görevlileri, Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri çerçevesinde yapılan sınav sonucunda puan sıralamasına göre atamaları yapılmaktadır.

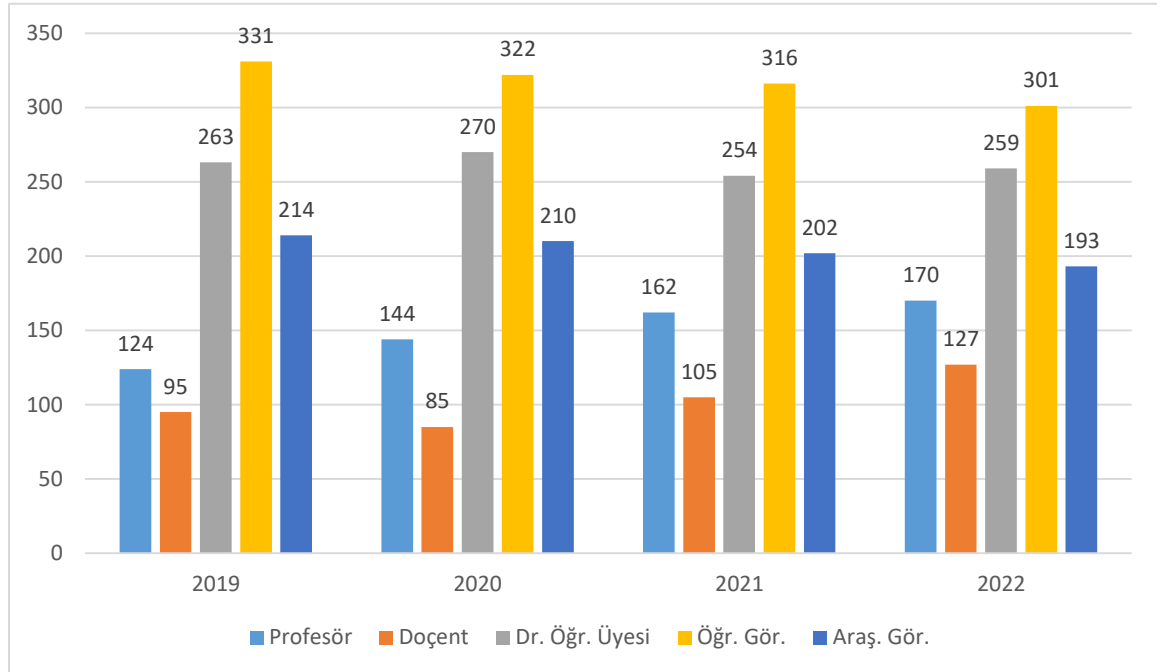
Bu bağlamda akademik personel istihdamı 2547 sayılı Kanun'un ilgili maddeleri ve yönetmelikler çerçevesinde alanlarına özgü yeterlilik ölçütleriyle üniversitemiz misyonuna uygun yapılmaktadır. Akademik birimlerimizde hali hazırda 170 profesör, 127 doçent, 259



doktor öğretim üyesi, 301 öğretim görevlisi ve 193 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 1050 öğretim elemanı bulunmaktadır. Toplam akademik personel sayısı 2019'da 1027; 2020 yılında 1031; 2021 yılında 1039 ve 2022 yılı sonunda 1050 olmuştur. Toplam sayılardan da görülebileceği gibi üniversite akademik personel sayısında dramatik yükselme ya da düşüşler bulunmamaktadır. Unvanlara göre dağılımda profesör sayısındaki istikrarlı artış ile öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi kadrolarında istikrarlı düşüş dikkat çekmektedir.

Yeni kurulan uygulama ve araştırma merkezi, bölüm ve programlar için Tablo 10'da görüleceği üzere Yükseköğretim Kurulunca tahsis edilen akademik kadrolar ölçeğinde ihtiyacı kısmen karşılayacak düzenli bir artış görülmektedir.

**Şekil 2:** Akademik Personelin Yıllar İtibarıyla Unvanlara Göre Dağılımı



Akademik personelin unvanlar itibarıyla dağılımı Şekil 2'de sunulmuştur. Akademik personelin unvanlar itibarıyla dağılımına bakıldığında yaklaşık yarısının öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerinden oluştuğu olduğu görülmektedir. Bu oran son dört yılda dengesini korumuştur.

### 3.8.1.2. İdari Personel Analizi

Üniversitemizin idari ve akademik birimlerinde görev yapan idari personelin görev tanımları ve iş süreçleri iç kontrol çalışmaları kapsamında belirlenmiştir. Birimlerimizin insan kaynaklarından etkin şekilde yararlanabilmesi için birimlerden Rektörlüğümüze gelen talepler doğrultusunda planlama yapılmaktadır. Birimlerimizde hizmetlerin yürütülebilmesi için, 657

sayılı Kanuna göre Kamu Personeli Seçme Sınavı'nda (KPSS) üniversitemizi tercih eden adayların açıktan atamaları ve diğer kurumlardan nakil yoluyla gelen personelin atamaları yapılmaktadır. Terörle Mücadele Kanunu, sosyal hizmetlerce bakılan bakıma muhtaç çocukların atamaları ve engelli personel atamaları yasal sınırlar içerisinde kendi grupları arasında merkezi olarak yapılmaktadır. Cumhurbaşkanlığınca tahsis edilen sözleşmeli personel ve sürekli işçi alımlarıyla da atama ve üniversite içi görevde yükselme işlemleri ile birlikte düzenli, sağlıklı bir idari teşkilat yapısı büyük oranda oluşturulmuştur. Çok sayıda ve çeşitli hizmet üretimi yapılması, ilçelere dağılmış hizmet birimleri, kapalı ve açık alanların oldukça büyük olması nedeni ile idari personel sayısında yetersizlikler görülmektedir.

İdari personelin yetkinlik analizi kapsamında öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi yapılmıştır. Bu yetkinlik analiziyle birlikte idari personelin mesleki beceri ve niteliğinin artırılması amacıyla üniversitemizin hedeflerine uyumlu, kurumsal ve bireysel performansının artırılması için her yıl idari işleyiş ve kanun ile yönetmelik çerçevesinde yapılacak iş ve eylemler için teorik ve pratik olarak birimlerden gelen talepler üzerine hizmet içi eğitimler düzenlenerek temel ve üst yetkinliğe ve niteliğe sahip olmaları sağlanmaktadır. İdari personele verilen eğitimlerin konu başlıklarına, birimlerin katılım düzeylerine ve yıllar itibarıyla kıyaslamalara <https://personel.aku.edu.tr/gostergeler/> web sayfasında yer verilmiştir.

Bununla birlikte idari personelin bitirmiş olduğu üst öğrenim alanına göre Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği hükümlerine göre yapılan sınav sonucunda başarılı olanların alanlarına uygun kadrolara atamaları yapılmaktadır. Atama için gerekli kriterlerin nitelikleri ve nicelikleri yoluyla, akademik personelin daha iyi ve çok sayıda akademik çalışma yaparak üniversitemizin dünya sıralamalarında daha iyi bir yer edinmesi amaçlanmaktadır.

İdari personelin yıllar itibarıyla hizmet sınıflarına göre dağılımına Tablo 12'de yer verilmiştir.

**Tablo 12:** İdari Personelin Yıllar İtibarıyla Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

Hizmet Sınıfı	2019	2020	2021	2022
Genel İdare Hizmetleri	327	327	318	326
Sağlık Hizmetleri	7	13	8	8
Teknik Hizmetler	96	94	96	95
Yardımcı Hizmetler	61	60	58	55
<b>Toplam</b>	<b>491</b>	<b>494</b>	<b>480</b>	<b>484</b>

Yıllık personel istihdamı planlamalarında özel mesleki bilgisine ihtiyaç duyulan alanlarda istihdam edilmek üzere sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. 2021 yılında 20 ve 2022 yılında 46 olmak üzere son iki yılda toplam 66 kişi Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına Dair Esaslar hükümlerine göre KPSS puan sıralaması ile atamaları yapılarak üniversitemizin ihtiyaç duyulan birimlerinde görevlendirilmiştir. Bu atamalarla birlikte üniversitemizin işleri daha hızlı ve sağlıklı yürümektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4-D maddesine tabi olarak sürekli işçi pozisyonunda 2022 yılında 365 personel görev yapmakta olup bu personelin görevleri arasında koruma ve güvenlik, temizlik, hayvan bakımı, inşaat, kaynakçı, bahçe bakım vb. yardımcı hizmetlerde istihdam edilmek suretiyle, eğitim ve öğretimin düzenli yürütülebilmesi için belirli alanlarda destek personeli olarak hizmet vermesi sağlanmıştır. Ayrıca sürekli işçilere yürüttükleri görev alanlarında bilgi ve donanımlarının artırılması ile bilinçlendirme ve farkındalıklarının sağlanması amacıyla iş sağlığı ve güvenliği ile mevzuatta tanımlanan diğer alanlarda hizmet içi eğitimler verilmiştir.

### **3.8.2. Kurum Kültürü Analizi**

Amaçları ve stratejileri ile uyumlu bir kurum kültürünü benimseyerek güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması kurumsal başarıyı yakalayabilmek açısından elzemdir. Bu kapsamda üniversitenin üst karar organları Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato düzenli olarak toplanmakta ve istişare ile katılımcı bir ortamda kararlar almaktadır. Ayrıca birim karar organlarında (Fakülte Kurulu, Fakülte Yönetim Kurulu vb.) demokratik, hoşgörüye dayalı bir ortamda konular tartışılmakta ve karara bağlanmaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Kalite Yönergesine göre kurulan Kalite Koordinatörlüğü, Kalite Komisyonu adına üniversitede kalite kültürünün yaygınlaştırılması, kurum içi ve kurum dışı kalite güvencesinin oluşturulması, akreditasyon süreçlerinde faaliyet yürütmektedir. Üniversitemizde kalite kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi Kalite Politikası çerçevelenilerek akademik ve idari birimlerin koridorlarına asılmıştır. Bununla birlikte, tüm akademik ve idari birimlerde görevlendirilen kalite elçileri aracılığıyla üniversitemizde kalite konusunda farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Üniversitemizde “kalite bir sonuç değil hedeftir” kültürü yaygınlaştırmaya çalışılmaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi, kuruluşundan itibaren geçen 30 yıl içerisinde fiziksel yapılanmasını büyük oranda tamamlamıştır. Kurum olarak, enerjisini daha çok eğitim ve

araştırmanın kalitesini artırmaya ve kurumsallaşmaya yönelik girişimlere yöneltme amacındadır. Bu kapsamda kurulan Araştırma Politikaları Kurulu, Fikri Mülkiyet Hakları Kurulu, Uygulama ve Araştırma Merkezleri Komisyonu, Ödül Komisyonu, Çevre Yönetimi Komisyonu ve Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonu faaliyetlerine devam etmektedir.

Üniversitemizde başvurular, başvuru değerlendirmeleri, bilgilendirmeler, sonuçlar vb. hizmetlerin sunumundaki bürokrasiyi azaltmak ve gelişen teknolojiye hızla adapte olmak için adımlar atılmakta ve bu tür hizmetlerin elektronik ortamda sunulabilmesi için hem kurum içi yazılımlar geliştirilerek hem de kurum dışından yazılım ve programlar satın alınarak yeşil dönüşümün kurumsal bir kültür haline gelmesi için çaba sarf edilmektedir. Üniversite içi ve kurumlararası yazışmalarda EBYS sistemi kullanılmaktadır. EBYS üzerinden yapılan yazışmaların fiziksel olarak saklanması işlemi 2023 yılı başından itibaren durdurulmuştur. Personelin yaşamış olduğu teknik arızalarda resmi yazışmalardan kaynaklanan bürokrasinin getirdiği evrak yükünü ve sorunun çözümündeki zaman kaybını ortadan kaldırmak amacıyla arıza bildiriminin ve takibinin elektronik ortamda yapıldığı Arıza Takip Sistemi kurulmuştur. Bir başka örnek ise 2022 yılında üniversite yemekhanesinden yapılan rezervasyonların yalnızca belli noktalarda bulunan KİOSK cihazları üzerinden yapılabilmesinin getirdiği zaman kaybını ortadan kaldırmak için online ödeme ve rezervasyonun yapılabilirdiği Sanal Pos Sistemi alternatif olarak geliştirilmiştir. Üniversitemizde sunulan temel hizmet alanlarındaki tüm modüllere <https://bys.aku.edu.tr/> web adresinde yer verilmektedir.

Üniversitemizde bölgesel ekonominin dinamiklerine katkı sağlamayı hedefleyen bir araştırma kadrosu bulunmaktadır. Bu amaçla kurulan Zafer Teknopark, inovasyon ve girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasında önemli bir role sahiptir. Üniversitemiz, iç ve dış paydaşlarıyla sürekli iletişim halindedir. Dış paydaşların görüşlerinden faydalanmak amacıyla üniversitemiz ve bağlı birimlerinin dış danışma kurulları oluşturulmuştur. Bu kurullarla düzenli toplantılar yapılarak şehrin üniversiteden beklentileri belirlenmekte, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı faaliyetlerinin planlamasında, uygulanmasında ve sonuçlarının izlenmesinde paydaş görüşleri dikkate alınmaktadır.

Kurum kültürü analizinin alt bileşenleri ve bileşenlere ilişkin tespitler Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13: Kurum Kültür Analizi Alt Bileşenleri

Alt Bileşenler	Tespitler
Katılım	Üniversitemiz, personelin karar alma mekanizmalarına katılımını amaçlamakta ve bu kapsamda katılımı artırmaya yönelik uygulamalara devam ederek geniş katılımcılık ve şeffaflık sağlamaya çalışmaktadır. Karar alma süreçlerine katılımın yüksek seviyede olması için kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birim temsilcilerinin ve öğrencileri temsilen öğrenci konseyi başkanının yer almasına dikkat edilmektedir.
İş Birliği	Üniversite yönetimi, kurum çalışanları arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine önem vermekte ve kurumsal birlikteliğin geliştiriciliğine inanarak hareket etmektedir. Birimler arası koordinasyon ve iş birliklerinin etkililiğinin artırılmasına yönelik bilgi ve deneyim paylaşımı yaratacak ortam, toplantı ve platformlar oluşturulmasına özen gösterilmektedir.
Bilginin Yayılımı	Üniversitenin teknolojik altyapısı, Elektronik Belge Yönetim Sistemi, internet sayfası, e-posta sistemi, sosyal medya hesapları, oluşturulan sosyal medya grupları gibi araçlarla bilgi paylaşımını etkin bir şekilde sağlamakla birlikte kurum içi iletişim araçlarında iyileştirmeler yapılmaktadır.
Öğrenme	Çalışanların mesleki, bireysel, kültürel ve sosyal gelişimine yönelik faaliyetler yapılmaktadır. İdari personel için her yıl düzenli olarak üniversitemiz uzaktan eğitim sistemi üzerinden hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. İdari personel için eğitim konusu zenginleştirilmelidir. Personelin görev ve işleriyle ilgili görev tanımlarının yapılmasında ve iş akış süreçlerinin oluşturulmasında önemli ilerleme sağlanmıştır.
Kurum İçi İletişim	Üniversitemiz hiyerarşik olarak birbiriyle ast-üst ilişkisi olan personel arasında dikey iletişim, birbiriyle aynı kademede olan yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim yapısı güçlüdür. Çalışanlar kurum içi iletişim araçlarının yeterli olduğunu düşünmektedirler. Memnuniyet anketinde bulunan "İletişim Araçları Yeterlidir." sorusuna yüksek puanda yanıt verildiği görülmüştür. Kurum içi iletişim olarak Elektronik Belge Yönetim Sistemi, internet sayfası, kurumsal e-posta sistemi, randevu ve dahili telefon hattı aktif olarak kullanılmaktadır.
Paydaşlarla İlişkiler	Üniversite dış paydaşlarla ilişkilerini; imzalanan protokoller, danışma kurulu toplantıları ve diğer toplantı ve anketler ile yürütmektedir. Danışma kurulu toplantılarında şehrin üniversiteden beklentileri tespit edilmektedir. Ayrıca her yıl düzenli olarak iç ve dış paydaş anketi yapılmaktadır. Anket sonuçlarına göre ilgili alan hakkında değerlendirme yapılarak iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır.
Değişime Açıklık	Üniversitemiz, yeni uygulamaları takip ederek kendi değerlerini, bilgi birikimini ve stratejilerini yenileyen bir kurum kültürü benimsemiştir. Ar-Ge çalışmalarının sürekliliğini ve akademik bilgi birikimi ile sektörlerin tecrübelerini Ar-Ge ve inovasyon temelli projelerde birleştirerek bölgemizin gelişmesini hedeflemektedir. Çalışanlar, yeni fikirlerin teşvik edildiğini ve desteklendiğini düşünmektedir.
Stratejik Yönetim	Üniversitemizde 2019 yılı başından itibaren gerçekleşen stratejik plan toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır. Tüm üniversiteyi ilgilendiren kararlar, üst yönetimin katıldığı toplantılarla ilgili birimlere duyurulmaktadır. Akademik ve idari birimlerin stratejik plan izleme ve değerlendirme, birim faaliyet raporu, performans programı izleme süreçlerinde sorumluluklarının anlatılması ve raporlar ile bilgi ve verilerin periyodik aralıklarla birimlerden talep edilmesi ve ortaya çıkan raporların şeffaf bir şekilde kamuoyuna duyurulmasıyla kurumdaki stratejik yönetim sürecinde paydaş katılımına dayanan bir kültürün oluşması açısından önemli bir yol kat edilmiştir. Üniversite yönetiminin stratejik yönetim toplantılarını rutin işlerinin yanında yürütülen faaliyetler olarak değil stratejik yönetim sürecini rutin işleri arasında görmesi üniversitedeki stratejik yönetim kültürünün oluşması aşamasında önemli katkılar sağlamıştır.
Hedeflere Göre Yönetim	Üniversitemizin eğitim birimlerin, araştırma ve uygulama merkezleri, daire başkanlıkları ve koordinatörlükler düzeyinde birimlerin stratejik planla ilgili birimlerin yönetimlerince hedefler belirlenmesi sağlanmıştır. Böylece stratejik plana her birimin katkı sağlaması ve özel hedeflerine ulaşmak motivasyonu ile çalışması sağlanmaktadır.
Ödül ve Ceza Sistemi	Üniversitemiz paydaşları ödüllendirme, akademik teşvik, başarılı öğrenci ve personeli ödüllendirme gibi uygulamalara önem vermektedir. Akademik ve idari personelin, öğrencilerin, kurum dışındaki gerçek ve tüzel kişilerin başarılarının desteklenmesi amacıyla ödüllendirilmeleri Afyon Kocatepe Üniversitesi Ödül Yönergesi'ne göre yapılmaktadır.

Kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek amacıyla her yıl düzenli olarak anket çalışması ve paydaşlarla toplantılar yapılmaktadır.

### 3.8.3. Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analizi bölümünde üniversitemizin taşınmazları ve taşıtlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Taşınmazların yerleşkeler ve mülkiyet durumu itibarı ile dağılımı Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14:** Taşınmazların Yerleşkeler ve Mülkiyet Durumu İtibarı ile Dağılımı

Yerleşke Adı	Üniversite (m <sup>2</sup> )	Hazine (m <sup>2</sup> )	Diğer (m <sup>2</sup> )	Toplam (m <sup>2</sup> )
Ahmet Necdet Sezer Kampüsü	317.058,47	3.195.546,85	0	<b>3.512.605,32</b>
Ahmet Karahisari Kampüsü	81.329,34	0	0	<b>81.329,34</b>
Bolvadin Kırkgöz Kampüsü	80.725,17	249.854,19	0	<b>330.579,36</b>
Sandıklı Yunus Emre Kampüsü	36.081,91	0	0	<b>36.081,91</b>
Emirdağ Aziziye Kampüsü	11.847,00	80.473,38	0	<b>92.320,38</b>
Diğer Yerleşkeler	48.095,21	1.921.345,25	13.533,30	<b>1.982.973,76</b>
<b>Toplam</b>	<b>575.137,10</b>	<b>5.447.219,67</b>	<b>13.533,30</b>	<b>6.035.890,07</b>

Üniversite mülkiyetinde ve üniversiteye tahsisli toplam 6.035.890,07 m<sup>2</sup> arazi bulunmaktadır. Bu arazilerin 575.137,10 m<sup>2</sup>’si (%9,53) üniversite özel mülkiyetine aittir. 5.447.219,67 m<sup>2</sup>’si (%90,25) hazine mülkiyetine, 13.533,30 m<sup>2</sup>’si (%0,22) mahalli idareler ve belediyelere ait olup üniversiteye tahsis edilmiştir. Bu arazilerin 3512.305,32 m<sup>2</sup>’si (%58,20) Ahmet Necdet Sezer Kampüsünde, 81.329,34 m<sup>2</sup>’si (%1,30) Ahmet Karahisari Kampüsünde, 330.579,36 m<sup>2</sup>’si (%5,5) Bolvadin Kırkgöz Kampüsünde, 36.081,91 m<sup>2</sup>’si (%0,60) Sandıklı Yunus Emre Kampüsünde, 92.320,38 m<sup>2</sup>’si (%1,50) Emirdağ Aziziye Kampüsünde ve 1.982.973,67m<sup>2</sup>’si (%32,90) ise diğer yerleşkelerde bulunmaktadır. Diğer yerleşkeler içindeki en büyük paya 1.718.350 m<sup>2</sup> ile Veteriner Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Çiftliği sahiptir. 2022 yılında Ahmet Necdet Sezer Kampüsünde bulunan 195.485 m<sup>2</sup> alan imarda üniversite alanından çıkartılarak maliye hazinesi tahsisi kaldırılmıştır.

Mülkiyet durumuna göre kapalı alan taşınmazlarının yerleşkeler itibarı ile dağılımı Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15:** Kapalı Alanların Mülkiyet Durumu

Yerleşke Adı	Üniversite (m <sup>2</sup> )	Oran (%)	Hazine (m <sup>2</sup> )	Oran (%)	Diğer (m <sup>2</sup> )	Oran (%)	Toplam (m <sup>2</sup> )	Oran (%)
Ahmet Necdet Sezer Kamp.	49.614	<b>17,83</b>	228.524	<b>82,17</b>	0	<b>0</b>	<b>278.138</b>	<b>72,35</b>
Ahmet Karahisari Kampüsü	16.763	<b>100</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	<b>16.763</b>	<b>4,36</b>
Bolvadin Kırkgöz Kampüsü	22.249	<b>100</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	<b>22.249</b>	<b>5,78</b>
Sandıklı Yunus Emre Kamp.	10.666	<b>100</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	<b>10.666</b>	<b>2,77</b>
Emirdağ Aziziye Kampüsü	1.664	<b>17,14</b>	8.046	<b>82,86</b>	0	<b>0</b>	<b>9.710</b>	<b>2,52</b>
Diğer Yerleşkeler	25.008	<b>53,35</b>	16.964	<b>36,19</b>	4.902	<b>10,46</b>	<b>46.874</b>	<b>12,22</b>
<b>Toplam</b>	<b>125.964</b>	<b>32,76</b>	<b>253.534</b>	<b>65,95</b>	<b>4.902</b>	<b>1,29</b>	<b>384.400</b>	<b>100</b>

Üniversite, yukarıda belirtilen araziler üzerinde kendi mülkü ve tahsisli toplam brüt 384.400 m<sup>2</sup> kapalı mekâna sahiptir. Bu taşınmazlardan bir kısmı üniversiteye bina olarak tahsis edilmiş bir kısmı ise hazine tarafından tahsis edilen araziler ile üniversite özel mülkü araziler üzerine üniversite tarafından yapılmıştır. Kapalı alanlardan 125.964 m<sup>2</sup>'si (%32,94) üniversite özel mülkü üzerinde, 253.5534 m<sup>2</sup>'si (%65,95) Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Milli Emlak Müdürlüğü tarafından tahsis edilen araziler üzerinde ve 4.902 m<sup>2</sup>'si (%1,29) mahalli idareler tarafından tahsis edilen arazi üzerinde bulunmaktadır. Bu alanların 278,140m<sup>2</sup>'si (%72,35) Ahmet Necdet Sezer Kampüsünde, 16.763 m<sup>2</sup>'si (%4,36) Ahmet Karahisari Kampüsünde, 22.249 m<sup>2</sup>'si (%5,78) Bolvadin Kırkgöz Kampüsünde, 10.666 m<sup>2</sup>'si (%2,77) Sandıklı Yunus Emre Kampüsünde, 9.710 m<sup>2</sup>'si (%2,52) Emirdağ Aziziye Kampüsünde ve kalan 46.874 m<sup>2</sup>'si (%12,26) ise diğer yerleşkelerde bulunmaktadır.

Üniversite kapalı alanlarının yerleşke ve hizmet alanlarına göre dağılımı Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16:** Üniversite Kapalı Alanlarının Yerleşke ve Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

Hizmet Alanları	ANS Kampüsü	Ahmet Karahisari Kampüsü	Bolvadin Kırkgöz Kampüsü	Sandıklı Yunus Emre Kampüsü	Diğer Yerleşkeler Kampüsü	Emirdağ Aziziye Kampüsü	Toplam
Eğitim	70.830	1.665	7.634	4.385	11.894	2.582	<b>98.990</b>
İdari	23.265	698	2.449	690	3.014	732	<b>30.848</b>
Sağlık	966	0	0	0	187	0	<b>1.153</b>
Barınma	44.053	6.680	0	0	1.034	0	<b>51.767</b>
Beslenme	14.442	851	836	536	1.907	774	<b>19.346</b>
Kültür	5.805	465	1.260	603	1.524	299	<b>9.956</b>
Spor	3.134	859	1.324	0	630	510	<b>6.457</b>
Bilimsel Araştırma	4.171	0	0	0	9178	0	<b>13.349</b>
Diğer	85.636	2.089	5.397	3.508	13.119	3.281	<b>113.030</b>
<b>Toplam</b>	<b>252.302</b>	<b>13.307</b>	<b>18.900</b>	<b>9.722</b>	<b>42.487</b>	<b>8.178</b>	<b>344.896</b>

Üniversite kapalı alanlarının 98.990 m<sup>2</sup>'si (%28,70) eğitim ve araştırma, 30.848 m<sup>2</sup>'si (%8,94) idari, 1.153 m<sup>2</sup>'si (%0,33) sağlık, 51.767 m<sup>2</sup>'si (%15,00) barınma, 19.346 m<sup>2</sup>'si (%5,60) beslenme, 9.956 m<sup>2</sup>'si (%2,88) kültür, 6.457 m<sup>2</sup>'si (%1,87) spor, 13.3049 m<sup>2</sup>'si (%3,87) bilimsel ve teknolojik araştırma ve 113.030 m<sup>2</sup>'si (%32,81) diğer çalışma alanı olarak kullanılmaktadır. Tabloda yer alan veriler MEK-SİS üzerinden elde edilmiştir. Bu nedenle Tablo 3 ile arasında bulunan farklılık sirkülasyon alanlarının dahil edilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Üniversitede bulunan amfi, sınıf, diğer eğitim alanları ve laboratuvarların kapasiteleri itibarı ile dağılımı Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17:** Eğitim ve Araştırma Alanlarının Kapasitelerine Göre Dağılımı

Eğitim ve Ar-Ge Alanları	Kapasitesi						Toplam
	0-50	51-75	76-100	101-150	151-250	≥251	
Amfi	1	2	12	14	5	2	36
Sınıf	174	201	105	33	2	0	515
Diğer Eğitim Alanı	10	5	0	0	0	0	15
Laboratuvarlar	Eğitim	133	77	29	1	0	240
	Araştırma	60	0	0	0	0	60
	Diğer	1	0	1	0	0	2
<b>Toplam</b>	<b>379</b>	<b>285</b>	<b>147</b>	<b>48</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>868</b>

Üniversite kampüslerinde 515 sınıf 36 amfi olmak üzere çok sayıda sınıf ile eğitim hizmeti vermektedir. Ayrıca 133 eğitim laboratuvarı'nda eğitim verilebilmekte ve uzaktan eğitim altyapı imkanıyla aynı anda 250 ders açılabilir. Toplam olarak aynı anda yüzlerce ayrı sınıfta yüz yüze ve uzaktan eğitim yoluyla çevrim içi olarak ders verme imkanları bulunmaktadır. Üniversitemiz, sadece yüz yüze eğitim söz konusu olduğunda 45.000 öğrenciye aynı anda eğitim verme imkanına ve kapasitesine sahip bir üniversitedir. Konferans ve Toplantı Salonları tablosu tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18:** Konferans ve Toplantı Salonları

Salonlar	Kapasitesi						Toplam
	0-50	51-75	76-100	101-150	151-250	≥251	
Konferans Salonu	0	4	3	15	3	3	28
Toplantı Salonu	37	4	1	1	0	0	43
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>71</b>

Üniversitede 28'i konferans salonu ve 43'ü toplantı salonu olmak üzere toplam 71 adet salon mevcuttur. Üniversitede bulunan toplantı ve konferans salonlarının sayı ve kapasitelerine göre dağılımı Tablo 19'da sunulmuştur.

**Tablo 19:** Kütüphane Hizmet Alanları

Alan Adı	Sayısı	Oturma Kapasitesi	Alanı (m <sup>2</sup> )	
Prof. Dr. Şehabettin Yiğitbaşı Kütüphanesi-Merkez	Genel Kütüphane Alanı	1	620	6.476,83
	Grup Çalışma Odası	6	88	176,69
	Multimedya Salonu	1	39	84,21
	E-kütüphane Salonu	1	36	78,25
	Konferans Salonu	1	107	131,37
	Akademisyen Çalışma Odası	2	10	128,45
	Toplantı Salonu	1	25	79,52
	Referans Kaynakları Salonu	1	27	117,2
	7/24 Çalışma Salonu	1	84	117,2
	İdari Birimler	12	57	510,75
	<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>1.093</b>	<b>7.900,47</b>
İslami İlimler Fakültesi- Şube	Okuma Salonu	1	47	270,04
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>1.140</b>	<b>8.170,51</b>	

Çağdaş kütüphanecilik hizmetlerinin verildiği Prof. Dr. Şehabettin Yiğitbaşı Kütüphane Binası 7.900,47 m<sup>2</sup> kapalı alana sahiptir. Aynı anda 1.093 kullanıcıya hizmet



verebilme imkânına sahip olan binada, akademisyenlere yönelik 10 kişilik tam donanımlı çalışma odası, 88 kişi kapasiteli öğrenci grup çalışma odaları, 107 kişilik konferans salonu ile birlikte 704 kişi kapasiteli genel çalışma alanı, 39 kişi kapasiteli multimedya salonu, 36 kişi kapasiteli e-kütüphane salonu ve idari bürolar bir arada bulunmaktadır. Ayrıca 80 kişilik okuma salonu öğrencilere 24 saat hizmet vermektedir.

Kütüphanenin zemin katında, üyelik, ödünç verme, iade alma, rezervasyon ve danışma hizmetlerinin verildiği kullanıcı hizmetleri bankosu, 2 adet otomatik ödünç-iade cihazı, kütüphane koleksiyonuna erişimi sağlayan 4 adet tarama bilgisayarı, 5 adet grup çalışma odası, 1 adet kısmi zamanlı çalışan öğrenci odası, fotokopi-çıkartma odası ve depolar bulunmaktadır. Kütüphane binasının giriş kısmında güvenlik ve denetimin sağlanması amacıyla güvenlik birimi vardır.

Kütüphanenin 1. katında, süreli yayınlar ve tez-proje bölümü, nadir eserler arşivi, yerel ve güncel gazete arşivi (muhtelif, yerel ve ulusal gazeteler ile diğer bölge gazeteleri), resmi gazete arşivi, e- kütüphane salonu, multimedya salonu, 1 adet grup çalışma odası, sadece kütüphane içerisinde kullanımına izin verilen (ansiklopedi, sözlük, bibliyografya vb.) kaynakların yer aldığı referans kaynakları bölümü, Dil ve Edebiyat Koleksiyonu (P), kütüphane koleksiyonuna erişimi sağlayan 4 adet tarama bilgisayarı, personel odası (2 adet), depolar, kafe alanı ile bay-bayan mescit bulunmaktadır.

Kütüphanenin 2. katında, idari ofisler, teknik hizmetler odası, konferans salonu, toplantı salonu, akademisyen çalışma odası (2 adet), kitap deposu ve cilt bölümü bulunmaktadır.

Üniversitede 7.900,47 m<sup>2</sup>'si Prof. Dr. Şehabettin Yiğitbaşı Kütüphanesinde (Merkez) ve 270,04 m<sup>2</sup>'si İslami İlimler Fakültesinde (Şube) olmak üzere toplam 8.170,51 m<sup>2</sup> fiilen kütüphane olarak kullanılan hizmet alanı bulunmaktadır. Üniversitemizin kütüphane hizmet alanları Tablo 18'de sunulmuştur.

Akademik ve idari personel hizmet alanlarının dağılımı Tablo 20'de sunulmuştur.

**Tablo 20:** Akademik ve İdari Personel Hizmet Alanlarının Dağılımı

Oda Türü	Sayı	Alan (m <sup>2</sup> )	Kullanıcı Sayısı	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Personel Başına Düşen Alan (m <sup>2</sup> )
Akademik Personel Odası	933	19.405	1.050	1,10	18,48
İdari Personel Odası	415	11.000	826	1,99	13,31

Üniversitede bulunan 1.050 akademik personelin kullanımı için toplam 19.405 m<sup>2</sup>'den oluşan 933 adet akademik personel çalışma odası mevcuttur. Akademik personel başına 18,48 m<sup>2</sup> alan düşmektedir. İdari personelin kullanımı için ise toplam 11.000 m<sup>2</sup>'den oluşan 415 adet idari personel çalışma odası mevcuttur. İdari personel başına 13,31 m<sup>2</sup> alan düşmektedir.

Diğer hizmet alanlarının sayıları, metre kareleri ve ortalama metre kareleri Tablo 21'de sunulmuştur.

**Tablo 21:** Diğer Hizmet Alanları

Alan Adı	Sayı	Alan (m <sup>2</sup> )	Ortalama Alan (m <sup>2</sup> )
Sürekli Eğitim ve Araştırma Merkezi	1	48	48
Arşiv	72	2.190	30,42
Atölye	12	1.817	151,42
Depo	474	15.767	33,26
Kapalı Garaj	5	461	92,20
Cami	1	425	425
Kapalı Diğer Hizmet Alanları	2.510	18.484	7,36
<b>Toplam</b>	<b>3.073</b>	<b>38.860</b>	<b>12,65</b>

Üniversitemizde önceki sayfalarda yer verilen tablolardaki kapalı alanlar haricinde eğitim merkezi, arşiv, atölye, depo, kapalı garaj, cami ve kapalı diğer hizmet alanları da mevcuttur.

Üniversitemizin yıllar itibarıyla taşıt sayılarına ilişkin bilgiler kuruma ait olanlar ve hizmet alım suretiyle kiralamalar olmak üzere 2019 ve 2022 yılları itibarıyla Tablo 22'de sunulmuştur.

**Tablo 22:** Yıllar İtibarıyla Kurum Taşıtları Sayıları

Taşıtların Cinsi	2019		2020		2021		2022	
	Kuruma Ait	Hizmet Alımı	Kuruma Ait	Hizmet Alımı	Kuruma Ait	Hizmet Alımı	Kuruma Ait	Hizmet Alımı
Motosiklet	1	-	1	-	1	-	1	-
Otobüs	10	-	10	-	10	-	10	-
Otomobil	3	2	3	2	3	2	3	2
Minibüs	2	-	2	-	2	-	2	-
Kamyon	4	-	4	-	4	-	4	-
Kamyonet	5	15	5	12	5	11	5	11
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>13</b>

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar şehir merkezi ve 12 ilçesinde fiziki olarak paydaşlarına 30 yılı aşkın süredir hizmetlerini sürdürmektedir. Üniversite geniş bir alanda faaliyet göstermesine rağmen bina içinde yer alan derslik ve amfi gibi eğitim-öğretim hizmetlerinin verildiği alanlar öğrencilerin ve akademisyenlerin kullanımına uygun malzemeler ve çağın gerekliliklerini karşılayacak teknolojik cihazlarla donatılmıştır. Bunun yanı sıra üniversitemizdeki laboratuvarlar birçok analizin yapılmasına imkan verecek teknolojik cihazlara sahiptir. Üniversitemizdeki laboratuvarların yer aldığı binalar,

laboratuvarlarda bulunan cihazlar ve laboratuvarlarda hangi test ve analizlerin yapılacağına ilişkin bilgilere <https://labsis.aku.edu.tr/> web adresi üzerinden ulaşılabilmektedir. Binalardaki toplantı ve konferans salonları ise hem birim içinde gerçekleştirilen hem de paydaşlara yönelik etkinlikleri karşılayacak düzeydedir. Merkez Kütüphane, vize ve final dönemlerinde tam kapasite çalışmakla birlikte diğer dönemlerde faydalanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacak fiziki kapasiteye sahiptir. Eğitim birimlerinde akademik ve idari personel sayısının giderek artmasıyla personel başına düşen metre kare oranı giderek azalmaktadır. Kuruma ait taşıtlar tasarruf tedbirleri kapsamında son üç yılda aynı kalmıştır. Hizmet alım suretiyle alınan taşıt sayısı ise her geçen yıl azalmaktadır. Bu durum, üniversitemizin geniş bir alanda faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde merkez kampüs dışında gerçekleştirilen faaliyetlere Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü personelinin sık gidip gelmesi gerekmektedir. Bu durum birim personelinin ve yöneticilerin ulaşımını güçleştirmektedir.

Üniversitemizin, Yatırım Programı teklifinde yer alan yapım işi projelerine aşağıda yer verilmiştir:

1. İslami İlimler Fakültesi Eğitim Binası
2. Fen Edebiyat Fakültesi Ek Derslik Binası
3. Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi Binası
4. Teknoloji Fakültesi Eğitim Binası
5. Veteriner Fakültesi Ek Binası

### 3.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Üniversitemizin fiziki teknolojik kaynakları türlerine göre yıllar itibarıyla dağılımına Tablo 23'te sunulmuştur.

**Tablo 23:** Teknolojik Kaynakların Yıllara Göre Dağılımı

Teknolojik Kaynaklar	2019	2020	2021	2022
Masaüstü Bilgisayar	3.336	3261	3315	3360
Dizüstü Bilgisayar	1.231	1183	1299	1330
Tablet Bilgisayar	120	105	125	128
Projeksiyon	1.016	0	0	995
Slayt Makinesi	12	1044	991	8
Akıllı Tahta	47	12	8	37
Mikroskoplar	265	1528	1512	226
Yazıcı	1499	122	122	1530
Fotokopi Makinesi	116	255	223	124
Tarayıcılar	217	43	43	225
Faks	45	43	56	43
Sunucular	45	6	14	58

**Tablo 23:** (Devamı) Teknolojik Kaynakların Yıllara Göre Dağılımı

Teknolojik Kaynaklar	2019	2020	2021	2022
Yazılımlar	7	15	13	14
Tepegöz	16	0	0	13
Barkot Okuyucu	22	18	16	16
Baskı Makinesi	31	29	28	28
Fotoğraf Makinesi	103	101	100	99
Kameralar	592	594	600	605
Televizyonlar	192	191	190	190
Müzik Setleri	89	86	95	95
Diğer	412	683	679	696
<b>Toplam</b>	<b>9413</b>	<b>9320</b>	<b>9429</b>	<b>9820</b>

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı olarak 2019 yılında 1154, 2020 yılında 1397 adet, 2021 yılında 1576 adet, 2022 yılında 1439 adet teknolojik kaynağın bakım onarım işi yapılmıştır.

Teknolojik kaynakların bakım ve onarım türü sayılarının yıllar itibarıyla dağılımı Tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24:** Bakım ve Onarım Sayılarının Yıllar İtibarıyla Dağılımı

Bakım ve Onarım Türü	2019	2020	2021	2022
Bilgisayar	382	509	676	593
İnternet	179	235	257	219
Kamera	123	181	186	180
Projeksiyon	203	154	176	204
Kartlı Sistem	101	59	37	32
Santral	166	259	244	211
<b>Toplam</b>	<b>1154</b>	<b>1397</b>	<b>1576</b>	<b>1439</b>

Üniversitemizde yazılım personelimiz tarafından geliştirilen yazılımlar kullanıldığı gibi kurumsal yazılım firmaları tarafından geliştirilip personelimiz tarafından yönetilen yazılımlarda bulunmaktadır. 2022 yılında revize edilen Bilgi Yönetim Sistemi Yönergesinde birimlerin yazılım satın almadan önce Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonundan onay alması zorunlu hale gelmiştir. Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonunda birimlerden gelen yazılım veya program temini talepleri görüşülmekte ve ilgili taleplerin kurum içinde üretilebilmesi halinde gerekli çalışmalar başlatılmaktadır.

Üniversitemiz tarafından geliştirilen yazılım ve programlar Tablo 25’te sunulmuştur.

**Tablo 25:** Üniversite Tarafından Geliştirilen Yazılım ve Programlar

Üniversite Tarafından Üretilen Program Adı	Kullanım Amacı
Bütçe – Muhasebe Programı (Global)	Bütçe ve muhasebe işlem ve kayıtlarının takibi amacıyla kullanılmaktadır.
Taşınmaz Takip Sistemi	Arsa, arazi, bina vb. taşınmaz malzemelere ait bilgilerin girildiği ve takip edildiği sistem
Yabancı Uyruklu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Başvuru Sistemi	Yabancı Uyruklu öğrencilerin başvurularında kullanılan bilgi kayıtlarının ve başvurularının yapıldığı sistem
Burslar Başvuru Sistemi	Kredi ve Yurtlar Kurumu ve Üniversitemiz tarafından sağlanan barınma, yemek vb. burslara (Ünityurt-KYK-Yemek) başvuru sistemi
Üniversitemiz Sosyal Bilimsel ve Kültürel Faaliyetler Giriş ve Duyuru Sistemi	Üniversitemiz birimlerince gerçekleştirilen kurum içi veya dışından katılımcılarla gerçekleştirilen sosyal, bilimsel ve kültürel faaliyetler giriş ve duyuru sistemi
Enstitüler Ön Kayıt Programı	Enstitülere yapılan Yüksek lisans Doktora programları başvuruları için önkayıt programı

**Tablo 25:** (Devamı) Üniversite Tarafından Geliştirilen Yazılım ve Programlar

Üniversite Tarafından Üretilen Program Adı	Kullanım Amacı
Pedagojik Formasyon Ön Kayıt Programı	Eğitim Fakültesinde kullanılan Pedagojik Formasyon Eğitimi başvurularında kullanılan ön kayıt programı
Özel Yetenek Sınavı Ön Kayıt Başvuru Sistemi	Güzel Sanatlar Fakültesi özel yetenek sınavı ön kayıt sistemi
	Spor Bilimleri Fakültesi özel yetenek ön kayıt sistemi
	Devlet Konservatuarı Müdürlüğü özel yetenek ön kayıt sistemi
Yatay Geçiş	Öğrenim görmekte olan farklı üniversiteden üniversitemize yatay geçiş yapmak isteyen öğrenciler için ön kayıt sistemi
Yeterlilik Sınavı Sistemi	Yabancı Dil yeterlilik sınavı için ön kayıt yapılan program
Topluluklar ve Kulüpler Takip Sistemi	Topluluk kulüp işlemlerini gerçekleştirmek üzere geliştirilen kulüp ve topluluk başkanları, üyeleri ve SKS tarafından kullanılan sistem
Kira takip sistemi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından üniversitemize kiralama yolu ile temin edilen hizmet alanı vs. takip sistemi
AKÜ Kart ve OGS Kartları Başvuru ve Yönetim Sistemi	Üniversite birimlerimiz tarafından öğrenci ve personel AKÜ Kart ve OGS Kartlarının başvurularının/arızalarının bildirildiği sistem
Taşıt Talep Sistemi	Birimler tarafından araç talepleri yapılmaktadır. Araç talep edilmesi, opsiyonel amir onayı, birlikte seyahat eden kişiler, istenirse şoför talep edilmesi, araç sorumlusu belirleme, gibi detaylı raporların tutulduğu sistem
Eduroam Misafir Kayıt Sistemi	Üniversitemizde bulunan misafirlerin ve öğrencilerin eduroamdan yararlanabilmesi için kayıt olmalarını sağlayan programdır.
Personel Programı	Başta Personel Daire Başkanlığı ve diğer personel birimleri (yetkileri dahilinde erişilen bilgiler) tarafından kullanılan sistem
Bilgi Yönetim Sistemi (BYS)	Sayılarla üniversitemiz akademik personel, idari personel ve öğrenci sayıları, bölümlere göre dağılımları vb. -Kamera Web Sorumlusu – Ek ders Ücretlerinin yansıtılması- Personel eş durumu- Bilişim kaynakları envanteri- Telefon konuşma yetkileri- Maaş Sorgu- Akademik personellerin tez, makale, bildiri, kitap, yayınları ve girdiği ders bilgileri bulunan sistem
Kamera Sorumlu Arıza Takip Programı	Kamera sorumluları tarafından kullanılan birimlerin kamera arızalarını bildirdikleri sistem
E-posta düzenleme oluşturma	Kadrolu personel ve öğrencilere e-posta oluşturma, düzenleme yapılan sistem
AKÜ Portal	Bilgi Platformu sayfası YÖK web servis bilgi çekme öğrenci-personel-Aku Mail İşlemleri- TC Sorgulama NVİ web servis Sunucu yedekleme takip- Öğrenci web servis işlemlerinin yapıldığı sistem
Teknik Servis Programı	Teknik arızaların Yapı İşleri Daire Başkanlığına ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığına (internet-kamera-projeeksiyon vb.) yetkililer tarafından bildirildiği program
NVİ Kontrol Sistemi	Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü'nün Kimlik kontrol sistemi
Öğrenci Mail Başvuru Sistemi	Online öğrenci mail başvurusu, şifre değişikliği yapılan program
AKUSEM	Sürekli Eğitim Merkezi eğitim başvuru ve takip programı ile ödeme sayfaları
Gelir Getirici Faaliyetler ve Fatura Takip Sistemi	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü tarafından kullanılan üniversite tarafından yapılan işlerin faturalandığı sistem
Bilgi Edinme Sistemi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından kullanılan gerçek ve tüzel kişilerin başvurularının alındığı ve cevaplandırıldığı sistem
Staj Başvuru Sistemi	Teknoloji ve Mühendislik Fakültesi tarafından kullanılan staj başvurusunun yapıldığı ve dosyaların yüklendiği sistem
Laboratuvar Sistemi	Kalite Birimi yetkisinde tüm birimlerin kullandığı üniversitedeki laboratuvarların ve içindeki cihazların kaydının tutulduğu sistem
Dosya Yükleme Sistemi	Rektörlük tarafından kullanılan sistem, senato toplantısı için kullanılacak dosyaların yüklendiği ve yetkili kişilerin dosyaları indirmesini sağlayan sistem
Optik Sistemi	Akademik personelin test şeklinde olan sınavlarını okutup değerlendirdiği sistem
Etik Kurul Sistemi	Enstitüye gelen bilimsel araştırma ve yayın etiği başvurularının alındığı ve değerlendirildiği sistem
Toplantı Sistemi	Zoom programı kullanımıyla online toplantı işlemlerinin yapıldığı/ayarlandığı sistem
Diploma Başvuru Sistemi	Adreslerine diploma teslim edilmesi için başvuruda bulunan ve güncel adreslerini bildiren tüm öğrencilerimize diplomalarının adreslerine gönderilmesi için kurulmuş sistem.
Yaz Okulu Başvuru Sistemi	Üniversitemizde yaz okulundan ders almak isteyen öğrencilerin (üniversite içi/dışı) ön başvurularının alındığı sistem
Sonuç Açıklama Sistemi	Üniversitemizde yapılan sınavların sonuçlarının açıklandığı sistem
Kısmi Zamanlı Öğrenci Takip Sistemi	Üniversitemizde kısmi zamanlı öğrenci olarak görev yapan öğrencilerin takip edildiği sistem
Senato Kararları Görüntüleme ve Yükleme Sistemi	Üniversite Senatosunca alınan Kararların yüklendiği ve görüntülendiği sistem
Mezun Sistemi	Üniversitemizden mezun olan öğrencilerin kullandığı etkinlik, duyuru, iş ilanları ve mezun öğrencilerin kariyer haberlerinin bulunduğu sistem
Taşınmaz Takip Sistemi	Üniversitemize ait taşınmazların kayıt takip ve kontrolünün yapıldığı sistem
Misafir Kayıt Sistemi	Üniversitemize gelen misafirlerin wifi dan yararlanabilmeleri için kayıt olmalarını sağlayan sistem.

Bilgi Yönetim Sisteminde yer alan modüllere kullanım başlıkları itibarıyla <https://bys.aku.edu.tr/> web sayfasında yer verilmektedir.

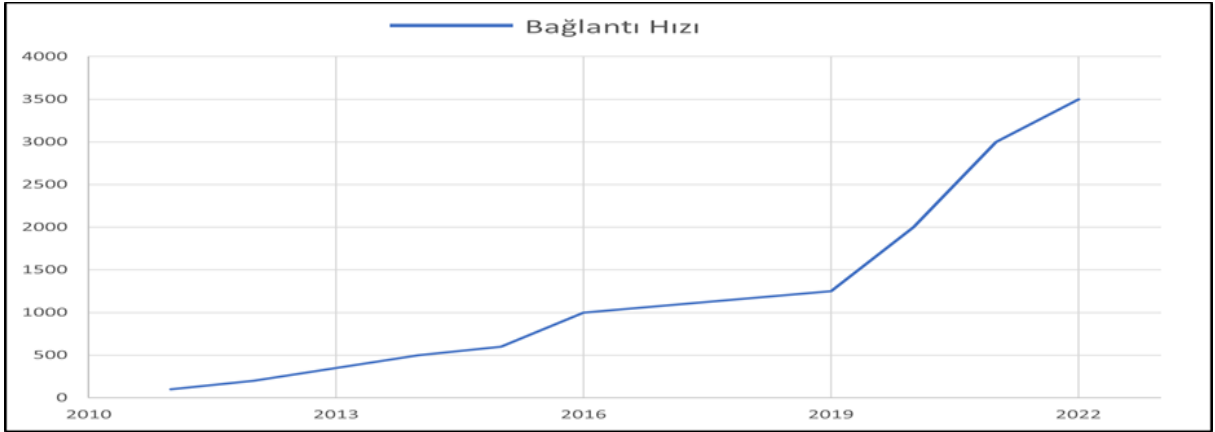
Üniversitemiz Bilgi Yönetim Sisteminde kullanılan modüller Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26:** Üniversitemiz Bilgi Yönetim Sisteminde Kullanılan Modüller

Kullanılan Modüller			
Öğrenci Toplulukları Sistemi	AKÜ Mail İşlemleri Sistemi	Üniversite Öğrenci Fakülte/Bölüm/Cinsiyet Bazlı Dağılımlar	Kütüphane ve Veri Tabanları Sistemi
Yıllık İzin Takibi Sistemi	Aktif Yıl Fiziki Alan Sayıları	Yapı İşleri Daire Başkanlığı Üniversite Fiziki Alan Veri Girişi	Mezun Öğrencilerin Diploma Takip İşlemleri
Yazılım Envanteri Takip Sistemi	Birim Stratejik Plan Sistemi	Aktif Yıl/Yıllar İtibarıyla Öğrenci Tür ve Sayıları	Labsis Bilgi Sistemi Entegrasyonu
İdari Personel Dağılımı	Akademik Personel Dağılımı	Aktif Yıl/Yıllar İtibarıyla Yayın Sayıları	E-devlet Entegrasyonu
Akademik personel CV'ler	Birim Elektronik İmza Sistemi	Aktif Yıl/Yıllar İtibarıyla Proje Sayıları	Öğrenci Formları
Öğrenci Kulüpleri Sistemi	Telefon Santrali Yetkilendirme Sistemi	Aktif Yıl/Yıllar İtibarıyla Kütüphane Kaynakları Sayıları	Mezun Sorgulama
Sürekli Eğitim Merkezi Faaliyetleri	Anasayfada Yayınlanan Verilerin Raporlanması ve Kıyaslanması	Güvenlik Kamera Takip Sorumluları Sistemi	Sonuç Yükleme
Sürekli İşçi Bordro Takip Sistemi	BAP Üniversite İçi/Dışı Kaynak Kullanımı Veri girişi	Birim/Bölüm Web Sayfası Sorumlu Sistemi	AKUPER Resim Yükleme
Bilimsel Araştırma Projeleri Bilgi Sistemi	Öğrenci Okul/Bölüm Tanımları, Öğrenci Sayıları Alan Girişi	Bilişim Kaynak Envanteri Takip Sistemi	İdari Personel Performans Değerlendirme Sistemi
Akademik Birim Sayıları	Bilgi Güvenliği Anketi ve Eğitim Videoları	Yıllar İtibarıyla Öğrenci Sayıları	

Üniversitemiz internet bağlantısını sağlamak amacıyla 3500 Mbps ULAKNET bağlantısı mevcut olup tüm birimlere ait 14 adet arka uç bulunmaktadır. Hem ULAKNET bağlantı hızı hem de arka uçların bağlantı hızları ihtiyaca göre artırılmaktadır. Özellikle son yıllarda internet uygulamalarının sayısı ve çeşitlerindeki artış beraberinde akıllı mobil cihazlarının oldukça yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Bu nedenle kullanıcı bazındaki bant genişliği ihtiyacı artmıştır. Kurumumuzun öğrenci sayısının fazla olması ve yukarıda belirtildiği gibi öğrenci ve personelin kişisel internet bant genişliği ihtiyacının artması toplam bant genişliği kapasitesinin de artmasına sebep olmuştur. Kurumumuzun 2012 yılı öncesi 100 Mbps olan toplam bant genişliği 22 Şubat 2012 tarihinde 200Mbps hızına, 27 Kasım 2013 tarihinde 300 Mbps hızına, 14 Kasım 2014 tarihinde 500Mbps hızına, 26 Mart 2015 tarihinde ise 600Mbps hızına, 2 Mart 2016 tarihinde 1000Mbps hızına, 13 Mart 2019 tarihinde 1250 Mbps hızına, 4 Mart 2020 tarihinde 2000Mbps hızına, 6 Ocak 2021 tarihinde 3000 Mbps, 1 Mart 2022 tarihinde de 3500Mbps hızına ulaşmıştır. Arka uçların toplam internet hızları 2014 yılında 130 Mbps iken 2022 yılında 800 Mbps hıza ulaşmıştır. Yıllar itibarıyla bağlantı hızındaki artış Şekil 3’te sunulmuştur.

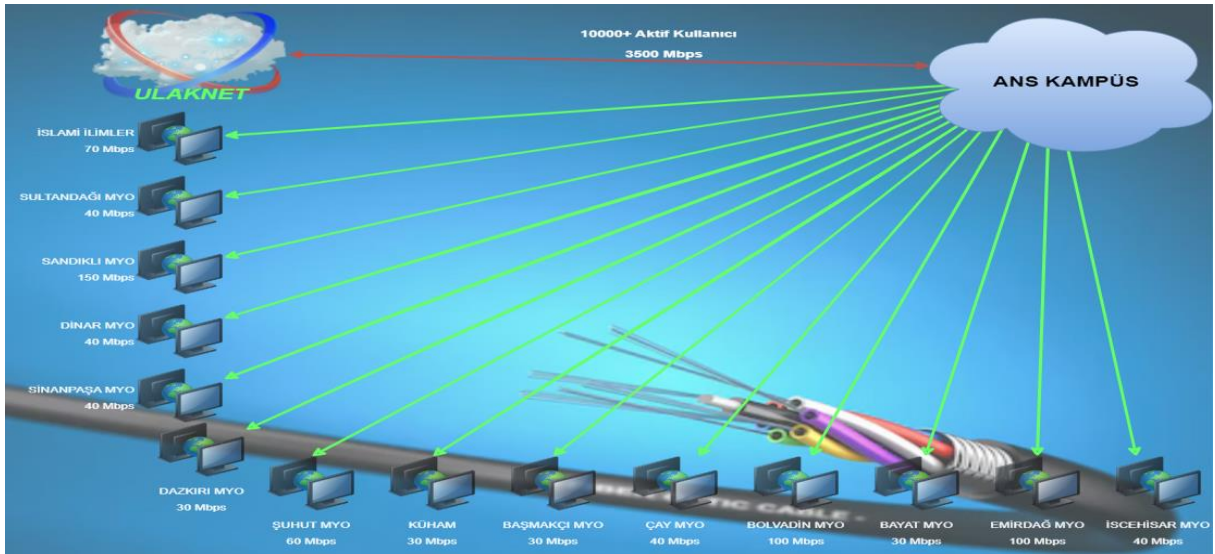
Şekil 3:Yıllar İtibarıyla Bağlantı Hızı



Merkez kampüs içindeki tüm birimlere fiber optik kablo altyapısı ile ağ erişimi sağlanmaktadır.

Dış Kampüslerimizin ağ erişimi için Metro Ethernet hatlar kullanılmakta olup bağlantı hızları aşağıdaki Şekil 4'te sunulmuştur.

Şekil 4:Üniversite Ağ Altyapısı



Bilgi İşlem Daire Başkanlığında bulunan veri merkezi, fiziksel olarak güvenliğini sağlamak amacıyla güçlendirilmiştir. Ayrıca ortam izleme ve iklimlendirme sistemleri kurulmuş olup, yedekli klima, UPS sistemi ve jeneratör ile kesintisiz çalışması sağlanmaktadır.

Veri merkezimizde bulunan güvenlik duvarı, yedekli omurga anahtarı, farklı lokasyonda olmak üzere bir adet yedekleme sistemi ve 13 adet fiziksel sunucu ile üniversitemiz bilişim hizmetleri verilmektedir. 6 adet sanallaştırma sunucusu üzerinde internet ve yerel bilişim hizmetlerini karşılamak amacıyla 110 adet sanal sunucu kurulumu

yapılıp yönetilmektedir. 2 adet fiziksel sunucuda da Öğrenci Bilgi Sistemi çalışmaktadır. Ayrıca 5 adet fiziksel sunucu üzerinde bulunan sanallaştırma sistemi ile 23 adet sanal sunucu üzerinde Uzaktan Eğitim Sistemi çalıştırılmaktadır. Salgın nedeniyle yüz yüze eğitime ülke genelinde ara verilmesinden ötürü acil olarak uzaktan eğitime geçilmesi gerekliliği oluşmuştur. Uzaktan eğitim hizmeti bir süreliğine çeşitli imkânlarla (sunucu kiralama, hizmet alımı vb.) sağlanmıştır. Daha sonra Uzaktan Eğitim Sistemi için sunucu altyapısı oluşturulmuş ve mevcut Öğrenci Bilgi Sistemi ile entegrasyonu sağlanmıştır. Uzaktan Eğitim Sistemi şu an kesintisiz bir şekilde hizmet vermektedir.

Tüm sistemlerimizin; sunucu ve yapılarının açık kaynak kodlu yazılımlar ve entegrasyonlarına yönelik güncelleme ve teknolojik gelişmelere cevap verecek şekilde geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Mevcut sistem odası üniversitenin bilişim kaynaklarının kullanımı konusunda hizmetlerinin sağlamasında yeterlidir. Ancak sistem odalarında bulunması gereken güvenlik ve yedeklilik kriterleri açısından tek sistem odası olması nedeniyle uluslararası standartlara göre yetersiz olup, bilgi depolama ve işletme güvenliği açısından farklı merkezlerde yedekleme amaçlı yeni sistem odalarına ihtiyaç vardır. Bu kapsamda; üniversitemiz bilişim sistemlerinin, güvenliği ve sürekliliği için Felaket Kurtarma Merkezi kurulum çalışmaları planlanmış olup, bu planlama çerçevesinde çalışmalarımız devam etmektedir.

Güncel ve etkin internet erişim güvenliğinin sağlanabilmesi, kullanıcıların kimlik takibi ve kontrolünün yapılabilmesi amacıyla Ağ Güvenliği Erişim Kontrolü (NAC) çözümü çalışmaları sürdürülmektedir.

AKÜKART Projesi kapsamında hali hazırda kullanılmakta olan yemekhane otomasyon sistemi, yeni yazılım satın alınarak güncellenmiş, personel ve öğrencilerimizin kampüs içerisinde olmadan internet üzerinden para yükleme ve rezervasyon işlemleri yapabilmeye olanak sağlanmıştır. Yine AKÜKART Projesi kapsamında bulunan geçiş kontrol sisteminin güncellenmesi planlanmış ve plan çerçevesinde süreç ilerlemektedir.

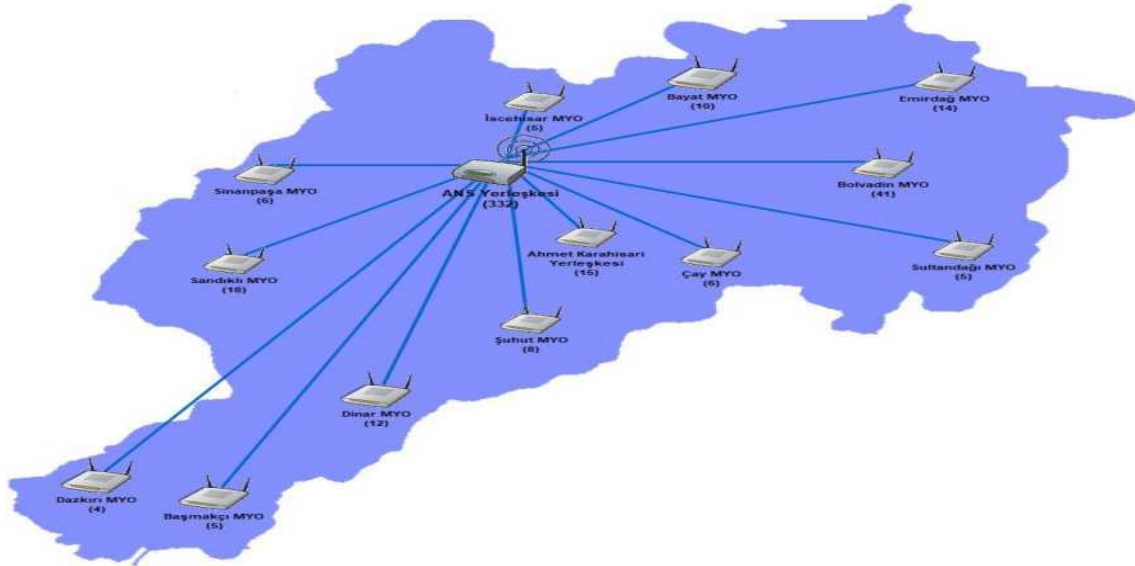
Merkez ve diğer yerleşkelerimizde toplamda 654 adet güvenlik kamerası ile yerleşkelerin güvenliği sağlanmaktadır. Her yerleşkede merkezi izleme noktası bulunmakta ve güvenlik görevlileri ve diğer ilgili görevliler tarafından hem anlık hem de geriye dönük izleme yapılabilmektedir. Var olan güvenlik kamera sisteminin, üreticinin sektörden çekilmesi ve teknolojik olarak yetersiz hale gelmesi nedeniyle yeni güvenlik kamera alt yapısı kurulumu planlanmıştır. Aşamalı olarak yapılan değişiklikler ile markadan bağımsız alt yapıya geçiş süreci devam etmektedir.



2013 yılına kadar ANS yerleşkesinde toplamda 49 adet tek başına çalışan merkezi olarak yönetilemeyen (standalone) kablosuz bağlantı noktası cihazları ile EDUROAM hizmeti verilmiştir. 2013 yılından itibaren yapılan iyileştirmeler ile hem merkez yerleşke hem de diğer yerleşkelerimiz merkezi olarak yönetilebilen kablosuz bağlantı noktası cihazları ile yerel ağ ve internet hizmeti kullanabilmektedir. 2014 yılından itibaren 2.4 Ghz frekans üzerinden yayın yapan kablosuz bağlantı sistemi, 2016 yılından itibaren sisteme ilave edilen erişim noktaları ile 5 Ghz frekansını da destekler hale gelmiş ve bağlantı hızı ve performansı artırılmıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığında bulunan Erişim Noktası Kontrol Üniteleri ile 491 adet ve toplamda ise 545 Adet kablosuz ağ bağlantı noktası ile kablosuz internet erişimi hizmeti verilmektedir.

Hali hazırda kullanılmakta olan Erişim Noktası Kontrol Ünitelerinin hem üretici desteğinin bitmesi hem de teknolojik olarak güncelliğini yitirmesi nedeniyle güncellenmesi planlanmaktadır. Üniversite kablosuz ağ altyapısı Şekil 5'te sunulmuştur.

**Şekil 5:** Üniversite Kablosuz Ağ Yapısı



Üniversitemiz telefon haberleşme sisteminde hem analog hem de IP tabanlı bir sistem kullanmaktadır. Toplamda 23 adet IP uyumlu santral ile ses iletişimini gerçekleştirmektedir. 2016 yılından itibaren gelişen teknolojiye ayak uydurmak amacıyla analog sistemlere yatırım yapılmayıp IP tabanlı telefon sistemlerine öncelik verilmiştir. Bu maksatla Merkezi Yemekhane, Afyon Meslek Yüksekokulu ve Yarı Olimpik Yüzme Havuzu tümüyle IP telefon kullanmaktadır. 2022 yılında ise Ana Santral yenilenmiştir.

Üniversitemiz, yazılımlarını hem satın alma hem de kendi kaynaklarını kullanarak

elde etme yollarını kullanmaktadır. Hem satın alınan hem de üniversite içinde üretilen yazılımlar web servisleri ile birbirleri arasında veri alışverişinde bulunmaktadır.

### 3.8.5. Mali Kaynak Analizi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 12’nci maddesinde özel bütçe, “bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen, bu gelirlerden harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenen ve bu Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan her bir kamu idaresinin bütçesidir” şeklinde ifade edilmiştir. Üniversitemiz, mezkûr kanuna ek’li II sayılı Cetvelin “Yükseköğretim Kurumları, Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri” başlıklı A bölümünün 33. sırasında yer alan özel bütçeli bir kurumdur. Üniversitelerin gelir kaynakları genel olarak 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 55’inci maddesinde belirlenmiştir. Buna göre üniversitelerin gelir kaynakları:

1- Her yıl bütçe kanunları ile verilen hazine yardımı karşılığı gelirler: Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu’nda yer alan ödenekler karşılığı verilecek hazine yardımları, diğer kişi ve kurumlarca yapılacak yardımlar, alınacak harç ve harç karşılığı gelirler ile eğitim ücretleri, yayın ve satış gelirleri, taşınır ve taşınmaz mallardan elde edilen gelirler, bağışlar, vasiyetler ve diğer gelirler.

2- Döner Sermaye Bütçesi Gelirleri: Döner sermaye işletmelerinden elde edilecek kârlar.

3- Bütçe Dışı Kaynaklar: Yerli ve yabancı bütçe dışı gerçekleştirilen program ve projelerin finansmanında kullanılan kaynaklardır.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin 2019-2022 döneminde özel bütçe kaynaklarından elde ettiği gelirlerin yıllar itibarı ile olmak üzere gelir türlerine göre dağılımı Tablo 27’de sunulmuştur.

**Tablo 27:** 2019-2022 Yılları Bütçe Gelirleri

Gelirin Türü	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	14.103.421,06	13.382.948,05	13.102.595,15	17.800.000,00	26,21
Kira Gelirleri	2.174.206,92	934.956,86	847.069,89	1.800.000,00	-17,21
Diğer Teşebbüs ve Mülkiyet Gelir.	0	0	0	30.000,00	-
Merkezi Yönetimden Alınan Yard.	203.933.440,00	213.408.285,00	286.786.000,00	520.610.000,00	155,28
Proje Yardımları	396.850,00	848.650,00	1.368.800,00	1.800.000,00	353,57
Faiz Gelirleri	783.957,70	540.712,78	28.087,88	20.000,00	-97,45
Kişi ve Kurumlardan Al. Paylar	1.790.409,73	156.166,56	205.526,88	390.000,00	-78,22
Para Cezaları	140.717,07	327.711,35	166.956,45	110.000,00	-21,83
Diğer Çeşitli Gelirler	4.061.547,73	10.629.043,85	8.209.475,40	9.500.000,00	133,9
<b>Toplam</b>	<b>227.384.550,21</b>	<b>240.228.474,45</b>	<b>310.714.511,65</b>	<b>552.060.000</b>	<b>142,79</b>

(\* ) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tahmini gelir tutarlarının 2019 yılında gerçekleşen gelir tutarlarına oranını ifade eder.

Tablo 27’de sunulan 2019-2022 yılları arası bütçe gelirleri analizine göre mal ve hizmet satış gelirlerinde son dört yılda %26,21 gibi ortalamadan daha düşük bir artış meydana gelmiştir. Bunun sebebi ilgili dönemde hizmet satış gelirlerini oluşturan öğrenci harç ve ücretlerindeki artışın diğer gelirlere oranla düşük olması, öğrenci atılmalarının kaldırılmasından dolayı bazı öğrencilerin harç veya ücretini yatırmayıp ders kaydı yaptırmamalarıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde mal ve hizmet satış gelirlerinin ortalama gelir artışından daha düşük oranda artacağı veya artmayacağı öngörülmektedir.

Kira gelirlerinin büyük bir kısmı üniversitemiz bünyesinde bulunan kantin, kafeterya gibi öğrenci sosyal alanlarının işletim hakkının devri ile diğer kira gelirlerinden oluşmaktadır. Kira gelirleri son dört yılda %17,21 oranında azalmıştır. Bunun sebebi salgın döneminde kira miktarlarının azaltılması, salgın sonrası ekonomik gelişmeler dolayısı ile giderlerin artması ve kira ihale bedellerinin düşmesi, özellikle ilçe yerleşkeleri olmak üzere kiralamalara olan talebin giderek azalmasıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde kira gelirlerinin artmayacağı öngörülmektedir.

Diğer teşebbüs ve mülkiyet gelirleri sadece 2022 yılına mahsus olup devamlılığı olmayan bir gelir türüdür.

Merkezi yönetimden alınan yardımlar, özel bütçede yer alan ödenekler karşılığında alınan hazine yardımları olup bu yardımlarda son dört yılda %155,28 oranında artış meydana gelmiştir. Yukarıda belirtilen hususlar da dikkate alındığında merkezi yönetimden alınan yardımların plan döneminde hem miktar hem de oran olarak artması öngörülmektedir.

Proje yardımlarında son dört yılda %353,57 oranında artış meydana gelmiştir. Bunun sebebi Yeni YÖK kapsamında üretilen proje ve programlardır. Plan döneminde, artış oranı daha düşük olmakla birlikte miktar olarak artış devam edecektir.

Faiz gelirleri, üniversite özel bütçe hesabında yer alan bakiyelerin vadeli olarak değerlendirilmesinden ve alacakların geç tahsil edilmesinden elde edilmektedir. Kurum hesaplarında bulunan tutarlar tek hazine sistemi kapsamında gün sonunda Merkez Bankasına süpürülmekte olup, bu kapsamda 2021 yılından itibaren faiz geliri elde edilememektedir. Faiz gelirlerinde son dört yılda %97,45 oranında azalma meydana gelmiştir. Bunun sebebi banka hesap bakiyelerinde yer alan tutarların giderek azalması ve tek hazine sistemine geçilmesidir.

Yapılan düzenlemeler göz önüne alındığında plan döneminde faiz geliri olmayacağı öngörülmektedir.

Kurumlardan alınan paylar, üniversite döner sermaye cirosundan alınan paylardan elde edilmektedir. Kurumlardan alınan paylarda son dört yılda %78,22 oranında azalma meydana gelmiştir. Bunun sebebi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinin ve bazı birimlerin Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesine bağlanmasıdır. Plan döneminde kurumlardan alınan paylara ilişkin gelirlerde artış yönünde bir eğilim olacağı öngörülmektedir.

Para cezaları kalemine baktığımızda son beş yılda %21,83 oranında bir azalma olduğu görülmektedir. Para cezaları sürekliliği olan bir gelir olmadığından plan döneminde para cezaları kaleminden gelir elde edilemeyeceği öngörülmektedir.

Diğer çeşitli gelirler ana kalemi hazinece karşılanan öğrenci harç telafi gelirlerinden oluşmaktadır. Diğer çeşitli gelirlerde son beş yılda %133,90 oranında azalış meydana gelmiştir. Bunun sebebi, ilgili dönemde hizmet satış gelirlerini oluşturan öğrenci harçlarında artış olmasıdır. Aynı koşulların devam edeceği göz önüne alındığında plan döneminde mal ve hizmet satış gelirlerinin yaklaşık aynı oranlarda artacağı öngörülmektedir.

Yukarıda belirtilen gelirler dışındaki gelirler devamlılığı olmayan gelirler olup hem miktar hem de oran olarak düşük finansman kaynaklarıdır.

2022 yılı üzerinden genel olarak değerlendirildiğinde toplam gelirin; %3,22'si mal ve hizmet satış gelirleri, %0,33'ü kira gelirleri, %0,01'i diğer teşebbüs ve mülkiyet gelirleri, %94,31'i hazine yardımları, %0,33'ü proje yardımları, %0,07'si kişi ve kurumlardan alınan paylar, %0,02'si para cezaları ve %1,72'si diğer çeşitli gelirler oluşturmaktadır. Özel bütçe gelirleri açısından bakıldığında; hazine yardımı, proje yardımları ve diğer çeşitli gelirler dışındaki gelir miktarları üniversitemizin zayıf yönü olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitemizin 2019-2022 döneminde özel bütçe kaynaklarından finanse edilen giderlerinin yıllar itibarı ile ekonomik türlerine göre dağılımı Tablo 28'de sunulmuştur.

**Tablo 28:** 2019-2022 Yılları Bütçe Giderleri

Giderin Türü	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
Personel Giderleri	162.111.031,63	177.745.065,89	232.164.135,12	372.000.000	129,47
SGK Devlet Prim Giderleri	24.298.837,38	26.636.695,06	35.714.566,50	54.000.000	122,23
Mal ve Hizmet Alımları	20.471.290,10	17.934.456,39	20.225.740,83	61.500.000	200,42
Cari Transferler	6.261.612,93	7.398.646,80	13.615.912,07	12.500.000	99,63
Sermaye Giderleri	13.151.545,85	14.337.157,31	24.717.176,10	52.000.000	295,39
<b>Toplam</b>	<b>226.294.317,89</b>	<b>244.052.021,45</b>	<b>326.437.530,62</b>	<b>552.000.000</b>	<b>143,93</b>

(\*) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tahmini gider tutarlarının 2019 yılı gider tutarlarına oranını ifade eder.

Giderler, cari ve sermaye giderleri olarak iki ana başlığa ayrılmaktadır. Cari giderler; personel giderleri, diğer cari giderler ve cari transferler olarak ayrılabiliriz. 2019-2022 döneminde üniversite özel bütçesinden 1.244.577.990,070 TL cari, 104.205.879,26 TL sermaye olmak üzere toplam 1.348.783.869,33 TL harcama yapılmıştır.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçe giderlerinin %67,39'unu personel giderleri oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı personel giderlerinde %129,47 oranında artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedenleri; özellikle son yıllardaki aylık ve ücret artışları, kıdem ve unvan yükselmesi, personel sayılarındaki artışlardır.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçe giderlerinin %9,78'i sosyal güvenlik kurumlarına devlet pirim giderleri oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı sosyal güvenlik kurumlarına devlet pirim giderleri kaleminde %122,33 oranında artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedenleri; özellikle son yıllardaki aylık ve ücret artışları, kıdem ve unvan yükselmesi, personel sayılarındaki artışlardır.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçe giderlerinin %67,39'unu personel giderleri ve %9,78'i sosyal güvenlik kurumlarına devlet pirim giderleri olmak üzere toplam %77,17'si personel giderleri oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı personel giderleri kaleminde %128,53 oranında artış meydana gelmiştir.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %11,14'ünü diğer cari giderler, oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı diğer cari giderler kaleminde % 205 oranında artış meydana gelmiştir. Bu artışın başlıca nedeni; özellikle son yıllarda meydana gelen fiyat artışlarıdır. Bu gelişmelerle birlikte değerlendirildiğinde diğer cari giderlerdeki ödenek kısıtlarından ve öz gelir karşılığı ödeneklerin finansman yetersizliğinden dolayı yeni plan döneminde bazı mal ve hizmet alımlarında sıkıntı yaşanacağı öngörülmektedir.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %2,26'sını cari transferler oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı cari transferler kaleminde %99,63 oranında artış meydana gelmiş olup bu artış ortalama artışın altında kalmıştır. Bu artışın başlıca nedenleri; özellikle son yıllardaki meydana gelen fiyat artışları ve döviz kurundaki yükselişlerdir.

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçe giderlerinin %77,17'si personel giderleri, %13,40'ı diğer cari giderler olmak üzere toplam %90,57'sini cari giderler oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı cari giderler kaleminde %134,58 oranında artış meydana gelmiştir.

## Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı

2022 yılı itibarı ile üniversite özel bütçesinin %9,42'sini sermaye giderleri oluşturmaktadır. 2019 yılına göre 2022 yılı sermaye giderleri kaleminde %295,39 oranında artış meydana gelmiş olup bu artış ortalama artışın üstünde gerçekleşmiştir. Bunun nedeni enflasyon ve inşaat yapımında yaşanan maliyet artışlarıdır.

2019-2022 döneminde, yıllar itibarı ile üniversitemiz birimlerince döner sermaye bütçe kaynaklarından elde edilen gelirlerin dağılımı Tablo 28'de, ekonomik olarak giderlerin dağılımı ise Tablo 29'da sunulmuştur.

**Tablo 29: 2019-2022 Yılları Döner Sermaye Gelirleri**

Gelirin Elde Edildiği Birim	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	4.502,24	1,27	1,29	0	-100,00
Deney Hayvanları UAM	67.318,76	49.328,21	129.967,10	130	-99,81
Deprem UAM	15.978,74	26.358,07	-649,93	0	-100,00
Devlet Konservatuvarı	102.930,50	32.240,53	12.464,40	7	-99,99
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	0	56.792,55	59.386,84	58	-
Eğitim Fakültesi	752.862,62	1.160.900,02	456.272,61	2.774.000	268,46
Enformatik Bölüm Başkanlığı	43.567,35	26.884,57	3.196,86	0	-100,00
Fen Edebiyat Fakültesi	0,49	-0,07	0,02	36	7246,94
Gıda Kontrol UAM	3.202,72	35.075,14	13.574,85	27	-99,16
Güneş ve Rüzgar Enerjisi UAM	0	0	24.005,11	58	-
Güzel Sanatlar Fakültesi	1.401,31	1.600,49	8.907,85	84	-94,01
Hukuk Fakültesi	10.030,09	-0,63	12.633,09	7	-99,93
Jeotermal ve Maden Kaynakları UAM	208.301,09	162.152,85	488.825,99	200	-99,90
Mühendislik Fakültesi	879.727,44	662.006,13	860.471,35	1.362.000	54,82
Spor Bilimleri Fakültesi	90.967,72	35.105,71	71.954,76	220	-99,76
Sürekli Eğitim UAM	371.059,84	57.637,53	128.166,85	553	-99,85
Teknoloji Fakültesi	23.062,57	27.401,78	58.562,10	50	-99,78
Teknoloji UAM	184.269,10	206.508,54	310.274,02	450	-99,76
Turizm Fakültesi	2,97	2,38	2.002,69	0	-100,00
Türkçe Öğretimi UAM	339.941,26	349.473,22	787.540,03	2.290.000	573,65
Uzakt. Alg. ve Coğr. Bilgi Sist. UAM	0	0	50.003,82	25	-
Veteriner Fakültesi	206.328,54	212.306,85	639.270,67	745	-99,64
Veteriner Sağlık UAM	340.380,49	277.451,90	411.314,15	585	-99,83
Yapı Malzemeleri UAM	13.407,99	34.861,36	78.505,29	0	-100,00
Afyon MYO	0	0	0	18	-
<b>Toplam</b>	<b>3.659.243,83</b>	<b>3.414.088,40</b>	<b>4.606.651,81</b>	<b>6.429.253</b>	<b>75,70</b>

(\*) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tahmini gelir tutarlarının 2019 yılı gelir tutarlarına oranını ifade eder.

2019-2022 yılları arası döner sermaye bütçe giderleri Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30: 2019-2022 Yılları Arası Döner Sermaye Bütçe Giderleri**

Giderin Türü	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
Personel Giderleri	0	0	0	0	0,00
SGK Devlet Prim Giderleri	0	2.494,25	0	0	0,00
Mal ve Hizmet Alımları	1.050.969,00	489.954,03	604.507,32	1.100.000,00	4,67
Cari Transferler (BAP)	207.635,00	195.298,67	251.624,08	510.000,00	145,62
Sermaye Giderleri	452.769,00	21.951,04	38.274,13	90.000,00	-80,12
<b>Toplam</b>	<b>1.711.373,00</b>	<b>709.697,99</b>	<b>894.405,53</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>-0,66</b>

(\*) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tahmini gider tutarlarının 2019 yılı gider tutarlarına oranını ifade eder

Tabloya göre ilgili dönemde toplam döner sermaye gelirlerinde ortalama %75,70 artış olurken, üniversite birimlerinin gelir değişimleri arasında oransal olarak çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Tabloya göre ilgili dönemde toplam döner sermaye giderleri ortalama %0,66 oranında azalış olmuştur.

Bu nedenlerle döner sermaye gelirleri üniversitede geliştirilmesi gereken alan olarak değerlendirilebilir.

Üniversitemiz bütçeleri dışında ayrıca yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yapılan program ve projeler karşılığı sağlanan finansmanlar da bulunmaktadır. İlgili dönemde yurt içi kuruluşlarla ortak proje ve programlara bütçe dışı sağlanan finansmanlar Tablo 31’de sunulmuştur.

**Tablo 31: Üniversite Dışı Yurt İçi Kaynaklardan Edilen Gelirler**

Dış Kaynak Türü	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
TÜBİTAK	618.825,10	660.453,14	2.103.164,00	2.300.000,00	271,67

(\*) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tahmini gelir tutarlarının 2019 yılı gelir tutarlarına oranını ifade eder

Yurt içi kurumlardan sadece TÜBİTAK projelerinden gelir elde edildiği görülmektedir. Döner sermaye gelirlerindeki azalma da dikkate alındığında özellikle araştırma projelerinin finansmanı bakımından bütçe dışı kaynakların artırılması önem arz etmektedir.

İlgili dönemde yurtdışı kuruluşlarla ortak proje ve programlara bütçe dışından sağlanan finansmanlar Tablo 32’de sunulmuştur.

**Tablo 32: Bütçe Dışı Yurt Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Harcamalar (TL)**

Dış Kaynak Türü	2019	2020	2021	2022*	Değişim Oranı** (%)
Erasmus Programı	12.766.493,76	9.542.437,64	10.247.317,14	16.000.000	25

(\*) 2022 yılında yer alan tutarlar yıl sonu tahminidir.

(\*\*) 2022 yılı tutarlarının 2019 yılı tutarlarına oranını ifade eder.

İlgili dönemde yurt dışı kuruluşlarla yapılan araştırma projesi finansmanı bulunmamaktadır. İlgili dönemde yurt dışı finansman olarak sadece Erasmus Değişim Programı kapsamındaki harcamalar bulunmakta olup bu programın harcamalarında son beş yılda %25 oranında artış meydana gelmiştir. Daha çok kurumun değişim programı bütçesinden pay aldığı dikkate alındığında üniversitemizin bu kaynağını artırmış olması uluslararasılaşma hedefi bakımından önem arz etmektedir.

2024-2028 Stratejik Planının bütçe geliri tahminlerine gelir türleri itibarıyla Tablo 33'te yer verilmiştir. Buna göre plan dönemi bütçe geliri toplamı 6.213.838.000 TL olacağı öngörülmektedir.

**Tablo 33:** Plan Dönemi Bütçe Geliri Tahmini

Gelirin Türü	2024	2025	2026	2027	2028
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	25.031.000	27.723.000	30.703.000	34.004.000	37.660.000
Kira Gelirleri	1.893.000	2.096.000	2.321.000	2.569.000	2.850.000
Merkezi Yönetimden Alınan Yard.	880.140.000	1.010.152.000	1.160.000.000	1.330.588.000	1.473.650.000
Kişi ve Kurumlardan Al. Paylar	569.000	630.000	698.000	772.000	860.000
Diğer Çeşitli Gelirler	25.372.000	28.978.000	36.294.000	46.585.000	51.700.000
<b>TOPLAM</b>	<b>933.005.000</b>	<b>1.069.579.000</b>	<b>1.230.016.000</b>	<b>1.414.518.000</b>	<b>1.566.720.000</b>

2024-2028 Stratejik Planının bütçe gideri tahminlerine gider türleri itibarıyla Tablo 34'te yer verilmiştir. Buna göre plan dönemi bütçe gideri toplamı 6.213.838.000 TL olacağı öngörülmektedir.

**Tablo 34:** Plan Dönemi Bütçe Giderleri Tahmini

Giderin Türü	2024	2025	2026	2027	2028
Personel Giderleri	654.884.000	753.449.000,00	866.466.450	996.438.000	1.100.000.000
SGK Devlet Prim Giderleri	102.853.000	118.403.000,00	136.163.450	156.590.000	175.000.000
Mal ve Hizmet Alımları	94.226.000	104.358.000,00	120.011.700	138.010.000	154.720.000
Cari Transferler	24.592.000	27.280.000,00	31.372.000	36.080.000	40.000.000
Sermaye Giderleri	56.450.000	66.089.000,00	76.002.400	87.400.000	97.000.000
<b>Toplam</b>	<b>933.005.000</b>	<b>1.069.579.000</b>	<b>1.230.016.000</b>	<b>1.414.518.000</b>	<b>1.566.720.000</b>

Orta Vadeli Program ile verilen gelir tavan rakamları değerlendirildiğinde ise; mal ve hizmet satış gelirleri ile kira gelirleri açısından ve kurumlardan alınan (BAP) payları tahminlerinin tutacağı, diğer çeşitli gelirler açısından hedeflerin çok altında kalınacağı tahmin edilmektedir. Orta Vadeli Programda üniversite öz gelirleri yüksek hesaplanmıştır. Eksik kalan bu gelir kısmının hazinece merkezi yönetim bütçesinden karşılanmaması durumunda bu gelirler ile finanse edilen hizmetlerin eksik kalması veya aksaması riski bulunmaktadır.

Döner sermayeye ilişkin geçmiş yıllar gelir ve gider performansı dikkate alınarak plan döneminde döner sermaye kaynaklarından elde edilecek gelirler ve yapılacak harcama tahminleri yıllar itibarı ile Tablo 35'te sunulmuştur.

**Tablo 35:** Plan Dönemi Döner Sermaye Gelir/Gider Tahminleri

Giderin Türü	2024	2025	2026	2027	2028
Mal ve Hizmet Alımları	4.611.100	5.538.300	6.646.000	7.975.000	9.570.000
Cari Transferler	1.066.550	1.253.580	1.500.000	1.805.000	2.166.000
Sermaye Giderleri	255.500	294.900	354.000	425.000	510.000
<b>Toplam</b>	<b>5.933.150</b>	<b>7.086.780</b>	<b>8.500.000</b>	<b>10.205.000</b>	<b>12.246.000</b>

Üniversitemiz özel bütçesi ve döner sermaye bütçesi dışında yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla yapılan program ve projeler karşılığı elde edilen finansmanlar da bulunmaktadır. Geçmiş yıllar gelir ve giderleri performansı dikkate alınarak plan döneminde yurt içi ve yurt



dışı program ve projeler karşılığı finansman kaynaklarından elde edilecek gelirler ve yapılacak harcama tahminleri yıllar itibarı ile Tablo 36’da sunulmuştur.

**Tablo 36:** Üniversite Dışı Kaynaklardan Finanse Edilen Program ve Proje Gelirleri (TL)

Gelirin Türü	2024	2025	2026	2027	2028
Ulusal Kaynak	2.650.000	3.000.000	3.500.000	3.800.000	4.300.000
Uluslararası Kaynak	16.000.000	18.400.000	21.000.000	23.000.000	25.000.000
<b>Toplam</b>	<b>18.650.000</b>	<b>21.400.000</b>	<b>24.500.000</b>	<b>26.800.000</b>	<b>29.300.000</b>

Yukarıda yer alan faktörler dikkate alınarak üniversitenin plan dönemine ait finansman tahmini ile bunların analizleri yapılmıştır. Özel bütçede yer alan öz gelir yetersizliği nedeniyle kullanılmayacak ödenekler ile hazine yardımı karşılığı ödeneklerin yetersiz olmasından dolayı ek hazine yardımı finansmanına ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir.

Bunun dışında yeni stratejik plan döneminde üniversitenin mali kaynak tahminlerinin Tablo 36’daki gibi olacağı öngörülmektedir. Buna göre stratejik planın toplam mali kaynak ihtiyacının 6.378.458.930 TL olacağı tahmin edilmiştir. 2024-2028 yıllarını kapsayan mali kaynak tahmini Tablo 37’de sunulmuştur.

**Tablo 37:** Tahmini Kaynaklar Tablosu

Kaynak Türü	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Kaynak
Özel Bütçe	933.005.000	1.069.579.000	1.230.016.000	1.414.518.000	1.566.720.000	<b>6.213.838.000</b>
Döner Sermaye	5.933.150	7.086.780	8.500.000	10.205.000	12.246.000	<b>43.970.930</b>
Ulusal Kaynaklı Proje	16.000.000	18.400.000	21.000.000	23.000.000	25.000.000	<b>103.400.000</b>
Uluslararası Kaynaklı Proje	2.650.000	3.000.000	3.500.000	3.800.000	4.300.000	<b>17.250.000</b>
<b>Toplam</b>	<b>957.588.150</b>	<b>1.098.065.780</b>	<b>1.263.016.000</b>	<b>1.451.523.000</b>	<b>1.608.266.000</b>	<b>6.378.458.930</b>

Bu kaynaklar yetersiz olup Stratejik Plan’da belirtilen hedeflere ulaşabilmek için kaynakların çeşitlendirilmesine ve belirtilen her bir kaynağın artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmelidir.

### 3.9. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Üniversitemizin 34 eğitim birimi, 30 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 30 laboratuvarı ve düzenli olarak yayın yapan 7 bilimsel dergisi bulunmaktadır. Üniversitemizin çeşitli akademik birimlerinde akreditasyon hedefi doğrultusunda çalışmalar sürmekte olup 6 birimimiz akredite edilmiştir. Uluslararasılaşma hedefi doğrultusunda Erasmus Değişim Programı mevcut olup öğrenci ve personel değişimleri büyük oranda gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler, farklı kültürlerin tanınması, uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi vb. konularda somut katkılar sağlamaktadır. Üniversitemizin eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik alanlarında güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak yapılan akademik faaliyetler analizine Tablo 38’de yer verilmiştir.

**Tablo 38:** Akademik Faaliyetler Analizi

Alan Adı	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapmalı?
<b>EĞİTİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçi (öğrenen odaklı) eğitim anlayışının tüm birimlerce içselleştirilmiş olması</li> <li>• Uygulamalı öğrenme yöntemleri için bazı birimlerimizde alt yapı imkânlarının iyi seviyede olması</li> <li>• Uluslararası personel ve öğrenci değişiminin sağlanmasında imkân ve seçeneklerin yüksek seviyede olması</li> <li>• Eğitimin ihtiyaçlarına yeni teknolojik yaklaşımlarla ve yöntemlerle hızlı cevap verilebilmesi (uzaktan ve/veya yüz yüze karma eğitim)</li> <li>• Özellikle sosyal bilimler alanında küresel konulara odaklanan ortak derslerin bulunması</li> <li>• Bölümlerin müfredat güncellemelerinde katılımcı bir yönetim geleneğinin bulunması</li> <li>• Üniversitemizde 6 adet akredite program bulunması ve eğitimde kalitenin yükseltilmesinde çaba sarf edilmesi</li> <li>• Merkez kütüphanenin öğrencilerin ve akademik personelin çalışabilmesi için fiziki ortam olanaklarının oldukça iyi olması ve envanterinde 9.438.341 basılı ve elektronik kaynak bulunması</li> <li>• Öğretim elemanlarına yönelik eğitimcilerin eğitimi faaliyetlerinin düzenli ve kontrollü bir şekilde yapılıyor olması</li> <li>• Lisansüstü tez projelerinin BAP tarafından destekleniyor olması</li> <li>• Üniversitemizde öğrenim gören öğrencilerin barınma ve beslenme olanaklarının üst seviyede olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akreditasyon başvurusunun yetersiz kalması</li> <li>• Bazı birimlerde derslik, laboratuvar imkânlarının yetersiz kalması</li> <li>• Mezunlarla iletişimde güçlükler yaşanmaktadır. Mezunlara yönelik etkinlik sayısının az olması</li> <li>• Erasmus öğrenci ve personel değişim anlaşmalarının olduğu üniversitelerin değişime izin veren kişi sayılarının yetersiz kalması</li> <li>• Bazı bölümler veya programlarda öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması</li> <li>• Araştırma proje desteklerinin yetersizliği</li> <li>• Özellikle sosyal bilimlerde yıllar içinde aktif lisansüstü öğrenci sayısının azalması, öğrencilerin çeşitli nedenlerle eğitime ara vermeleri ya da eğitimi bırakmaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öncelikli programlarda akreditasyon başvuruları yapılmış olup, diğer programlar akreditasyon çalışmalarına hız verilmeli</li> <li>• Derslik, laboratuvar imkânlarının ihtiyaca cevap verebilmesi için yeterli yatırım bütçesi sağlanmalı</li> <li>• Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin ihtiyaca cevap verebilmesi için yeterli oranda bütçe sağlanmalı</li> <li>• Yeni uluslararası öğrenci ve personel değişim anlaşmaları yapılmalı</li> <li>• Öğrencilere yönelik sosyal etkinlik sayısı artırılmalı</li> <li>• Yabancı dilde eğitim veren program sayısı artırılmalı</li> </ul>
<b>ARAŞTIRMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seçilen öncelikli alanlarda etkin araştırma çıktılarında (yayın, proje, bildiri vs) sahip olunması</li> <li>• Disiplinler arası ve üniversiteler arası ortak proje girişimlerinin olması</li> <li>• 100/2000 YÖK Doktora bursundan yararlanan öğrenci sayısının artması</li> <li>• BAP proje başvurularının devamlılığının söz konusu olması</li> <li>• Ar-Ge için akademik personelin bilimsel yayın çabaları</li> <li>• Üniversitemiz bünyesinde Dünyanın En Etkili Bilim İnsanları Listesi'nde yer alan öğretim üyelerinin bulunması</li> <li>• Teknofest gibi önemli bir etkinlikte üniversitemiz öğrenci kulüp ve toplulukların önemli başarılar elde etmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik personelin araştırma için idari iş yükleri ve ders saatlerinin fazlalığı</li> <li>• Araştırma projeleri için üniversite dışı fonlardan faydalanma oranlarının yeterli olmaması</li> <li>• BAP bütçelerinin yetersiz olması</li> <li>• Uluslararası araştırma iş birliği protokollerinin yetersizliği</li> <li>• Çeşitli birimlerde araştırma görevlisi sayısının az olması</li> <li>• Öğretim üyelerine bilimsel kongre, sempozyum, sergi, çalıştay vb. gibi etkinliklere katılımları için üniversite tarafından bütçe ayrılmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının iş yüklerini azaltacak, araştırmaya ayıracakları vakti artıracak şekilde gerekli norm vb. kadro imkânları artırılmalı</li> <li>• Kurum dışı kaynaklı projelerin hazırlanması ile ilgili öğretim elemanlarına gerekli eğitim ve danışmanlık desteği sağlanmalı</li> <li>• Öğretim üyesi başına araştırma yapacak aktif lisansüstü öğrenci ortalamasını 10'un üzerine çıkaracak duyuru ve ilanların önceden yapılması sağlanmalı</li> <li>• Bütçeden yeterli ödenek ayırımının önceden öngörülmesi ve özellikle üniversite için gelir sağlayacak ticarileşmiş proje sayıları artırılmalı</li> <li>• Uluslararası araştırma ve iş birliği anlaşmaları yapılmalı ve personelin proje hazırlama süreçleri hakkında bilgilendirme ve paylaşım yoluyla farkındalıkları artırılmalı</li> <li>• Öğretim üyelerine bilimsel kongre, sempozyum, sergi, çalıştay vb.gibi etkinliklere katılımları için üniversite tarafından bütçe ayrılmalı</li> </ul>

Tablo 38: (Devamı) Akademik Faaliyetler Analizi

Alan Adı	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Ne Yapmalı?
<b>TOPLUMA KATKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizde ilin gastronomi açısından simgelerinden olan manda kaymağı ve manda yoğurdu üretiminin yapılarak topluma sunulması ve bu ürünlerin devamlılığın sağlanması</li> <li>• Üniversite sanayi iş birliğini kuvvetlendirmek için Üniversitemiz bünyesinde ilin ihracat liderlerinin de üye olduğu kurulların bulunması</li> <li>• Üniversitemiz binalarının ve fiziki imkânlarının engelli bireylere yönelik düzenlemelerinin yapılmış olması ve bu konuda sertifikasyonunu tamamlamış bazı birimlerin bulunması</li> <li>• Üniversitenin uhdesinde olan Rıza Çerçel Kültür Merkezi binasının kültür ve sanat merkezi şeklinde ilin kullanımına ve ziyaretine sunulması ve Rıza Çerçel Kültür Merkezi'nde periyodik olarak düzenlenen sergilerle üniversite-kentli arasında iletişimin sağlanması</li> <li>• Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisi tarafından sağlanan destek ve imkânlar ile girişimciliğin artırılması,</li> <li>• Bölgesel rekabet gücünün ve iş birliğinin geliştirilmesi</li> <li>• Üniversitemiz topluma katkı öncelikli alanlardan olan “Yeşil Kampüs” için çevre bilincinin sağlanarak yeşillendirme çalışmalarına özen gösterilmesi</li> <li>• Üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde çeşitli uzmanlık alanına sahip öğretim üyeleri tarafından özel sektör kuruluşlarına danışmanlık hizmeti verilmesi</li> <li>• Üniversitemiz bazı bölüm ve programlarından mezun olan öğrencilerin iş bulma potansiyellerinin yüksek olması</li> <li>• Sivil toplum kuruluşları ve meslek kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusunda iş güvenliği lisansüstü eğitim programı gibi bazı programların bulunması</li> <li>• Sivil toplum kuruluşları ve meslek kuruluşları ile iş birliği yaparak, topluma katkı sunan çalıştayların, atölyelerin ve etkinliklerin düzenlenmesi</li> <li>• Afyonkarahisar Valiliği ve Üniversitemiz iş birliği çerçevesinde kadın kültür evleri eğitim programı kapsamında seminer, eğitim vb. etkinliklerin düzenlenmesi</li> <li>• Üniversitemizin bilim ve teknoloji alanında ses getiren TEKNOFEST gibi etkinliklere liderlik yapması ve bu etkinliklerde öğretim üyelerimizin ve öğrencilerin aktif olarak görev alması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemiz tarafından üretilen mamullerin ilin mevcut talebini karşılamada yetersiz olması</li> <li>• Dış paydaşlarla olan iş ve işleyişinin somut çıktılarının zayıf kalması</li> <li>• Öğretim elamanların üzerindeki iş yükünden dolayı toplumsal katkı verebilecek çalışmalara yeteri kadar zaman ayıramamaları</li> <li>• Üniversitemiz tarafından geliştirilen veya üretilen topluma katkı sağlayabilecek çıktıların yeterli tanıtımının yapılamaması</li> <li>• Toplumsal katkı projeleri için yeterli bütçenin bulunmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizde üretilen ilin gastronomi açısından simgelerinden olan manda kaymağı ve manda yoğurdu üretiminin artırılması için çalışmalara hız verilmeli</li> <li>• Üniversite sanayi iş birliğini kuvvetlendirmek için üniversite bünyesinde ilin ihracat liderlerinin de üye olduğu kurullarda üye sayısı artırılmalı ve yeni hedefler belirlenmeli</li> <li>• Rıza Çerçel Eğitim Binasının kültür ve sanat merkezi olarak faaliyetleri artırılmalı</li> <li>• Toplumsal katkı projeleri için mevcut bütçeler artırılmalı</li> <li>• Toplumsal sorunlara yönelik üniversitenin de paydaş olduğu etkinlik sayısı artırılmalı</li> </ul>
<b>GİRİŞİMCİLİK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemiz “Girişimcilik” konusunda sertifika programlarının olması</li> <li>• Teknoloji Transfer Ofisinin kurulmuş olması</li> <li>• Girişimciliği destekleyen kurum kültürünün var olması</li> <li>• Teknopark aracılığı ile üniversite sanayi proje desteklerinin olması</li> <li>• Türkiye’de bir ilk olarak üniversite sanayi iş birliğinin örneği olan çocuklarda bilişsel problemlere çözüm getirmek amacıyla geliştirilen Neurosound cihazı projesinin Teknopark bünyesine hayata geçirilmiş olması</li> <li>• Teknopark kapsamında şirket kurma/ortak olma faaliyetlerinin teşvik ediliyor olması</li> <li>• Üniversitemiz bünyesinde çeşitli alanlarda girişimcilik konusunda başarılı örneklerin öğrencilerle buluşturuluyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik temalı eğitim ve sertifika programlarının yetersizliği</li> <li>• Teknopark çalışmalarının hız kazanması için personel ve bütçe kısıtlarının olması</li> <li>• Girişimcilik konulu ders sayısının azlığı</li> <li>• Teknoparka üniversite sanayi proje destek başvurularının yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin girişimcilik eğitim ve sertifika sayıları artırılmalı</li> <li>• Teknoparkın işleyişinin daha verimli olması için personel ve bütçe imkânları sağlanmalı</li> <li>• Girişimciliğin desteklenmesine yönelik eğitim programları ve destekler artırılmalı</li> <li>• Teknoparkın sağlayacağı proje destekleri konusunda aydınlatma metinleri ve duyurular yayınlanmalı</li> <li>• Girişimcilik kültürünün artırılması için Rektörlüğe bağlı Araştırma ve Yenilikçilik Direktörlüğü kurulmalı</li> </ul>

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı  
3.10. YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Üniversitemizin sektörel eğilim analizi Tablo 39’de sunulmuştur.

**Tablo 39:** Sektörel Eğilim Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne uyumuna ilişkin düzenlemeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi programlarına ilginin artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretimde uluslararasılaşma ile ilgili yaşanabilecek sorunlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik ve idari personelin niteliğini yükseltecek önlemler (dil, rehberlik vb.) alınmalıdır.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimde akreditasyon süreci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite kültürünün yaygınlaşması</li> <li>Afyon Kocatepe Üniversitesi’nin öğrenciler tarafından daha çok tercih edilmesi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalite Koordinatörlüğü tarafından kalite farkındalık eğitimleri verilmeli, üst yönetim akreditasyon sürecini kararlı bir biçimde desteklemelidir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimi düzenleyen kanun ve yönetmeliklerde yapılan değişiklikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevzuat değişikliklerinin üniversitelere dinamik bir yapı kazandırabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretimi düzenleyen kanun ve yönetmeliklerde ani ve sık yapılabilecek değişikliklere uyum sağlayamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılacak değişikliklere karşı paydaşların mağdur olmaması için gerekli bilgilendirmelerin yapılmalı ve önlemlerin alınmalıdır.</li> </ul>
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasarruf tedbirleri kapsamında üniversitelere ayrılan bütçelerin kısıtlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynakların çeşitlendirilerek yeni bütçe kaynaklarının oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunulan hizmetlerde aksamalar meydana gelmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ek kaynaklara yönelik çalışmalar artırılmalı ve mali kaynaklar çeşitlendirilmelidir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretim ortamında kullanılacak materyal, malzeme ve cihazların fiyatlarındaki artış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerli materyal, malzeme ve cihaz üretiminin teşvik edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim-öğretimin ve araştırmaların nicelik ve nitelik açısından azalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknopark, sanayi ve üniversite iş birliği ile yerli üretimi sağlayacak araştırmalar, projeler desteklenmelidir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enerji fiyatlarının aşırı artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin jeotermal enerji kaynakları bakımından zengin potansiyele sahip bir şehirde bulunması</li> <li>Güneş ve rüzgar gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına teşviklerin artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin mali yükünün artması</li> <li>Üniversitedeki öğrenci, idari ve akademik personelin yaşam standartlarında meydana gelebilecek değişiklikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeotermal enerjinin ısınma yanında farklı amaçlar (elektrik üretimi, seracılık, veteriner uygulamaları vb.) için kullanılması sağlanmalıdır.</li> <li>Güneş ve rüzgar gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.</li> </ul>
Yasal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademik Teşvik Yönetmeliğinde değişiklik yapılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma ve yayınlardaki niceliksel ve niteliksel artışın teşvik edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma ve yayın sayısındaki nitelik sorunu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel araştırma ve yayınların niteliğini artırmak için akademik teşvik dışında üniversite destek sağlamalıdır.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doçentlik kriterlerinde güncelleme yapılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daha nitelikli öğretim üyelerinin istihdam edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doçentliğe hazırlanan öğretim elemanlarının ani ve sık yapılabilecek değişikliklere uyum sağlayamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doçentlik sözlü sınavları üniversitemizde tekrar uygulamaya konulmalıdır.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırma görevlilerinin farklı kadrolarda istihdam edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50-d’li kadroda istihdam edilen araştırma görevlilerinin akademik çalışmalarında yüksek performans göstermeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50-d’li kadroda istihdam edilen araştırma görevlilerin kuruma duyduğu aidiyet duygusunun azalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50-d’li kadroda istihdam edilen araştırma görevlileriyle ilgili yasal düzenlemelerin yapılması konusunda katkıda bulunulmalıdır.</li> </ul>

**Tablo 39:** (Devamı) Sektörel Eğilim Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversite Etkisi		Ne yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojinin çok hızlı değişmesi ve gelişmesi nedeniyle dijital çağa uyum sağlama ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital çağ ortamında bilgilere hızlı ve kolay ulaşmak</li> <li>Artan teknolojik gelişmelerle beraber üniversitelerin alternatif kanalları (açık kaynak, uzaktan eğitim ve açık öğretim sistemi) kullanarak fiziki mekândan bağımsız öğrencilere ulaşabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital çağ ortamında multidisipliner çalışmaların azalması</li> <li>Sürdürülebilirliğin maliyetinin yüksek olması</li> <li>Teknolojik gelişmelerin siber saldırı gibi olumsuzluklara açık olması ve siber saldırılara yönelik geliştirilen yazılımların maliyetli olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel çalışma yerine multidisipliner çalışmaların dijital ortama taşınabilmesi teşvik edilmelidir.</li> <li>Bilgi İşlem Daire Başkanlığının insan kaynağı ve fiziki kapasitesi artırılmalı</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan eğitim sisteminin eğitim öğretim ortamına daha fazla dâhil olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahat bir öğrenme ortamında bilgiye hızlı ve kolay erişim imkânı sağlaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin üniversite ortamından uzak oluşu nedeniyle kurumsal kimlikten uzaklaşması</li> <li>Öğrencilerin öğrenme ve öğretme süreçlerine aktif katılım sağlamamaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzaktan eğitim sistemi, zengin öğrenme içerikleri ve materyalleri ile desteklenerek öğrencilere daha cazip hale getirilmelidir.</li> </ul>
Sosyo-kültürel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medyanın yaygın kullanılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medya aracılığıyla bilgi, haber ve belgelerin daha hızlı ve kolay paylaşılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversiteyle ilgili kaynağı belli olmayan asılsız haberlerin yapılması ve paylaşılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaynağı belli olmayan haberler konusunda, Hukuk Müşavirliği ve Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü aktif olarak devreye girmelidir.</li> <li>Farkındalığı artırmak amacıyla medya okuryazarlığı dersi birçok programda seçmeli ders olarak eklenmelidir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son yıllarda uluslararası öğrenci sayısının artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrencilerin Üniversitemize kültürel zenginlik katması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrencilerle iletişim kurmada yaşanan problemler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası öğrencilerin diğer öğrencilerle entegrasyonuna yönelik sosyal ve kültürel programlar daha fazla düzenlenmelidir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumun üniversiteden beklentilerinin yükselmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplum ile üniversite arasındaki etkileşimin artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitenin toplumun beklentilerini yeterince karşılayamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toplumsal katkı ile ilgili yönerge vb. yasal metinlerle üniversite ve toplum arasında sosyo-kültürel etkileşimin planlı hale getirilmelidir.</li> </ul>
Çevresel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toprak yapısının ağaçlandırmaya uygun olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili bölümlerin toprak ıslahı ile ilgili yapacakları araştırma sayısının artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşların peyzaj memnuniyetinin düşmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toprak kalitesi iyileştirilmeli, toprak yapısına uygun ağaçlandırma yapılmalıdır.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hava kirliliğinin artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin ve lisansüstü öğrencilerin hava kirliliğine yönelik çalışmalar üretmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşların memnuniyetinin düşmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hava kirliliğini azaltacak çalışmaların daha fazla yaygınlaştırılması</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afyonkarahisar'ın 1.derece deprem bölgesinde olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deprem ile ilgili çalışmaların yaygınlaştırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Can ve mal kaybı yaşanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zemin etüdü ve deprem güçlendirme çalışmaları yapılmalı</li> <li>Toplumu deprem konusunda bilgilendirecek etkinliklerin düzenlenmesi</li> </ul>

### 3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Üniversitemizin sektörel yapı analizi Tablo 40'ta sunulmuştur.

**Tablo 40: Sektörel Yapı Analizi**

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	• Son yıllarda Türkiye genelinde üniversite sayılarındaki artış	• Afyon Kocatepe Üniversitesi ile diğer üniversiteler arasında gelişmeye yönelik rekabetin artması	• Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde yer alan programların kontenjanlarının tam olarak dolmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program ve kontenjan sayıları ülke ihtiyaçları gözetilerek yeniden düzenlenmelidir.</li> <li>• Şehir ve kampüs yaşamında öğrenciler için cazibe merkezi olacak düzenlemeler ve etkinlikler yapılmalıdır.</li> <li>• Üniversitemizin sosyal ve dijital platformlarda tanıtımlarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.</li> </ul>
	• Afyonkarahisar ilinin yakın çevresindeki büyük şehirlerde köklü üniversitelerin bulunması	• Afyon Kocatepe Üniversitesi ile köklü üniversiteler arasındaki iş birliklerinin artması	• Öğrencilerin büyük şehirlerdeki köklü üniversiteleri tercih etmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizin alt yapısının güçlendirilerek öğretim elemanlarının daha fazla yayın, proje vb. çalışmalara teşvik edilmesi sağlanmalıdır.</li> <li>• Büyük şehirdeki öğrencileri ilimize ve üniversitemize çekecek düzenlemeler yapılmalı ve üniversitemizde kurum kültürünün yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.</li> </ul>
	• Yükseköğretim kapsamında fark yaratacak bölümlerin oluşu	• Şehrin yapısına, kültürüne, konumuna uygun programların açılması	• Afyon Kocatepe Üniversitesinde bazı bölümlerin bulunmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afyonkarahisar kentinin tanıtımına katkı sağlayacak, kentte bulunan zenginlikleri, kültürel mirası ortaya çıkaracak ve farkındalık yaratacak programlar açılmalıdır.</li> </ul>
Paydaşlar	• Mezunlar, kamu kurum/kuruluşları, sanayi, sivil toplum örgütleri başta olmak üzere tüm paydaşların üniversiteden beklentilerinin belirlenmesi	• Farklı paydaş grupları (mezunlar, kamu kurum kuruluşları ve sanayi, sivil toplum örgütleri) ile üniversitemiz arasında iş yapma olanağının artması	• Paydaş ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm paydaşların talepleri hakkında bilgi alınarak bu talepler doğrultusunda yapılacak çalışmalar desteklenmelidir.</li> </ul>
	• Kurumsal aidiyet bağlamında mezunlarla iletişime verilen önemin giderek artması	• Mezunlarla iletişimi kolaylaştıran sistemlerin varlığı (sosyal medya, web sayfaları, bilgi sistemi vb.)	• Mezunların izlenmemesine bağlı olarak programların etkinliğine yönelik geri bildirimlerin olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezun Bilgi Sisteminin daha aktif kullanılması teşvik edilmelidir.</li> <li>• Mezunlarla iletişim faaliyetleri artırılmalıdır.</li> <li>• Üniversite Mezunlar Derneğinin kurulması sağlanabilir.</li> </ul>
	• Kamu-Üniversite-Sanayi iş birliğinin geliştirilmesine yönelik üst politika belgeleri, hükümet programları, strateji belgeleri vb. dokümanların bulunması	• Afyonkarahisar ili ve çevresinde önemli sanayi kümeleri ve bölgelerinin bulunması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilerin staj ve uygulamada yaşayacağı eksiklikler</li> <li>• Paydaş olan kamu kurum/kuruluşları ve sanayinin yeni gelişmelere uyum sağlama konusunda yaşayacağı sorunlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite ile kamu kurum/kuruluşları ve sanayi arasında iş birliği imzalanacak protokoller ile sağlanarak bu iş birliği sürekli hale getirilmelidir.</li> </ul>
Tedarikçiler	• Mal ve hizmet tedarikinde yaşanan sorunlar	• Tedarik edilen mal ve hizmetin kalitesinde artış	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal ve hizmetin tedarik sürecinin uzaması</li> <li>• Mal ve hizmet maliyetlerindeki döviz kuruna bağlı sürekli artışlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal ve hizmet alımıyla ilgili yaşanan sorunlar yasal prosedürler çerçevesinde çözülmesine dikkat edilmelidir.</li> </ul>
	• Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların taleplerine gösterilen kurum içi direnç	• Üniversitemiz birimlerinde hesap verebilirlik bilincinin oluşması	• Denetim mekanizmasına gösterilen direnç	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite üst yönetimi tarafından kurum içi dirence karşı belli aralıklarla farkındalık geliştirme toplantıları yapılmalıdır.</li> </ul>

### 3.11. GZFT ANALİZİ

Kurumların başarısı, ne düzeyde kapasiteye sahip oldukları kadar, o kapasiteyi ne düzeyde kullanabildiklerine de bağlıdır. Kurumsal başarı, temel yeteneklere odaklanarak kurumsal kabiliyetleri geliştirmenin yanı sıra fırsatların rakiplerden önce belirlenmesi, zayıf yönlerin iyileştirilmesi ve çevresel tehditlerin bertaraf edilmesini de gerektirmektedir. Kurumsal kabiliyetler, kaynaklar, değişime ayak uydurabilme hızı ve proaktif yaklaşımlar, kurumsal başarının anahtarları olarak nitelendirilebilir. Bu anahtarlar aynı zamanda kurumsal kapasitenin de belirleyicileridir. Durum analizi, kurumsal kapasitenin belirlenmesine hizmet etmesi bakımından önem taşımaktadır. Durum analizinde bilinen yaklaşımların başında GZFT analizi gelmektedir. GZFT analizi, stratejik planlama tekniği olarak kurumların/örgütlerin iç ve dış çevre unsurlarını tespit ederek anlamalarını ve stratejik adımlarını bu doğrultuda atmalarını sağlamaktadır. Kurumlar, söz konusu bu analiz yardımıyla; güçlü yönlerini belirleyerek ortaya çıkan fırsatlardan ne şekilde yararlanabileceklerini, zayıf yönlerine nasıl odaklanacaklarını veya ortaya çıkan tehditleri nasıl bertaraf edebileceklerini görme fırsatı bulabilirler.

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Ayrıca Stratejik Planlama Ekibi tarafından, stratejik planın ilgili başlıklarındaki çalışmaları yürütmek üzere hem kişilere görev verilmiş hem de alt çalışma grupları belirlenmiştir. Üniversitemiz GZFT analizi (güçlü yönler, zayıf/iyileştirmeye açık yönler, üniversite ile ilgili fırsatlar ve tehditler) ilgili çalışma grubu tarafından, stratejik planın önceki bölümlerinin analizi sonucunda elde edilen bilgiler temelinde hazırlanmıştır. Buna ek olarak, üniversitemizin tüm paydaşlarının katılımını sağlamak amacıyla hazırlanan GZFT görüş formundan elde edilen bilgiler, üniversitemizin GZFT ile ilgili durumunun paydaşların gözünden değerlendirilmesini de sağlamıştır. GZFT görüş formu oluşturulurken daha kapsayıcı ve derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla, katılımcıların görüşlerinin “Liderlik, Yönetim ve Kalite”, “Eğitim-Öğretim”, “Araştırma-Geliştirme”, “Toplumsal Katkı” ve “Uluslararasılaşma” başlıklarında belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda hazırlanan görüş formu, üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından üst yazı ekinde birim yöneticilerine, yönetici yardımcılara, daire başkanlıklarına, uygulama ve araştırma merkez yöneticilerine, koordinatörlüklere, öğrenci temsilcilerine, dış danışma kurullarına gönderilmiş ve görüşlerini belirtmeleri talep edilmiştir. Buna ek olarak, üniversitemiz danışma kurulunda konu gündeme alınarak danışma kurulu üyelerinin görüşleri de alınmıştır. Elde edilen söz konusu bu

görüşler, ilgili bölümü hazırlayan alt çalışma grubunda yer alan öğretim üyeleri tarafından, üniversitemiz stratejik planının; mevzuat analizi ve program-alt program kısmındaki tespitler ve ihtiyaçlar, paydaş analizi, insan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü ve fiziki kaynak analizi kısımlarındaki tespitler, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, mali kaynak analizi, akademik faaliyetler analizi kısmındaki güçlü-zayıf yönler ile yükseköğretim sektörü ve sektörel yapı analizi kısımlarında yer alan değerlendirmelerle birlikte ele alınarak (harmanlanarak) hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları kapsamında hazırlanan Üniversitemiz GZFT analizi, aşağıda yer alan Tablo 41, 42 43, 44'te sunulmuştur.



**Tablo 41:** Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Güçlü Yönler

Liderlik, Yönetim ve Kalite	Eğitim-Öğretim	Araştırma-Geliştirme	Toplumsal Katkı	Uluslararasılaşma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç kalite güvencesi ve iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu sistem ile süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesi.</li> <li>• Kalite kültürünün yaygınlaştırılmasını hedefleyen Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğünün olması.</li> <li>• Akademik ve idari yapılanmada katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışının uygulanması.</li> <li>• Yönetimin ulaşılabilir, şeffaf ve üniversiteyi tanıyan bir ekipten oluşması.</li> <li>• İnsan kaynakları yönetimine ait bir yazılım programının mevcut olması.</li> <li>• Akreditasyon süreçlerine her türlü desteğin ve teşvikin sağlanması.</li> <li>• Üniversite idaresinin, personele sağladığı yönetim desteği sayesinde akademik ve idari personelin üniversiteyi daha çok sahiplenmesi.</li> <li>• İdari işlemlerde kullanılmakta olan otomasyon sistemleri.</li> <li>• Güçlü kurumsal yapının varlığı.</li> <li>• Yöneticilerin bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayan Bilgi Yönetim Sisteminin bulunması.</li> <li>• Akademik ve idari personelin, öğrencilerin ve dış paydaşların ödüllendirildiği bir ödül mekanizmasının bulunması.</li> <li>• Finansal yönetimin istişareyle ve paydaş katılımıyla sürdürülüyor olması.</li> <li>• Kurum genelinde birim danışma kurullarının ve birim yönetim kurullarının düzenli bir şekilde toplanıyor olması.</li> <li>• İnsan kaynakları yönetiminin üniversiteye aidiyetini sağlayacak şekilde yürütülmesi.</li> <li>• Personel için yükselme ve atama kriterlerinin iyileştirilmesi ve kadro sıkıntısına mahal verilmemesi.</li> <li>• Akademik danışmanlık hizmetlerinin, öğrencilere uygulanan memnuniyet anketleri ile izlenmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genç dinamik ve motivasyonu yüksek bir akademik kadronun varlığı.</li> <li>• Bazı akademik birimlerin bağımsız kurumlar tarafından akreditasyon belgesini almış olması.</li> <li>• Güncellenen ve gelişime açık bir eğitim politikasının benimsenmiş olması.</li> <li>• Sürekli eğitim ve uzaktan eğitim programlarının nitel ve nicel olarak güçlü olması.</li> <li>• Tüm programların öz ve akran değerlendirme süreçlerinin işletiliyor olması.</li> <li>• Programların öğretim amaçlarının, program-ders çıktıları ilişkilerinin belirlenmiş olması.</li> <li>• Öncelikli alanlarda yeni programların açılmasına dönük çalışmalar.</li> <li>• Uzaktan eğitim sistemine uyum sağlayan bir kadro ve güçlü altyapının bulunması</li> <li>• Öğrenci ve sektörün geleceğine odaklı eğitim müfredatı hazırlanması.</li> <li>• Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası programlarla uyumlu bir şekilde yürütülmesi.</li> <li>• Birimlerde alt yapı olanaklarının eğitim-öğretim faaliyetleri açısından yeterli düzeyde olması.</li> <li>• Dezavantajlı gruplar bakımından üniversitenin engelsiz üniversite kategorisinde olması.</li> <li>• Üniversitede verilen eğiticilerin eğitimi uygulamaları.</li> <li>• Üniversitenin yeterli düzeyde öğrenme ortamı ve kaynağına sahip olması.</li> <li>• Zengin ve uzaktan erişilebilir veri tabanlarının bulunması, öğrenci başına düşen basılı ve elektronik yayın sayısının yüksek olması 7/24 çalışma ortamının bulunduğu kütüphanenin varlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma-Geliştirme politikasının varlığı ve ortak projelere destek verilmesi.</li> <li>• Üniversitemizin eğitim ve idari birimlerinin yeterli fiziksel ve teknolojik donanıma sahip olması.</li> <li>• Güçlü bir merkez kütüphaneye ve uzaktan erişimin sağlanabildiği elektronik veri tabanına sahip olunması.</li> <li>• Teknopark'ın yenilikçi ve girişimci projelere imkân sağlaması.</li> <li>• Araştırma kaynaklarının mümkün olduğunca adil bir şekilde dağıtılması.</li> <li>• Araştırmayı ödüllendiren Ödül Yönergesinin bulunması ve atama yükseltme kriterlerinin yükseltmiş olması.</li> <li>• Üniversitenin sahip olduğu Araştırma Merkezi Araştırma Laboratuvarları, Ar-Ge Merkezlerinin bulunması</li> <li>• TEKNOFEST ve benzeri faaliyetlerde başarılı sonuçlar elde eden akademik personel ve öğrencilerin bulunması</li> <li>• Ulusal ve uluslararası ortak projelerin sayısal artışı.</li> <li>• Akredite olmuş laboratuvarlara sahip olunması.</li> <li>• Ar-Ge Konusunda girişimci kimliklerin yönetim tarafından destekleniyor olması.</li> <li>• Fen ve mühendislik, beşeri ve sosyal bilimler ile hayvan sağlığı alanlarında hizmet veren uygulama ve araştırma merkezlerinin varlığı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin sosyal, kültürel ve sportif alt yapı zenginliğinin olması ve yıl içinde yüzlerce halka açık sosyal faaliyet gerçekleştirmesi.</li> <li>• Birçok alanda faaliyet gösteren kulüp ve topluluklarının bulunması</li> <li>• Üniversitenin il ve bölgenin sosyal, turizm ve ekonomik gelişimine olumlu katkısı.</li> <li>• Topluma hizmet ve gönüllülük çalışmaları derslerinin topluma destek ve iyi ilişkiler kurmada etkin kullanımı.</li> <li>• Üniversitenin bölgesinde faaliyet gösteren hayvancılık, gıda, mermer ve jeotermal gibi sektörler, aynı zamanda kongre, gastronomi, spor ve turizm gibi sosyal ve kültürel faaliyetlere olan desteği.</li> <li>• Topluma danışmanlık, laboratuvar, sürekli eğitim, tedavi hizmetleri veren birim ve personelin bulunması.</li> <li>• Bölge ihtiyaçlarına cevap veren bölgesel ve ulusal ihtiyaçlara uygun bölümlerin/programların bulunduğu akademik birimlerin olması.</li> <li>• AKÜSEM'in çeşitli alanlarda eğitim, seminer, konferans vb. faaliyetler düzenlenmesi.</li> <li>• Bölgesel önceliklere göre hazırlanan lisansüstü tezlerin olması.</li> <li>• TEKNOPARK bünyesindeki firmalarla birlikte bölgenin ihtiyacına yönelik yazılım, patent, know-how, faydalı ürün ve modellerin gelişimine liderlik edilmesi.</li> <li>• Türkiye'nin en büyük Müzik Müzesinin üniversitede bulunması.</li> <li>• Afyonkarahisar il merkezinde yer alan Rıza Çerçel gibi kültür ve sanat etkinliklerinin yapıldığı bir kültür merkezinin olması.</li> <li>• UI Greenmetric sıralamasında elde edilen başarı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin akademik hareketliliklerde Türkiye'de ilk 5'te yer alması.</li> <li>• Dil şartını sağlayan tüm öğrencilerin Erasmus değişim programından yararlanabiliyor olması.</li> <li>• AB projelerinden alınan yüksek hibeler ile ülkemizin AB projeleri havuzuna yaptığı katkıları yine ülkemize döndürme noktasında önemli adımlar atılıyor olması.</li> <li>• Uluslararasılaşma konusunda öğrenci ve akademisyenlere gerekli desteğin sunulması.</li> <li>• Uluslararası öğrencilere Türkçe dil eğitimi veren TÖMER biriminin bulunması.</li> <li>• Uluslararası öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki payının diğer üniversite ortalamasının üzerinde olması</li> <li>• Eğitim programlarının Bologna Eğitim Sürecine uygunluğu.</li> <li>• Her birimde görevlendirilen Erasmus Koordinatörlerinin varlığı.</li> <li>• Farklı kültür ve değerlere sahip öğrencilerin bir arada bulunabildiği, milli değerlere ve uluslararası vizyona sahip bir kampüs ortamı.</li> <li>• Üniversitenin Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) ve AEEV'e (Avrupa Veteriner Hekimlik Eğitim Kurumları Birliği) üye olması.</li> <li>• Erasmus değişim programı hakkında yeterli bilgilendirme yapılması ve personelin teşvik edilmesi. Alman İş ve İşçi Bulma Kurumu-ZAV ile staj imkanı bulunması.</li> <li>• Yapılan konsorsiyumlar ile yeni program finansmanları oluşturması.</li> </ul>

**Tablo 42:** Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Zayıf Yönler

Liderlik, Yönetim ve Kalite	Eğitim-Öğretim	Araştırma-Geliştirme	Toplumsal Katkı	Uluslararasılaşma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İdari ve destek personel sayısının ve verimliliğinin yetersiz olması.</li> <li>• İnsan kaynaklarına ilişkin bir politika belgesi ile personelin işe alınma, atama, yer değiştirme, görevde yükselme, disiplin hükümleri vb. konularda yönergelerin olmaması.</li> <li>• Üniversiteye öz kaynak sağlayıcı faaliyet sayısının az olması, bu bakımdan çeşitli faaliyetlere fon ayırmada yaşanan zorluklar.</li> <li>• İdari personelin birimler arasındaki dengesiz dağılımı</li> <li>• Akademik kadronun bir kısmının değişime kapalı olması.</li> <li>• Eğitim-öğretim ve araştırma olanakları açısından üniversitenin finansal kaynaklarının yetersizliği.</li> <li>• Emekli bilgi sisteminin bulunmaması.</li> <li>• Mezunlarla ilgili iletişimin eksikliği ve Mezun Takip Sisteminin aktif olmaması.</li> <li>• İdari birimler arası koordinasyondaki yetersizlik.</li> <li>• Örgüt yapısı içinde çalışma performansını etkileyen konuların tespit edilmemesi.</li> <li>• Stratejik yönetim, iç kontrol, bilgi yönetimi ve kalite süreçlerinin personel tarafından iş yükü ve zaman kaybı olarak görülmesi.</li> <li>• Akademik ve idari personelin ulaşım ve lojman konusundaki sorunları.</li> <li>• Öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçleri kalite açısından katkı sağlasa da raporları hazırlayanların değişim gerçekleşmeyeceği yönündeki inancı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin akreditasyon süreci başlatılmış bölüm/program sayısının az olması.</li> <li>• Bazı akademik birimlerde öğretim üyesi azlığı nedeniyle ders yükünün fazla olması.</li> <li>• Bölüm öğrenci kontenjanı ile dersliklerin öğrenci kapasitesinin uyumlu olmaması.</li> <li>• Uygulamalı programlar için laboratuvar gibi uygulama alanlarının yetersiz olması.</li> <li>• Bazı bölümlerde araştırma görevlisi kadrosunun yetersiz olması.</li> <li>• Bazı bölümlerde kontenjanların boş kalması.</li> <li>• Öğretim üyesi sayısının fakülteler arasındaki dağılımının dengesiz olması.</li> <li>• Uygulamalı eğitim-öğretim faaliyetlerine ayrılan bütçenin yeterli olmaması.</li> <li>• Akran değerlendirmesi kapsamında dış paydaşlara ücret ödenmemesi.</li> <li>• Sınıf yapıları ve düzenlerinin öğrencilerin aktif katılım sağlayabileceği yöntem ve tekniklerin kullanılmasına engel teşkil etmesi.</li> <li>• Program ve ders tasarım süreçlerine ilgili tüm paydaşların sistematik katılımının kurum genelinde yaygınlaştırılmaması.</li> <li>• Yabancı dilde eğitim verebilecek personel sayısının yetersiz olması.</li> <li>• Uluslararası alanda akredite edilen fakülte ve bölümlerin olmaması.</li> <li>• Çift anadal ve yandal öğrenci sayısının azlığı.</li> <li>• Birimlerdeki ders çalışma alanlarının yetersizliği.</li> <li>• Uygulamalı programlar için uygulama alanlarının yetersizliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknopark, sanayi ve üniversite iş birliği ile yerli üretimi sağlayacak araştırmalar ve projelerin yeterli olmaması.</li> <li>• Araştırma-Geliştirme çalışmaları kapsamında bölgede bulunan sanayi kuruluşları ile ikili iş birliği anlaşması protokolleri sayısının yeterli olmaması.</li> <li>• Araştırma-Geliştirme çalışmaları kapsamında çalışan öğrencilere teknik ve maddi desteklerin yeterli olmaması.</li> <li>• Ar-Ge faaliyetlerinin tabana yayılamaması.</li> <li>• Bilimsel araştırma için mevcut koşulların yetersiz olması ve maddi desteklerin sınırlı olması.</li> <li>• Patent, faydalı model ve telif hakkı tescili sayısının az olması.</li> <li>• Üniversite genelinde kurum dışı (TÜBİTAK vb.) projelerin az olması.</li> <li>• BAP proje bütçelerinin yeterli olmaması, destek miktarlarının güncel piyasa şartlarına göre yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• Araştırmacı ve öğrencileri mesai saatleri dışında da kampüste ve özellikle Laboratuvarlarda tutabilecek bir ekosistemin eksikliği.</li> <li>• Mevcut altyapıdaki teknolojisi eskien bazı cihazların güncellenememesi.</li> <li>• Yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen bilimsel toplantılara katılımı teşvik edebilecek desteklerin yetersiz olması.</li> <li>• Ulusal ve Uluslararası Ortak Projeler için birim bazlı tanıtım eksikliği.</li> <li>• Bazı uygulama ve araştırma merkezlerinin yeterli faaliyet göstermemesi.</li> <li>• SCI/SSCI/AHCI ve SCI Expanded indekslerinde taranan dergilerdeki makale sayısında düşüş olması.</li> <li>• Büyük şirketlerin Ar-Ge birimleriyle yapılacak proje sözleşmelerinde esnek maddeler olmaması.</li> <li>• Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranının yeterli olmaması.</li> <li>• Post-doktora süreçlerini tanımlayan bir yönerge olmaması.</li> <li>• Ar-Ge sonucu ticarileştirilen ürün sayısının yeterli olmaması.</li> <li>• Teknokent veya TTO projelerine katılan öğrenci sayısının yeterli olmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörel İlişkilerde bazı birimlerin sektöre ilgisizliği.</li> <li>• Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• Üniversitenin herhangi bir konukevinin, yeterli sosyal tesis ve lojman imkânının bulunmaması.</li> <li>• Yapılan etkinliklerin yeterli düzeyde duyurulmaması.</li> <li>• Topluma hizmet ve gönüllülük çalışmalarına sağlanan araç ve maddi desteklerin yeterli olmaması.</li> <li>• Üniversitenin tanıtıcı malzemelerinin (tişört, şapka, araç etiketi vb.) eksikliği.</li> <li>• Çeşitli eğitim kurumları ve dış paydaşlarla yapılan iş birliği anlaşmalarının sayısının yeterli olmaması.</li> <li>• Araştırma merkezlerinin toplumsal faaliyetler yapabilmesini kısıtlayan mali imkânsızlıklar.</li> <li>• Kültür ve sanat etkinliklerinin çeşitliliğinin az olması.</li> <li>• Öğrenci topluluklarına bütçe ayrılmaması.</li> <li>• Öğrenci topluluk ve kulüplerinin malzeme ve araç taleplerinin yeterince karşılanmaması.</li> <li>• İlçelerdeki birimlerde okuyan öğrencilerin ana kampüsteki etkinliklerden yeterince yararlanamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası öğrencilerin diğer öğrencilerle entegrasyonuna yönelik sosyal ve kültürel programların sayıca yetersiz olması.</li> <li>• Avrupa Birliği vb. yurtdışı kaynaklı projelerin sayısının yeterli olmaması.</li> <li>• Mevcut araştırma altyapısının yurtdışından araştırmacılarla ikili iş birliği projeleri için verimli kullanılamaması.</li> <li>• UYGAR Merkezleri personelinin yurtdışındaki muadil araştırma altyapılarına ilişkin teknik bilgi ve donanımlarını yeterli olmaması.</li> <li>• Üniversitenin uluslararası alanda tanınırlığını sağlayacak reklam ve tanıtım eksikliği.</li> <li>• Yabancı dil seçeneği olan birim web sayfasının çok az olması</li> <li>• Birimlerde Erasmus ve Mevlana Koordinatörlerinin çalışmalarının istenilen düzeyde olmaması.</li> <li>• Uluslararası köklü üniversiteler ile anlaşmalar yapılamaması.</li> <li>• Eğitim alma-verme hareketlerinden ölçülebilir sonuçların elde edilmemesi, hareketlilikler sonucunda uluslararası iş birliği veya proje sayısının hareketlere oranla oldukça az olması.</li> <li>• TÖMER'de eğitim alan yabancı öğrencilerin kişisel sorunları ile ilgilenecek akademik ya da idari personel sayısının istenilen düzeyde olmaması.</li> <li>• Değişim programları kapsamında YÖK İzleme ve Değerlendirme Kriterlerine göre yurt dışına giden öğretim elemanı kriterlerinin sağlanamaması</li> <li>• Öğretim yöntem ve teknikleri konusunda yurt dışındaki üniversitelerle olan iş birliklerinin her bölümü kapsayacak boyutta olmaması.</li> <li>• Değişim programı kapsamında gelen öğrenci ve personel sayısının az olması.</li> </ul>

**Tablo 43:** Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Fırsatlar

Liderlik, Yönetim ve Kalite	Eğitim-Öğretim	Araştırma-Geliştirme	Toplumsal Katkı	Uluslararasılaşma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer üniversiteler ile gelişmeye yönelik rekabetin artması.</li> <li>• Köklü üniversiteler ile işbirliklerinin artması.</li> <li>• T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Ulusal Staj Programı ve Dijital Eğitim Programı.</li> <li>• Üniversitede genç yetenekli akademik kadroların bulunması.</li> <li>• Liderlik ve yönetim bakımından, üniversiteyi tanıyan bir kadronun iş başında olması.</li> <li>• Yeni YÖK anlayışı ve YÖK kanununda yapılması öngörülen değişiklikler.</li> <li>• Bilişim ile ilgili konularda yapılan mevzuat değişiklikleri ve bilişim sistemlerindeki teknolojik gelişmeler.</li> <li>• Bilişim sistemlerindeki teknolojik gelişmeler kullanılarak personel tasarrufunda bulunulabilecek alanların tespiti.</li> <li>• Afyonkarahisar'ın sürekli gelişmesi sayesinde işgücü ihtiyacının artması.</li> <li>• İlin coğrafi, kültürel ve ekonomik konumu ile üniversitenin stratejilerinin birbiri ile uyumu.</li> <li>• Üst yönetimle iletişim kurabilme imkânının bulunması.</li> <li>• Kurumu sahiplenilen ve dinamik bir yönetimin olması.</li> <li>• Cumhurbaşkanlığının girişimciliği desteklemesi.</li> <li>• Ulusal ve uluslararası üniversitelerle iş birliği potansiyeli ve ikili anlaşmalara açık bir yapının varlığı.</li> <li>• Barınma olanakları (kampüs içinde ve üniversiteye yakın yüksek kapasiteli devlet yurtları) ve üniversiteye ulaşımın kolaylığı.</li> <li>• İlimizin coğrafi konumu ve ulaşım yolları üzerinde bulunması.</li> <li>• Üniversitemizin merkezi bir yerleşkeye sahip olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ÖYP kapsamında yetiştirici üniversite kapsamında olunması ve bu sayede birçok araştırma görevlisinin eğitim öğretim faaliyetlerine dâhil edilebilmesi.</li> <li>• Yaşanan salgın sürecinde edinilen uzaktan eğitim deneyiminin ders dışı farklı eğitim mecralarının destekleyici olarak kullanımı.</li> <li>• Akran değerlendirme sürecinde diğer üniversitelerle ilişkilerin artırılması.</li> <li>• Akademik araştırma ve eğitim-öğretim kapsamında sürekli güncellenen elektronik veri tabanlarına ulaşım.</li> <li>• Yurt dışında eğitim almış ve evrensel eğitim öğretim yöntem ve tekniklerini uygulayabilecek akademik personelin varlığı.</li> <li>• Üniversitenin sahip olduğu bilişim odaklı eğitim-öğretim ve teknik alt yapı ve fiziki olanakların farklı eğitim öğretim çözümlerine olanak sunması.</li> <li>• Eğitim-öğretim ile ilgili tüm süreçlerin yönerge ile açık tanımlanmış olması.</li> <li>• Afyonkarahisar'ın ticari ve sanayi potansiyelinin eğitim öğretim imkânlarının geliştirilmesi açısından kullanılabilmesi.</li> <li>• Nitelikli işgücüne artan talep.</li> <li>• Birimler arasında eğitim öğretim hizmetleri açısından multidisipliner bir çalışma kültürüne sahip olunması.</li> <li>• Toplumun dezavantajlı gruplara yönelik farkındalığının artıyor olması.</li> <li>• Dünyada sürekli eğitimin yaygınlaşması ve eğitim teknolojilerinin sunduğu imkânların genişlemesi.</li> <li>• Üniversitenin jeopolitik konumundan dolayı civar illere yönelik danışmanlık eğitimleri verme imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin jeotermal enerji kaynakları bakımından zengin potansiyele sahip bir şehirde bulunması.</li> <li>• Afyonkarahisar'da ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum vb. toplantıların gerçekleştiriliyor olması.</li> <li>• Gastronomi Kenti unvanına sahip olunması.</li> <li>• Ülkemizde AR-GE çalışmalarına önem verilmesi.</li> <li>• Ulusal ve Uluslararası birçok kurumun ortak proje tekliflerine çıkıyor olması.</li> <li>• Üniversitelerin ulusal ve uluslararası düzeyde birbiriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması.</li> <li>• Genç akademisyenlerin daha iyi dil seviyelerine sahip olması nedeniyle uluslararası projelere olan ilginin artması.</li> <li>• Ar-ge çalışmaları sayesinde öğrencilerin ve akademik personelin ulusal ve uluslararası arenada kendilerini ifade etme imkânı bulması.</li> <li>• İlimizde bulunan Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile laboratuvar ve imkânların kullanımı çerçevesinde protokoller hazırlanması.</li> <li>• Döner sermaye gelirlerini artıracak faaliyetlerde bulunulması.</li> <li>• Döner sermaye gelirlerini artıracak faaliyetlerde bulunulması.</li> <li>• Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi.</li> <li>• Şehirde başka bir üniversitenin var oluşunun araştırma ve yenilikçi politikalarda itici güç oluşturması.</li> <li>• Üniversite ile sanayi arasındaki iş birliğinin gelişmesinin, üniversitenin paydaşları ile ilişkilerinin olgunlaşmasına olanak sağlaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı paydaş grupları ile üniversite arasında iş yapma olanağı.</li> <li>• Üniversite bünyesindeki birimlerle ilişkili kamu ve sanayi altyapısının güçlü olması.</li> <li>• Öğrencilerin barınma imkânları, sosyo-kültürel faaliyetlere erişim ve ulaşım sorunlarının olmaması.</li> <li>• Afyonkarahisar ilinin tarih, jeotermal, gastronomi ve doğa turizmi imkânlarına sahip olması.</li> <li>• Bölgenin çevresel, kültürel ve arkeolojik değerleri konularında çalışma yapacak olanaklara sahip olması.</li> <li>• Sektörde eğitimli kişilerin sayısının artması ile sektörel ilişkiler ve üniversite ile iş birliği konusunda daha hevesli olunması.</li> <li>• Sponsorluk anlaşmaları ile daha fazla kitlelere ulaşabilme imkânı.</li> <li>• Bölgede Gastronomi Festivali ve Dünya Motokros Şampiyonası gibi düzenlenen ulusal ve uluslararası düzeyde etkinliklerin yapılıyor olması</li> <li>• İlin zengin yeraltı kaynaklarının (Doğal taş, jeotermal kaynaklar, endüstriyel hammaddeler) bulunması.</li> <li>• Üniversitenin bulunduğu bölgede güçlü özel sektör temsilcilerinin olması.</li> <li>• Veteriner hekimliği alanında toplumsal katkı açısından pek çok fırsat olması.</li> <li>• Kamuoyunda çevre farkındalığını eyleme dönüştürme çabalarının artması.</li> <li>• Bölgenin jeotermal, güneş enerjisi yatırımları başta olmak üzere yenilenebilir enerji kaynakları açısından uygun olması.</li> <li>• Turizmin bölgesel dinamiği olan kaplıcalar, Karahisar Kalesi, tarihi Afyonkarahisar evleri ve Ayazın (Frig Vadisi) gibi turistik yerlere sahip olması.</li> <li>• Gelenekselliğini devam ettiren bir topluma, istiklal mücadelesinde destansı bir geçmişe sahip olması.</li> <li>• Spor federasyonlarının yapılacak spor etkinlikleri ve kamplarda bölgedeki otel ve spor komplekslerini tercih etmeleri.</li> <li>• Sağlık turizminin gelişmesi.</li> <li>• Afyonkarahisar'ın gastronomi alanında UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağına girmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi programlarına ilginin artması.</li> <li>• Üniversitemize uluslararası öğrencilerin kültürel zenginlik katması.</li> <li>• Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile mevcut iş birliklerinin geliştirilmesi imkânı.</li> <li>• Erasmus kapsamında AB Ülkelerinde okuyan Türk öğrencilerin var olması.</li> <li>• AB destek programlarının yeni programlarına başvurular yapılarak, proje sayısının artırılması.</li> <li>• Farklı ülkelerde alınacak eğitime giderek artan düzeyde ilgi gösterilmesi.</li> <li>• Değişim programı hareketliliklerinden daha fazla sayıda genç akademisyenlerin yararlandırılması ile uluslararası düzeyde ortak çalışma imkânı oluşturulması.</li> <li>• Her ülkeden gelebilecek insanların uyum konusunda sorun yaşamayacağı bir bölge olması.</li> <li>• Yükseköğretimde uluslararasılaşma eğiliminin artması</li> </ul>

**Tablo 44:** Afyon Kocatepe Üniversitesi GZFT Analizi- Tehditler

Liderlik, Yönetim ve Kalite	Eğitim-Öğretim	Araştırma-Geliştirme	Toplumsal Katkı	Uluslararasılaşma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal dönüşüme gösterilen direnç.</li> <li>• Mevzuatta sık değişiklik yapılması.</li> <li>• Üniversitenin mali yükünün artması ve tasarruf tedbirleri uygulanması.</li> <li>• 50-d'li araştırma görevlilerinin kuruma duyduğu aidiyet duygusunun azalması.</li> <li>• Bazı binalarının yıpranmış olması.</li> <li>• Sosyal medyada oluşabilecek dezenformasyonlar.</li> <li>• Pandemi, deprem ve benzeri çevresel etkiler.</li> <li>• EYT vb. düzenlemeler sonucu personelin kısa süre içinde toplu olarak emekli olması ihtimali.</li> <li>• Yerel ve merkezi yönetim birimlerinin bürokrasi çarklarının ağır işlenmesi ve gelişmeyi önlemesi.</li> <li>• Paydaşların süreçlere gönüllü katılmaması.</li> <li>• Personelin stratejik yönetim ve kalite gibi çalışmaları iş yükü olarak görmesi.</li> <li>• Daha güçlü kaynaklara sahip komşu üniversiteler.</li> <li>• Siber saldırılar.</li> <li>• Akademisyenlere yüklenen idari görevlerin ağırlığının artması nedeniyle oluşabilecek olumsuzluklar.</li> <li>• Üniversite özel bütçesine hazine yardımı karşılığı verilen ödeneklerin reel artışları karşılayamamasından dolayı hizmetlerin aksamaya başlaması.</li> <li>• Teknolojik yönden dışa bağımlılık ve teknolojiadaki gelişmelerin takibinin ekonomik maliyeti.</li> <li>• İlk ve ortaöğretimde karşılaşılan sorunlar.</li> <li>• Personelin evlenme, sağlık ve benzeri nedenlerle başka kurumlara geçme isteği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin görüşleri dikkate alınmadan ve altyapı olanakları sağlanmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması.</li> <li>• Artan üniversite sayısından dolayı bazı bölümlerin öğrenci bulamama riski.</li> <li>• Eğitim-öğretim yönetmelikleri oluşturulurken öğrenci temsiliyetinin yeterince dikkate alınmaması.</li> <li>• Üniversite genelinde bölümlerin puanlarının düşük kalması.</li> <li>• Harcırahların yetersizliği ve herhangi bir ücreti olmadığından akran değerlendirme için değerlendirici bulunamaması.</li> <li>• Artan üniversite sayısından dolayı bazı bölümlerin öğrenci bulamama riski.</li> <li>• Afyonkarahisar'da sosyal yaşamın kısıtlı olması nedeniyle donanımlı ve iyi eğitim almış öğrenciler tarafından tercih edilmeme sorunu.</li> <li>• Laboratuvar kurulum ve bakımlarının yüksek maliyeti.</li> <li>• Denetim ve danışmanlık hizmetlerinin yüksek maliyeti.</li> <li>• Öğrenci memnuniyet anketlerine zorunlu katılım talep edilmesi.</li> <li>• Psikodanışmanlık ve Rehberlik Hizmeti alınması konusunda öğrencilerin/personelin çekingen davranması.</li> <li>• Ölçme-değerlendirme yaklaşım ve imkânlarının öğrenci öğretim elemanı geri bildirimine dayalı olarak iyileştirilmesindeki direnç.</li> <li>• Ek kontenjan sayısının artmasının eğitim sürecini olumsuz etkilemesi.</li> <li>• Teknolojinin genç nüfus üzerindeki olumsuz etkileri.</li> <li>• Öğretim yöntem ve teknikleri konusunda akademisyenlerin ekip ve teçhizatlarının bütçe yetersizliği nedeniyle yenilenememesi.</li> <li>• Potansiyel öğrencilerin ekonomik koşullardan dolayı kendi illerinde yükseköğretime başlaması.</li> <li>• Öğrencilerin büyük şehirlerdeki köklü üniversiteleri tercih etmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal ve hizmet maliyetlerindeki döviz kuruna bağlı sürekli artışlar.</li> <li>• Ar-Ge bakımından yeterli maddi kaynakların bulunmayışı.</li> <li>• Ar-Ge faaliyetlerini zora sokacak sözleşme şartları ve bürokratik gecikmelerin (imzalar vs.), yapılması.</li> <li>• Olumsuz ekonomik gelişmelerden dolayı ulusal ve uluslararası birçok kurumun ortak proje tekliflerine çıkmaması.</li> <li>• Salgın gibi önceden öngörülemeyen tehditler.</li> <li>• Kaynakları fazla olan üniversitelerin avantajlı olmaları.</li> <li>• Dünyada ve ülkemizde oluşan ekonomik krizler ve savaşlar gibi olumsuz durumların Ar-Ge maliyetlerini artırması.</li> <li>• Yürütülen proje ve programlara ayrılan bütçenin amacına uygun kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesindeki eksiklikler.</li> <li>• Tasarruf tedbirlerin alınmasıyla birlikte araştırma ve geliştirmeye ayrılan bütçenin istenilen düzeyde olmaması.</li> <li>• Diğer ülkelerin içinde bulunduğu siyasi krizler sebebiyle projelerin vaktinde hayata geçirilememesi (Ör. Ukrayna)</li> <li>• Büyük bütçeli ulusal ve uluslararası projelere bilgilendirme, seyahat, gibi desteklerin yeterince verilememesi.</li> <li>• Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinin mevzuatının karmaşık olması.</li> <li>• Akademik personelin ders yükünü arttırmaya eğilimli olması.</li> <li>• Sponsorların bilimsel organizasyonlarına yeterli destek sunmaması.</li> <li>• Kurum dışı Ar-Ge desteğinin azalması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaş ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememesi.</li> <li>• Paydaş olan kamu kurum/kuruluşları ve sanayinin yeni gelişmelere uyum sağlama konusunda yaşayacağı sorunlar.</li> <li>• Mal ve hizmetin tedarik sürecinin uzaması.</li> <li>• Afyon ilinin tarım, sanayi, orman, turizm ve lojistik envanter ve potansiyelinin yeterince ortaya çıkarılmamış olması.</li> <li>• Sosyal faaliyetler yürütülürken iş birliği yapılan STK'ların amacı dışında hareket etmeleri.</li> <li>• Sektörel iş birliklerinde aksaklıkların yaşanması olasılığı.</li> <li>• Afyonkarahisar'ın sosyal ve kültürel olanaklarının diğer komşu illere kıyasla yeterli düzeyde olmaması.</li> <li>• Sahipsiz hayvan sayısının hızla artması.</li> <li>• Kültürel ve toplumsal faaliyetlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması konusunda üniversite ile iş birliği yapmayı taahhüt eden sivil toplum kuruluşlarının ve hayırsever vatandaşların bu taahhütlerini yerine getirmemesi.</li> <li>• Öğrenci kulüp ve topluluklarının gerekli sponsor desteğini bulamaması.</li> <li>• Üniversite mezunlarında yaşanan işsizlik artışı.</li> <li>• Ekonomideki dalgalanmaların işe alım süreçlerini etkilemesi.</li> <li>• Artan maliyetlerin etkinliklere ulaşımı olumsuz etkilemesi.</li> <li>• Afyonkarahisar'ın öğrenci şehri olma imajının zayıflığı.</li> <li>• Şehir merkezinde düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlerin sayıca azlığı.</li> <li>• Sektörel ilişkileri sağlama süreçlerinde çok fazla bürokratik prosedürünün uygulanıyor olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası ilişkiler biriminde görev yapan personelin yer değiştirmesi, ayrılması vb. durumların uluslararası anlaşmaları sekteye uğratması ihtimali.</li> <li>• Anlaşmalı ülkelerin politik nedenlerle ikili anlaşmaları yenilenememesi</li> <li>• Çevresel etkiler (hastalık, savaş, ekonomik kriz vb.) nedeniyle uluslararası ilişkilerin zayıflaması ve kaynakların azalması.</li> <li>• Türk lirasının sürekli değer kaybetmesinin Türk öğrencilerin değişim programlarına katılma oranını düşürmesi.</li> <li>• Dünya genelinde artan göçmen krizi ve salgın hastalıklar nedeniyle ülkelerarası hareketliliğin zorlaşması, vize ve pasaport işlemlerinin zorluğu.</li> <li>• Akademik personel ve öğrenci artışına paralel olarak destek programlarının miktarının geliştirilememesi.</li> <li>• Uzun vadeli anlaşmalarda çıkabilecek problemler.</li> <li>• Ülkenin coğrafi konumundan kaynaklı jeopolitik sıkıntılar nedeniyle nitelikli uluslararası araştırma ve geliştirme iş birliklerinin sınırlı sayıda olması.</li> <li>• Uluslararası öğrencilerin halk arasında karşılaşılan mülteci karşıtı vb. söylemlere ve tavırlara rastlama ihtimali.</li> <li>• Uluslararası eğitim alma - verme hareketliliği konusunda uzun vadeli çalışmaların bütçe yetersizliği sebebiyle sekteye uğraması.</li> <li>• Dil puanı olmayan personele değişim programından faydalanma imkânı verilmesi nedeniyle üniversite üzerinde oluşabilecek olumsuz algı.</li> <li>• İle yönelik algı.</li> </ul>

### 3.12. TESPİT VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planında yer alan önceki bölümlerdeki ilgili başlıklarda tespitler ve ihtiyaçlar belirlendiği için bu kısımda mükerrer değerlendirmelere yer verilmemiştir. Buradan hareketle; tespitler ve ihtiyaçlar ilgili kısımlara atıflarda bulunularak Tablo 45 yardımıyla sunulmuştur.

**Tablo 45:** Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Uygulanmakta olan stratejik planda hedeflerin başarı ortalaması makul bir seviyede (%78,5) olmakla birlikte; paydaşların girişimciliğe ve inovasyona yönlendirilmesi, mezunlar ile ilişkileri güçlendirmek ve yönetim yapısının güçlendirilmesi hedeflerinin tam anlamıyla başlatılmadığı belirlenmiştir.	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmetlerin somut hedeflere dönüştürülerek kendi kendini yöneten bir mekanizmaya dönüştürülmesi ihtiyacı belirmiştir.
Mevzuat Analizi	Mevzuat analizi ile ilgili tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 4'te sunulmuştur.	
Üst Politika Belgeleri Analizi	Üst politika belgeleri analizinde belirlenen tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 5'te sunulmuştur.	
Program-Alt Program Analizi	Program-alt program bölümüne ait tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 6'da yer almaktadır.	
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Eğitim-öğretim ile ilgili verilen hizmetlerde bölgesel kalkınma ve öncelikli alanlara odaklı anlayış ile bağdaşan programların açılması, tercih edilirlilik ve nitelikli eğitim-öğretim için elzem görünmektedir. Araştırma geliştirme ile ilgili hizmetlerde üniversitenin üretebileceği özgün modeller anlamında gizil bir kapasitesinin olduğu; patent, faydalı model, ürün geliştirme gibi üniversiteye değer katacak girişimlere odaklanılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.	Eğitim-öğretimin niteliğinin artırılmasına yönelik olarak öğrenci merkezli öğrenme-öğretme yaklaşımının benimsenmesine ihtiyaç vardır. Araştırma-geliştirme ile ilgili ulusal ve uluslararası ortaklı projelere ihtiyaç vardır. Ayrıca projelere destek için sadece üniversitenin bütçesini artırması beklenmemeli, dış kaynaklı bütçe oluşturularak kaynak çeşitliliği oluşturulması için çaba gösterilmesi gerekmektedir.
Paydaş Analizi	Üniversitemiz paydaşlar ile ilişkilerde önemli bir mesafe kat etmekle birlikte, GZFT analizinde ortaya çıkan özellikle dış paydaşlar ile ilişkilerdeki mevcut durumun daha da iyileştirilebileceği konusundaki ortak görüş dikkate alınarak dış paydaşlar ile protokole bağlı ve sürecin takip edildiği ve çıktılarının değerlendirildiği bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliği belirmiştir.	Sektörel ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması için dış danışma kurullarının eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarındaki tüm planlamalara dâhil edilmesi ve planlanacak etkinlikler/faaliyetler ile sürekli paydaşların dikkatinin çekilmesi gerekmektedir. Ayrıca alınan kararlarda iç ve dış paydaş katılımı güçlendirilmeli, alınan kararlar ile ilgili paydaş görüşleri sistematik olarak toplanmalıdır.
Kuruluş İçi Analiz-İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Atama-yükseltme kriterlerinin kademe kademe yükseltilmesi, akademik personelin her ne kadar belirli bir düzeyde direnç gösterirse de zamanla niteliklerini artırmak anlamında çaba göstermelerini sağlamaktadır. Önceki stratejik plan döneminde Profesör ve Doçent kadrolarının belirli bir oranda artış gösterdiği, Dr. Öğr. Üyesi kadrosunda ortalama bir seviyenin korunduğu, ancak artış olmamasının Doçent kadrolarına yükseltme nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo 9). Hizmet-içi eğitim ile ilgili bir kültür oluşmaya başlamıştır.	Üniversitemizin akademik kadro yükseltmelerinde hiçbir ayrımlı yapılmaksızın gösterdiği anlayışın, 2024-2028 Stratejik Plan Döneminde de sürdürülmesi beklenmektedir. Hizmet-içi eğitim performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm personelin ilgili eğitimleri özenle takip etmelerinin sağlanmasına yönelik adımlara ihtiyaç vardır.
Kurum Kültürü Analizi	Kurum kültürü analizi ile belirlenen tespitler Tablo 12 yardımıyla gösterilmektedir.	
Fiziki Kaynak Analizi	Eğitim birimlerinde akademik ve idari personel sayısının giderek artmasıyla personel başına düşen metre kare oranı giderek azalmaktadır. Tasarruf tedbirleri kapsamında kuruma ait taşıtların sayısı son üç yılda değişmemiştir. Hizmet alım suretiyle alınan taşıt sayısı ise her geçen yıl azalmaktadır. Bu durum, üniversitemizin geniş bir alanda faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde merkez kampüs dışında gerçekleştirilen faaliyetlere birçok birim personelinin ve yöneticilerin ulaşımını güçleştirmektedir.	Yatırım programı teklifinde planlanan projeler ile fiziki alan ile ilgili ihtiyaçların önemli ölçüde giderileceği düşünülmektedir. Kurum personelinin faaliyetlere katılımı için imkânlar dâhilinde yakıt desteği sağlanabilir. Ayrıca dış paydaşlar ile geliştirilecek ortaklıklar aracılığıyla araç desteği sağlanabilir.

**Tablo 45:** (Devamı) Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<p>Sistem odalarında bulunması gereken güvenlik ve yedeklilik kriterleri açısından tek sistem odası olması uluslararası standartlara göre yetersizdir. Üniversitemiz bilişim sistemlerinin, güvenliği ve sürekliliği için Felaket Kurtarma Merkezi kurulum çalışmaları planlanmıştır. Güncel ve etkin internet erişim güvenliğinin sağlanabilmesi, kullanıcıların kimlik takibi ve kontrolünün yapılabilmesi amacıyla Ağ Güvenliği Erişim Kontrolü (NAC) çözümü çalışmaları sürdürülmektedir. Kamera sistemi teknolojik olarak yetersizdir. Erişim Noktası Kontrol Üniteleri, teknolojik olarak güncelliğini yitirmiştir.</p>	<p>Bilgi depolama ve işletme güvenliği açısından farklı merkezlerde yedekleme amaçlı yeni sistem odalarına ihtiyaç vardır.</p> <p>Kamera sistemi ile yeni güvenlik kamera alt yapısı kurulumu kademeli olarak devam etmektedir.</p> <p>Erişim Noktası Kontrol Ünitelerinin güncellenmesi ihtiyacı söz konusudur.</p>
Mali Kaynak Analizi	<p>Özel bütçede yer alan öz gelir tavan rakamlarının gelir yetersizliği nedeniyle kullanılmadığı ve hazine yardımı karşılığı ödeneklerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir.</p> <p>Üniversitenin mali kaynaklarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir.</p> <p>ERASMUS Programı kapsamındaki harcamalarda son beş yılda azalış meydana gelmiştir.</p>	<p>Özel bütçede yer alan öz gelir yetersizliği nedeniyle kullanılmayacak ödenekler ile hazine yardımı karşılığı ödeneklerin yetersiz olmasından dolayı ek hazine yardımı finansmanına ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Öz gelirlerin artırılması hususunda çalışma yapılması ihtiyacı Stratejik Plan'da belirtilen hedeflere ulaşabilmek için kaynakların çeşitlendirilmesine ve belirtilen her bir kaynağın artırılmasına yönelik faaliyetlere ihtiyaç vardır.</p> <p>Döner sermaye gelirlerindeki azalma da dikkate alındığında özellikle araştırma projelerinin finansmanı bakımından bütçe dışı kaynakların artırılması önem arz etmektedir.</p> <p>Üniversitenin uluslararasılaşma hedefi bakımından ERASMUS Programı kaynağının artırılması önem arz etmektedir.</p>
Akademik Faaliyetler Analizi	Akademik faaliyetler ile ilgili tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 38'de gösterilmektedir.	
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretim sektörü ile ilgili tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 39 ve Tablo 40'ta gösterilmektedir.	

## 4. GELECEĞE BAKIŞ

### 4.1. MİSYON

Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarına öncülük edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamaktır.

### 4.2. VİZYON

Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer alan uluslararası bir üniversite haline gelmektir.

### 4.3. TEMEL DEĞERLER

#### ➤ **Evrensellik**

Hizmetlerin sunumunda bilim, etik, hak ve özgürlükler açısından evrensel değer ve normlara uygun davranılır.

#### ➤ **Adalet**

Üniversitemizde tüm bireylere, hiçbir ayırım gözetmeksizin adil ve ilkeli biçimde davranılır ve görevde yükselmelerde işin ehline uygun kişiler atanır.

#### ➤ **Aidiyet**

Akademik ve idari personelin üniversiteyi sahiplenecek şekilde çalışmalarını ve paydaşların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri beklenir ve bunun için ihtiyaç duyulan ortam oluşturulur.

#### ➤ **Emek**

Üniversitemizde tüm çalışanlara ve öğrencilere; çalışmalarının karşılığını alabilecekleri ortam oluşturmak amaçlanır ve harcanan emek, kurumu sahiplenmenin bir göstergesi olarak kabul edilir.

#### ➤ **Katılımcılık ve Şeffaflık**

Öğrencilerin ve personelin yönetim süreçlerine katılmaları sağlanır ve tüm paydaşların görüş ve düşüncelerinin kurumsal kararlara yansıtılmasına özen gösterilir. Alınan kararlardan etkilenebilecek kesimlerin her türlü bilgiye kolayca erişimlerini sağlamaya yönelik önlemler alınır.

#### ➤ **Kalite Odaklılık**

Paydaş memnuniyetinin sağlanması için ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak tasarımda, süreçte ve çıktıda kalite sürekli geliştirilmeye ve kalite kültürü yaygınlaştırılmaya çalışılır.

➤ **Öğrenci Merkezilik**

Eğitim-öğretim, araştırma ve girişimcilik alanlarında öğrencinin niteliğini artırma odaklı hareket edilir ve öğrenciyi ilgilendiren kararlarda öğrencilerin katılımı sağlanır.

➤ **Yenilikçilik**

Yeni fikirlerin katma değeri yüksek çıktılar üreten girişimlere dönüşme süreci desteklenir.

➤ **Toplumsal Duyarlılık**

Toplumun temelini oluşturan değerlere saygı duyularak toplumsal sorunların çözümünde, dezavantajlı gruplar başta olmak üzere toplumun tüm kesimleri gözetilir.



## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

### 5.1. KONUM TERCİHİ

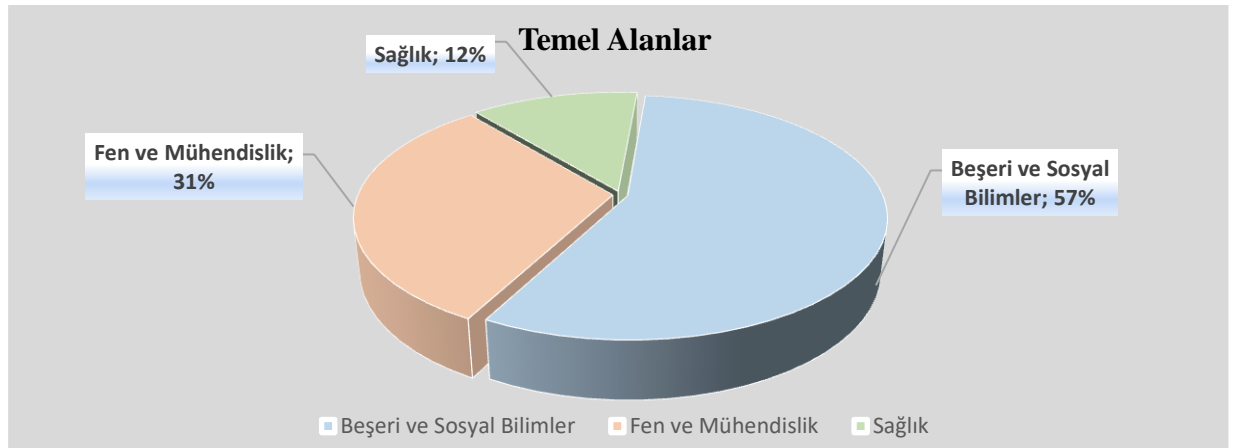
Afyon Kocatepe Üniversitesi, 3 enstitü, 13 fakülte, 3 yüksekokul, 1 Devlet Konservatuvarı, 14 meslek yüksekokulu ve 30 uygulama ve araştırma merkezine sahip büyük bir üniversitedir. Üniversitemizin eğitim birimleri; beşeri ve sosyal bilimler, doğa ve mühendislik bilimleri ile sağlık bilimleri gibi farklı disiplinlere sahiptir.

**Tablo 46:** Akademik Personelin Temel Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Beşeri ve Sosyal Bilimler Temel Alanı	Doğa ve Mühendislik Bilimleri Temel Alanı	Sağlık Bilimleri Temel Alanı
Profesör Doktor	48	72	49
Doçent Doktor	67	45	15
Doktor Öğretim Üyesi	154	73	30
Araştırma Görevlisi	116	58	19
Öğretim Görevlisi	191	101	12
<b>Toplam</b>	<b>576</b>	<b>349</b>	<b>125</b>

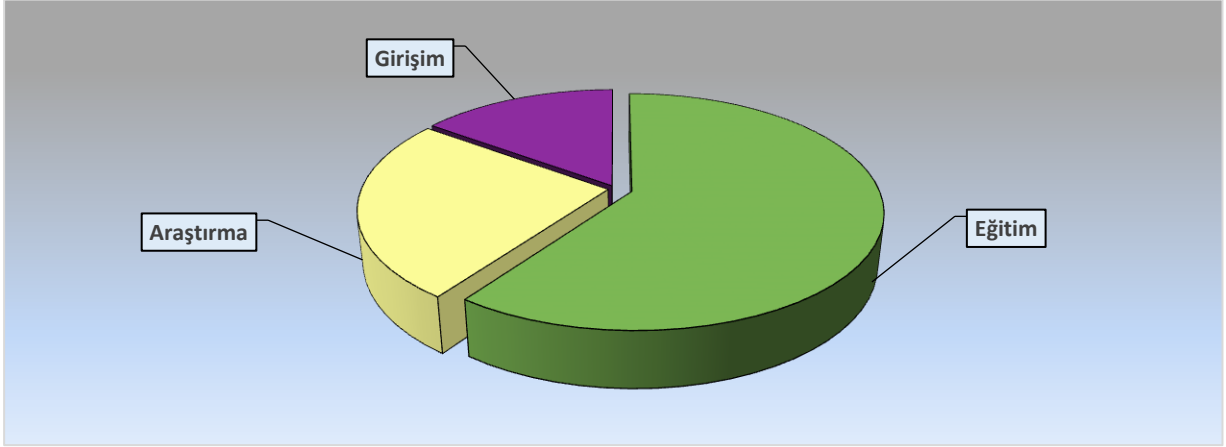
2022 Aralık ayı itibarıyla üniversitemizde bulunan öğretim elemanlarının akademik unvanları itibarıyla temel alanlara göre dağılımına bakıldığında akademik personelin en çok beşeri ve sosyal bilimler temel alanında istihdam edildiği görülmektedir. Akademik personelin temel eğitim alanlarına göre dağılımı Tablo 46’da sunulmuştur.

**Şekil 6:** Öğrencilerin Temel Alanlara Göre Dağılımı



Üniversitemizde eğitim alan öğrencilerin temel alanlara göre dağılımına bakıldığında Akademik Personelin Temel Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı Tablosu ile uyumlu bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Öğrencilerin eğitim aldıkları temel alanlara göre dağılımı Şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 7: Konum Tercihi



Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nin Farklılaşma Stratejisi başlıklı 5'inci bölümünün Konum Tercihi başlıklı A bendi: "Bir üniversitenin seçebileceği eğitim, araştırma veya girişim olmak üzere üç konum tercihi söz konusudur" demektedir. Bu kapsamda üniversitemiz kendisini eğitim odaklı bir üniversite olarak konumlandırmış olup, bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma hedefi doğrultusunda araştırma ve girişimcilik alanlarında da kendini geliştirmeye çalışan bir üniversitedir. Afyon Kocatepe Üniversitesi konum tercihi Şekil 7'de sunulmuştur.

Üniversitemiz araştırma alanında, dinamik araştırmacı kadrosu, güçlü teknolojik donanımına sahip laboratuvarları, teknik ekipman kapasitesi, geniş hizmet yelpazesi ile bölgesel, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara cevap vermeye gayret etmektedir. Afyonkarahisar ilinin başta mermer, hayvancılık, gıda, jeotermal ve termal turizm olmak üzere diğer kaynaklarıyla ilgili de araştırmalar yapılmakta özel ve kamu sektöründen gelen analiz ve test ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Üniversitemiz, Girişimcilik ve Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezinin yapısını güçlendirerek girişimcilik fuarları ve girişimcilik zirvelerine katılımı gelenekselleştirmeye çalışmaktadır. Bu alanda faaliyet gösteren diğer iki önemli birim ise Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisidir. Teknopark'ta öğrencilerin ve akademisyenlerin şirket kurmaları teşvik edilmekte, şirketlerin olgunlaşması aşaması birçok açıdan desteklenmektedir. Teknoloji Transfer Ofisi ise patent, faydalı model, marka vb. buluşların patent tescili ve ticarileşmesi aşamalarında destek hizmeti sunmaktadır. Bununla birlikte üniversite yönetimi ve eğitim birimi yöneticileri araştırmacı ve girişimci akademik personel ile öğrencileri teşvik edici çalışmalar yürütmektedir.

## 5.2. BAŞARI BÖLGESİ TERCİHİ

Yükseköğretim Kurulunun 2016 yılında uygulamaya koyduğu Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşması Projesi'ne başvuru yapan üniversiteleri; fiziksel olarak konumlandıkları ilin ve çevresinin mevcut durumu, laboratuvar ve personel altyapısı, ürettiği bilimsel yayınlar, yürüttükleri projeler, üniversite-sanayi-kamu iş birlikleri kriterlerine göre değerlendirmiştir. Üniversitemiz Danışma Kurulu'nun 06.02.2020 tarihli toplantısında, üniversitenin yer aldığı coğrafi konuma uygun olarak maden ve doğal taşlar, gastronomi, gıda, hayvan sağlığı, hayvancılık, hayvansal gıda, jeotermal kaynaklar ve termal turizm alanlarına öncelik veren uluslararası standartları dikkate alarak *bölgesel kalkınma odaklı* bir üniversite olması yönünde adımlar atılmasına karar verilmiştir. Üniversitemiz, başarı bölgesi tercihlerini ve stratejilerini bu odak çerçevesinde oluşturmuştur.

Afyon Kocatepe Üniversitesinin orta ve uzun vadeli stratejisi, ulusal ve uluslararası gelişmeleri aktif bir şekilde takip eden “bölgesel kalkınma odaklı” üniversite olma hedeflidir. Bunun için güçlü akademik ve teknik altyapısını kullanarak lisansüstü çalışmalara odaklanmak, bölgenin ihtiyaç duyduğu öncelikler konusunda projeler üreterek kendine özgü bir başarı bölgesi kimliğine sahip olmayı arzu etmektedir. Üniversitenin yer aldığı şehrin stratejik konumu, bölgeler arası bağlantı noktası olarak varlığı, kampüslerinin zenginliği ve yaygınlığı, kent paydaşlarıyla olan yakın iş birliği ve ilişkileri, proje üretme konusundaki deneyimleri, kentin doğal, tarihi, kültürel ve sosyal altyapısı gibi unsurlar yapılacak olan çalışmaları doğrudan etkileyecektir. Afyonkarahisar ili tarım ve hayvancılık açısından bölgenin önde gelen şehirlerinden birisidir. Ancak ilgili alanda özellikli ürünler konusunda yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin haşhaş, lavanta, pancar, süt ve süt ürünleri gibi birçok farklı kategoride yeni ürün ve hizmetlere ihtiyaç vardır. Yapımı 2023 yılında tamamlanacak olan Hayvan Hastanesi ile yalnızca Afyonkarahisar ilinin değil başta komşu iller olmak üzere bölgedeki diğer illerin de ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Bunun yanında Afyonkarahisar ili farklı enerji imkânları konusunda da stratejik bir noktadadır. Özellikle jeotermal enerji ile güneş ve rüzgâr enerjisi konusunda birçok işletme ve kamu kuruluşu faaliyet göstermektedir. Üniversitenin akademik birimleri ile uygulama ve araştırma merkezleri, bu konuda kamu-özel sektör iş birliği hareketine yönelik farklı birçok proje üretilebilecek potansiyelindedir. Üniversitemizin özellikle mühendislik, turizm ve veterinerlik konusundaki altyapısı ve akademik gücü, bölgenin ihtiyaçlarını karşılama açısından yetkinliğini göstermektedir. Üniversitemizin başarı bölgesi tercihinde öne çıkan başlıklar aşağıda sıralanmıştır.

### **5.2.1. Mühendislik ve Teknoloji**

Afyonkarahisar ili, yer altı ve yer üstü kaynaklar bakımından çeşitli zenginliğe sahiptir. Bu kaynakların ortaya çıkarılması, işlenmesi, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesi bakımından üniversitemizde ön lisans, lisans ve lisansüstü alanlarda eğitim veren bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerdeki yetkin akademisyenler alanında uzman mühendisler ve öğretim elemanları yetiştirmekte, birçok projede danışmanlık hizmeti vermekte, analiz ve test hizmeti sunmakta ve bu alanlardaki faaliyetleri ile bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamaktadır. İnşaat Mühendisliği Bölümümü, Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) tarafından akredite edilmiş olup, yetkinliğini ve niteliğini ispatlamış öğrenciler yetiştirme hususunda faaliyetlerine devam etmektedir.

Deprem, Gelecek Araştırmaları-Stratejileri Geliştirme, Güneş ve Rüzgâr Enerjisi, Jeotermal ve Maden Kaynakları, Mermer ve Doğal Taş Teknolojisi, Teknoloji, Yapı Malzemeleri Uygulama ve Araştırma Merkezleri, mühendislik ve teknoloji alanında yürüttüğü araştırma ve projeler, analiz ve test hizmetleri ve eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası alandaki paydaşlarına katkı sağlamaktadır.

Teknopark bünyesindeki firmalarla birlikte bölgenin ihtiyacına yönelik yazılım, know-how, patent, faydalı model ve ürün geliştirme alanlarında liderlik edilmesi hedeflenmektedir. Teknopark'ın varlığı ve hızla bölge ihtiyaçlarını karşılamaya dönük gelişim göstermesi, bunun yanında birden fazla ili kapsamı ve yapılan BAP, TÜBİTAK, SAN-TEZ vb. projeleriyle üniversitemiz, mühendislik ve teknoloji alanlarında ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca inşaatı devam eden yeni hizmet binasında Teknopark daha çok firmaya ev sahipliği yapacaktır

Üniversitemizde öğrenci kulüp ve topluluklarının elektromobil, uçan araba, biyoteknoloji ve inovasyon, insanlık yararına teknoloji, insansız hava aracı alanlarında oluşturduğu takımlar Teknofest'te her yıl giderek daha başarılı sonuçlar elde etmektedir. Üniversitemiz bu takımlara olan desteğini verilen ödül ve çeşitli imkânlar sağlayarak artırmaktadır.

### **5.2.2. Gastronomi ve Termal Turizm**

Afyonkarahisar, Batı Anadolu'nun merkezinde, Türkiye'nin en büyük şehirlerinin ana yollarının kesiştiği bir konumda bulunmaktadır. Afyonkarahisar'ın tarihi ve doğal güzellikleriyle birlikte termal su kaynaklarına sahip olması şehri termal turizm merkezi haline

getirmektedir. Afyonkarahisar bölgesinde yaklaşık 30000 yatak kapasiteli konaklama imkânı bulunmaktadır. Bununla birlikte Afyonkarahisar, 2019 UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı'na dâhil edilmiştir. Şehirde Gastro Afyon ve Yöresel Lezzetler Festivali gibi dünyaca ünlü etkinlikler düzenlenmektedir. Üniversitemizde gastronomi ve termal turizm ile ilgili bölümlerde görev alan akademisyenlerin yürüttüğü projeler ve yetiştirdiği öğrenciler ile hem nitelikli mezunlar ile istihdama katkıda bulunulmakta hem de işletmelerin kaliteli hizmet sunumuna destek olunmaktadır.

Turizm Fakültesi bünyesinde yer alan Turizm İşletmeciliği, Turizm Rehberliği, Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümleri lisans programları ile Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı lisansüstü programları termal turizm ve gastronomi alanında üniversitemizin ilgili bölümleridir. Yine özellikle Afyon Meslek Yüksek Okulu bünyesindeki Aşçılık, Turizm ve Otelcilik ile Sandıklı Meslek Yüksek Okulu bünyesinde bulunan Sağlık Turizmi İşletmeciliği ön lisans programları da özellikle Termal ve Gastronomi turizmi açısından katma değer sunan programlardır. Turizm Fakültesi bünyesinde yer alan Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Turizm İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümleri ulusal akreditasyon belgesine sahiptir. Böylelikle Turizm Fakültesinin ilgili bölümlerinde eğitim-öğretim, idari faaliyetler, araştırma-geliştirme ve diğer hususlara ilişkin asgari standartların sağlandığı Turizm Akademisyenleri Derneği (Turizm Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu–TURAK) tarafından tescil edilmiştir. Söz konusu bu husus gerek ilgili bölümlerin tercih edilmesi gerekse sektöre akreditasyon belgesi bulunan bölümlerden mezun olan öğrenciler kazandırılması açısından önem taşımaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Gastronomi ve Mutfak Sanatları ile Turizm Rehberliği Anabilim Dallarında yüksek lisans eğitimi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında ise hem yüksek lisans hem de doktora eğitimi verilmektedir. Bu kapsamda özellikle Termal ve Gastronomi turizminin geliştirilmesine yönelik araştırmalara önemli ölçüde katkı sağlanmaktadır. Aynı zamanda meslek yüksekokullarında turizm işletmeciliği, sağlık turizmi ve aşçılık vb. programlarda ön lisans düzeyinde eğitim verilmektedir.

Üniversitemiz Mühendislik Fakültesi bünyesinde yer alan Jeoloji Mühendisliği Bölümü ile birlikte termal turizm alanında bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

### **5.2.3. Gıda**

Üniversitemizde ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde gıda alanında eğitim verilmektedir. Gıda Kontrol Uygulama ve Araştırma Merkezi aktif olarak araştırma faaliyetlerine devam etmektedir.

Veteriner Fakültesi Analiz Teşhis Laboratuvarı, Veteriner Fakültesi Eğitim Araştırma Çiftliği, Veteriner Fakültesi Süt ve Süt Ürünleri Ünitesi gibi birimler hayvansal gıda üretimi konusunda destek verebilecek önemli potansiyele sahiptir.

Afyonkarahisar ili manda ve manda sütünden üretilen ürünler denilince akla ilk gelen illerden biridir. İlimizdeki bu ürünleri katma değeri yüksek ürünlere dönüştürmek için yıllardır manda sütü ve manda sütünden elde edilen yoğurt ve kaymak satışa sunulmaktadır. Bununla birlikte Üniversitemiz tarafından üretilen AKÜDO isimli dondurma üniversite satış noktalarında tüketime sunulmaktadır.

### **5.2.4. Hayvan Sağlığı ve Hayvancılık**

Afyonkarahisar ili, kaymak ve sucuk gibi hayvansal ürünlerde ulusal ve uluslararası alanda marka olmuş bir şehirdir. İlin marka şehir olma vizyonunu destekleyecek bölümlerimiz aktif olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitemiz, hayvan sağlığı ve hayvancılık alanında Veteriner Fakültesi, Veteriner Fakültesi Eğitim Araştırma Çiftliği, Veteriner Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hayvan Hastanesi), Yaban Hayatını Kurtarma Rehabilitasyon Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Bayat, Emirdağ ve Şuhut Meslek Yüksek Okullarında bulunan Laborant ve Veteriner Sağlık Bölümü ile bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

### **5.2.5. Eğitim-Öğretim**

Üniversitemizde yükseköğrenimin her kademesinde (ön lisans, lisans ve lisansüstü) eğitim verilmektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesinin öğretim elemanlarının unvan dağılımına bakıldığında (Durum Analizi Bölümü-Tablo 10) öğretim üyesi ile diğer öğretim elemanları arasında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Böylelikle öğrencilerimize hem alanında deneyimli akademisyenler tarafından hem de genç ve dinamik akademisyenler tarafından eğitim verilme fırsatı ortaya çıkmaktadır. Üniversitemiz öğrencilerine yalnızca teorik eğitim verilmemekte, 240 eğitim laboratuvarı ve 60 araştırma laboratuvarında uygulamaya dönük eğitimler de verilmektedir. Bununla birlikte bazı lisans programlarında bulunan 7+1 uygulamalarının yanı sıra öğrenciler isteğe bağlı staj yapmaları yönünde teşvik

edilmekte, öğrencilerin staj yapmaları için yerel ve bölgesel paydaşlarla iş birlikleri geliştirilmektedir. Böylece öğrencilerimiz mezun olmadan önce alanlarında tecrübe kazanmakta ve bu durum Afyon Kocatepe Üniversitesi mezunlarına sektöre girerken pozitif katkı sağlamaktadır.

Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinde sektörün ihtiyaçları, paydaşların beklentileri ve üniversitemizin imkânları doğrultusunda tecrübeli eğitimciler tarafından çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Bu eğitim programlarının sonunda katılımcılara katılım belgesi ve sertifika verilmektedir. AKÜSEM tarafından koordine edilen bu eğitimler, Afyon Kocatepe Üniversitesini yalnızca yükseköğretim öğrencilerine eğitim veren bir kurum olma ekseninden çıkartarak topluma katkı sağlama noktasında sunmuş olduğu kaliteli eğitim programlarıyla aranan, tercih edilen, popüler bir kuruma dönüştürmektedir.

Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezinde 32 farklı ülkeden yaklaşık 300 öğrenciye Türkçe eğitim verilmektedir. Uluslararası öğrencilerimize kolaylık sağlamak için dil eğitimlerini aldıkları ayrı bir bina tahsis edilmiştir. Ayrıca 2020 yılında Uluslararası Öğrenciler Birim Koordinatörlüğü kurulmuş olup, bu Koordinatörlük tarafından uluslararası öğrencilerin Üniversitemizi tercih etmeleri konusunda çalışmalar yürütülmektedir. Üniversite genelinde ise 65 farklı ülkeden yaklaşık 2000 uluslararası öğrencimiz bulunmaktadır. Uluslararası öğrenci sayılarının her geçen yıl Yükseköğretim Kurulunun 2019-2023 Stratejik Planında belirlemiş olduğu gösterge hedefinden daha yüksek oranda artması, Üniversitemizde verilen dil ve diğer eğitimlerin kalitesini ortaya koymaktadır.

Eğitim birimlerinin yapmış oldukları akran değerlendirme ve öz değerlendirme çalışmaları ile iyileştirmeye açık yönler tespit edilmekte kaliteyi sürekli iyileştirme yönünde dinamik bir döngü işlemektedir.

### **5.2.6. Kültür, Sanat ve Spor**

Üniversite; Devlet Konservatuvarı, Güzel Sanatlar Fakültesi ve Spor Bilimleri Fakültesi gibi birimlerinin ulusal ve uluslararası düzeydeki faaliyetleri, kentin sosyal ve kültürel zenginliğine katkıları, elektronik ve basılı olarak zengin kütüphanecilik altyapısı, bölgenin ihtiyaçlarına uygun kültürel, sosyal ve sportif altyapısı (Türkiye'nin en büyük müzik müzesi, yarı olimpik yüzme havuzu, spor merkezleri, merkezi kütüphane ve diğer fiziki imkânlar), kent merkezi ve çevresini dikkate alarak gerçekleştirdiği ortak bilimsel ve sosyo-kültürel etkinlikler, duvar boyama, grafiti, köy okullarının iç mekan tasarımı, çocuk atölyeleri gibi sosyal sorumluluk projeleri ile kent ve kentli için farkındalık oluşturulmakta ve farklı

platformlarda üretilen işler, eserler ve tasarımlar ile bölgeye katkı sunulmaktadır. Birçok farklı alanda açılan sergi, düzenlenen konser ve diğer sanatsal etkinliklerle sanatseverlere kapısını açan Rıza Çerçel Kültür Sanat Merkezi, sanatsal etkinlerin neredeyse yıl boyunca bitmediği dinamik bir kültür merkezi haline gelmiştir. Üniversite içinde paydaşların aktif katılımının sağlanacağı ulusal ve uluslararası düzeyde sportif etkinlikler yapmak ve bununla birlikte ulusal düzeyde gerçekleştirilen spor organizasyonlarına ev sahipliği yapmak da Üniversitemizin hedefleri arasındadır.

### 5.3. DEĞER SUNUMU TERCİHİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, konum tercihi ve başarı bölgesi tercihi bölümlerinde belirtildiği gibi bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma hedefli bir tercihe sahiptir. Bu konum tercihi neticesinde hedeflediği başarı bölgesine ulaşabilmek için değer sunumu faktörlerine ilişkin uygulanması öngörülen faaliyetler Tablo 47’de sunulmuştur.

**Tablo 47:** Değer Sunumu Tercihi

Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
<b>1. Sosyal İmkânlar</b>				
1.1. Konaklama			X	
1.2. Eğitim				X
1.3. Öğrenci yaşam alanı			X	
<b>2. Destekler</b>				
2.1. Burslar			X	
2.2. Araştırma teşvikleri			X	
<b>3. Eğitim Yöntemleri</b>				
3.1. Açık ders materyalleri			X	
3.2. Online eğitim modülleri			X	
3.3. Atölye			X	
<b>4. Eğitim Programları</b>				
4.1. Ön Lisans		X		
4.2. Lisans			X	
4.3. Yüksek lisans			X	
4.4. Doktora			X	
<b>5. İş Birlikleri</b>				
5.1. Yerel			X	
5.2. Bölgesel			X	
5.3. Ulusal			X	
5.4. Uluslararası			X	
<b>6. Projeler</b>				
6.1. Araştırma projeleri			X	
6.2. Teknoparkta yürütülen projeler			X	
6.3. Bölgesel projeler			X	
6.4. Ulusal projeler			X	
6.5. Uluslararası projeler			X	
6.6. Proje yazma eğitim programı			X	
<b>7. Kurumsal Kimlik ve Markalaşma</b>				
7.1. Sosyal etkinlikler			X	
7.2. Kültürel etkinlikler			X	
7.3. Akademik Personel Atama ve Yükseltme Kriterleri			X	



**Tablo 47:** (Devamı) Değer Sunumu Tercih

Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
7.4. İdari Personel Atama ve Yükseltme Kriterleri			X	
7.5. Sempozyum düzenleme			X	
<b>8. Araştırma-Yayın</b>				
8.1. Ulusal Yayınlar			X	
8.2. Uluslararası Yayınlar			X	
8.2. Disiplinlerarası araştırma projeleri			X	
8.3. Araştırma ve Uygulama Merkezi		X		
8.4. Ar-Ge eğitim programı			X	
<b>9. Patent/İnovasyon</b>				
9.1. Patentler			X	
9.2. Haklar			X	
9.3. Yaratıcılık eğitimleri			X	
9.4. Girişimcilik eğitim programı			X	
9.5. İnovasyon eğitim programı			X	

#### 5.4. TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ

Üniversitemiz geniş bir alanda ve farklı disiplinlerde uluslararası standartları gözeterek sunduğu eğitim ve araştırma faaliyetlerini bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma hedefi perspektifinde sürdürmektedir.

Üniversitemiz eğitim birimlerinin akreditasyonuna önem vermektedir. Akreditasyon süresi dolan birimlerin yeniden akredite edilmesi ve başka birimlerin de akredite edilmesi için stratejik planda yer alan hedefler doğrultusunda hareket edilmekte ve kaynak ayrılmaktadır. Bununla birlikte Üniversitemizin kurumsal düzeyde akreditasyonu için çalışmaları bulunmaktadır. Üniversite genelinde akreditasyonu yaygınlaştırarak verilen kaliteli eğitimin tescil edilmesi hedeflenmektedir.

Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Üniversitemizin dış paydaşlarına açılan en önemli kapılardan biridir. Merkezin, Üniversitemizin misyon ve vizyonunda belirlemiş olduğu bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak hedefine yönelik önemli katkıları bulunmaktadır. Bununla birlikte Merkezin personel ve fiziki mekân açısından desteklenmesi düşünülmektedir.

Üniversitemiz öğretim elemanlarının ve öğrencilerinin oluşturmuş olduğu teknoloji takımlarının ulusal ve uluslararası alanda gelişim ve değişime yönelik buluşları ve başarıları bulunmaktadır. Üniversitemizin akademik personeli ve öğrencileri Teknopark'ta yürüttükleri projeler ve kurdukları firmalar ile bilime hizmet etmektedir. Teknopark'ın yeni hizmet binasındaki kapasite artışı dikkate alındığında girişimcilik, araştırma ve yenilik alanlarında Üniversitemize sunduğu imkânların artacağı öngörülmektedir. Bu alanda akademik personel ve öğrencilerin Teknopark'ı tanınmaları, proje yürütmeleri ve firma oluşturmaları konusunda

teşvik edici mekanizmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğünün yıl içinde patent tescili gibi alanlarda farkındalık ve bilgilendirme eğitimleri bulunmaktadır. Üniversitemizde bilimsel projelerin yürütülmesi ve buluşların tescili konularında faaliyet yürüten Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi ve Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğünün yapısının güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Analiz ve test hizmetlerinin yapıldığı laboratuvarlarda yer alan cihazlardan çağın gerektirdiği hizmetleri karşılamayan ve faaliyet kapasitesi daha düşük olanlar tespit edilmekte ve bu laboratuvarlar modern cihazlarla yenilenmektedir.

Üniversitemiz son beş yılda stratejik yönetim, iç kontrol ve kalite gelişimi alanlarında önemli yol kat etmiştir. Bu alanlarda elde edilen ilerlemeler, Üniversitemizin tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Ayrıca bu üç alanda faaliyet gösteren kurul, komisyon gibi organların etkileşim halinde olması ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır. Üç alanın ortak etkileşim alanı olan bilgi yönetimiyle ilgili Bilgi Yönetim Sistemi Komisyonu aktif olarak çalışmalar yürütmektedir. Çalışmaların tamamlanmasıyla yöneticilerin, üst kurumların ve rapor hazırlayan birimlerin ihtiyaç duyacağı birçok bilgi, resmi yazışma bürokrasisine mahal vermeden elektronik ortamda elde edilebilecektir. Üniversitemiz, hizmetlerin elektronik ortamda sunulması konusunda önemli çalışmaları hayata geçirmiş yetkin bir üniversitedir. İlerleyen yıllarda bu yetkinliğin diğer kurumlarla da paylaşılması düşünülmektedir.

Mevcut Hayvan Hastanesi, hayvan sağlığı konusunda bölge ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Kocatepe Hayvan Hastanesi 2023 yılında faaliyete başlayacak olan yeni binasında Afyonkarahisar ilinin ve bölgenin en büyük hastanesi olarak tüm büyükbaş, küçükbaş, pet ve egzotik hayvan türlerinde gelişmiş makine ve teçhizatla güncel sağlık hizmeti verecektir. Yeni Hayvan Hastanesi binasında uluslararası standartlarda sekiz adet ameliyat ünitesi bulunmakta olup bu ünitelerde laminar flow ve hepa filtreli hijyen standartları ile dünya kalitesinde ameliyatlara yapılacaktır. Bununla birlikte üst düzey post operatif bakım ve hospitalizasyon hizmeti verilecek ve ayrıca muayenehanelerde enfeksiyöz ve nonenfeksiyöz alanlar ile bulaşıcı hastalığı olan hayvanlar diğerlerinden ayrılarak hastalığın yayılması önlenecektir. Kocatepe Hayvan Hastanesinin 2023 yılında hizmete başlayacak yeni binasıyla birlikte hayvan sağlığı konusundaki yetkinliğimizin daha da artacağı öngörülmektedir.

Üniversitemiz hem gıda sağlığı konusunda uluslararası kongrelere ev sahipliği yapmaktadır. Gıda sağlığı konusunda bilimsel etkinlik ve projelerin ilerleyen yıllarda artırılarak yetkinliğimizin paydaşlara ve topluma aktarılması planlanmaktadır. Hayvansal gıda

üretimi konusunda bugüne kadar üretilen hayvansal ürünlere yenilerinin eklenerek bu konudaki potansiyelimizin artırılması öngörülmektedir.

Türkiye'nin tüm programları akredite edilen ilk Turizm Fakültesi olma unvanını taşıyan Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi, deneyimli akademik kadrosu, teknik donanıma sahip uygulama alanları ve nitelikli mezunları ile Afyonkarahisar ilinin ve bölgenin turizm potansiyeline katkı sağlamaktadır.

## 6. STRATEJİ GELİŞTİRME

### 6.1. AMAÇLAR VE HEDEFLER

Üniversitemizin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların ifadesi olan amaçlar belirlenirken durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümüne ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasına özen gösterilmiştir. Benimsemiş olduğumuz misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu ve farklılaşma tercihlerimizi tamamlayıcı nitelikte 4 amaç belirlenmiştir.

**Amaç 1** Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek

- Hedef 1.1. Programların niteliğini sürekli iyileştirmek
- Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek
- Hedef 1.3. Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak
- Hedef 1.4. Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek

**Amaç 2.** Bilimsel araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek

- Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak
- Hedef 2.2. Bölgenin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek
- Hedef 2.3. Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirme ve desteklemek
- Hedef 2.4. Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması

**Amaç 3.** Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek

- Hedef 3.1. Dış paydaşlarla iş birliğini artırmak
- Hedef 3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek
- Hedef 3.3. Paydaşların memnuniyetini sağlamak
- Hedef 3.4. Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak

**Amaç 4.** Kurumsal Gelişimi Sürdürmek

- Hedef 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek
- Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek
- Hedef 4.3. Mali kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.4. Fiziki kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.5. Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirmek

Üniversitemizde bulunan birimlerden hedefle en çok ilişkisi olan harcama birimleri göstergelerin takibini yapacak sorumlu birim ve koordinasyon birimi olarak belirlenmiştir. Hedeflerle ilişkisi olan diğer birimler ise iş birliği yapılacak birim olarak hedef kartlarına eklenmiştir. Hedeflerden sorumlu birim ve iş birliği yapılacak birimler Tablo 49’da gösterilmiştir.

Belirlenen 4 amaçtan,

- “Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek” amacı, “Eğitim-Öğretim Politikası” ve “Uluslararasılaşma Politikası”nı,
- “Bilimsel araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek” amacı, “Araştırma Politikası”nı ve “Uluslararasılaşma Politikası”nı,
- “Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek” amacı, “Toplumsal Katkı Politikası”nı
- “Kurumsal Gelişimi Sürdürmek” amacı, “Yönetim Politikası”nı destekler niteliktedir.

Yukarıda yer alan politikaların yanı sıra üniversitemizin “Kalite Politikası” da bulunmaktadır. Belirlenen amaçlara yönelik 17 hedef belirlenmiştir. Üniversitemizin politikaları ve politikalarıyla ilişkili hedeflere aşağıda yer verilmiştir.

### Afyon Kocatepe Üniversitesi Kalite Politikası

Uluslararası düzeyde kabul edilen standartlara uygun eğitim-öğretim vermeyi, bilimsel araştırmalara dayalı çıktı elde etmeyi ve bunların sürdürülebilirliğini güvence altına almayı amaçlayan Üniversitemiz;

Yükseköğretime özgü gelişmekte olan kalite standartlarını dikkate alarak iç ve dış paydaş memnuniyetini sağlamayı,

Küresel rekabet koşullarına uygun, ülke ve bölge koşullarını gözeterek ulusal kalkınmaya katkıda bulunan çevreye ve topluma duyarlı bireyler yetiştirmeyi,

Kurum içi ve dışı eğitim programlarıyla çalışanlarının bireysel yetkinliklerini sürekli artırmayı,

Vizyonu gerçekleştirmek için eğitim-öğretimi sürekli olarak iyileştirmeyi,

Bilimsel araştırma yapma yeteneğinin artırılması ve geliştirilmesi için gerekli olan altyapı ve kaynakları iyileştirmeyi ve bunların etkin bir şekilde kullanımını sağlamayı,

Sunulan hizmetlerin en üst düzeyde ulaştırılması ve başarının artırılması için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğini geliştirmeyi,

Kalite Politikası olarak benimsemiştir.

- Kalite politikası, diğer politikalarla birlikte değerlendirildiğinden ayrıca hedef kartları oluşturulmamıştır.

## Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim-Öğretim Politikası

Tüm programlarda öğrenim gören öğrencilerimize uluslararası düzeyde eğitim ve öğretim vermeyi amaçlayan üniversitemiz bulunduğu bölgede fırsata dönüştürülebilecek turizm, hayvancılık, gıda ve madencilik başta olmak üzere bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayacak bölüm ve programların güçlendirilmesine öncelik vermeyi hedeflemektedir.

Öğrencilerine, temel teorik bilgilerle birlikte meslekî uygulamalar, stajlar vb. etkinlikler yoluyla hayata katılma öncesi süreçte yeterliğe dayalı eğitim anlayışı ile meslekî beceriler kazandırmayı, bunlara ilave olarak güçlü bir şahsiyete, erdemli bir karaktere sahip, nitelikli insan olma yolunda insanî değerleri kazandırmayı hedeflemektedir.

Eğitim öğretimin niteliğini sürekli iyileştirmenin kendi personelimizin sürekli geliştirilmesinden geçtiği düşüncesinden hareketle, eğitimcilerin eğitimi seminerleri ile akademik personelimizin de eğitici ve öğretici niteliklerini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Öğrencilerimizin niteliklerini ve değerlerini artıracak meslekî ve insanî becerilerin kazandırılmasında, eğitim, öğretim, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde öğrencilerin görüş ve beklentilerinin önemsendiği öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimsemektedir.

Benimsediğimiz evrensellik ilkesine bağlı olarak ırk, inanç, dil, etnik köken ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin ülkemiz öğrencileri ve uluslararası öğrenciler için kapsayıcı eğitim anlayışı ile bir eğitim ortamı sunmayı, böylece, daha fazla toplumsal katkı sağlamayı ve uluslararası tanınırlığı artırmayı hedeflemektedir.

Üniversitemiz, eğitim ve öğretim sürecinde güncel yöntem ve tekniklerin kullanıldığı, dijital imkanların daha fazla yer aldığı, Uzaktan Öğretim Öğrenme Yönetim Sisteminin de entegre edildiği yenilikçi eğitim anlayışını benimsemektedir.

### **Amaç 1** Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek

- Hedef 1.1. Programların niteliğini sürekli iyileştirmek
- Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek
- Hedef 1.3. Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak
- Hedef 1.4. Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek

## Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma Politikası

Üniversitemiz, çıktılarını ülkemizin ve bölgemizin sorunlarını çözme ve rekabet gücünü artırma potansiyeli yüksek bilimsel araştırmalara öncelik vermektedir.

Uluslararası standartları göz ardı etmeden bölgesel kalkınmaya katkı sağlamayı hedefleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin odağına stratejik planda öncelikli alanlar olarak belirlenen maden ve doğal taşlar, jeotermal kaynaklar, termal turizmi, gastronomi, gıda, hayvancılık, hayvan sağlığı, hayvansal gıda alanlarını koymaktadır. Üniversite bünyesinde öncelikli alanlarla ilgili uygulama ve araştırma merkezleri, toplumsal katkıya dönük araştırma-geliştirme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca öncelikli alanlarla ilgili lisansüstü eğitim programları, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin eğitim-öğretim süreçleriyle bütünleştiği alanlardır. Üniversitemizdeki bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetlerinin kalitesini yükseltmek amacıyla Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından yeterli bulunan tüm alanlardaki nitelikli bilimsel projelere destek verilmektedir. Bununla birlikte öncelikli alanlardaki tez projeleri, disiplinler arası ve çok disiplinli çalışmalar ve dış paydaşların katıldığı araştırma faaliyetleri hususunda ayrıcalıkların sunulması hedeflenmektedir.

Üniversitemiz, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yapıldığı uygulama araştırma merkezlerine ve bölüm/programlara ait laboratuvarların etkili bir biçimde kullanımını etkin ve izlenebilir hale getirmeyi hedeflemektedir. Üniversitemiz ayrıca araştırma-geliştirme faaliyetlerine ilişkin ihtiyaçların büyük kısmının Üniversite mali kaynaklarından karşılandığı tespitinden hareketle dış kaynak kullanarak yapılan araştırma-geliştirme faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini artırmayı hedeflemektedir. Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü (TTO) ise Avrupa Birliği gibi uluslararası, TÜBİTAK ve bakanlıklar gibi ulusal, kalkınma ajansları gibi bölgesel kurumların proje bütçelerinden faydalanmayı önemsemekte ve Üniversitemizdeki tüm araştırma-geliştirme birimleri ile eğitim birimlerini teşvik için çeşitli eğitimler düzenlemektedir. İç ve dış paydaşların bütünleştiği araştırma-geliştirme faaliyetlerinin çoğunluğunu Teknopark bünyesindeki projelerin oluşturduğu düşüncesinden hareketle Üniversitemiz, Teknoparkta yer alan iç ve dış paydaşların sayısını artırmayı, yapılacak iş birliklerini ve organizasyonları çeşitlendirmeyi hedeflemektedir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi, bilimin ve teknolojinin ilerlemesine katkı sağlamayı, açık, tekrarlanabilir ve güvenilir araştırma çıktıları ile uygulamalarını benimseyerek; toplum ve tüm paydaşların yararına bilginin yayılmasını, yayınlara ve verilere açık erişimi kolaylaştıran araçlar ve araştırma süreçlerini özendirme ve desteklemeyi ilke edinmektedir.

Üniversitemiz araştırmacılarının yurt dışı ve yurt içi kuruluşlarla yapacağı bilimsel proje iş birliklerine önem verilmektedir. Ayrıca Üniversitemiz, araştırmacıların bilimsel araştırma yapmasına yönelik maddi desteklerin yanı sıra araştırmanın sürdürülebilmesi ve sonuçlandırılması ile ilgili bürokratik prosedürlerin basitleştirilmesini öncelemektedir.

**Amaç 2-** Bilimsel araştırma çıktıları toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek

- Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak
- Hedef 2.2. Bölgenin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek
- Hedef 2.3. Paydaşları girişimciliğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek
- Hedef 2.4. Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması



### Afyon Kocatepe Üniversitesi Toplumsal Katkı Politikası

Toplumsal katkı faaliyetleri, kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve kalite politikası çerçevesinde, ulusal ve uluslararası yükseköğretim politikalarını da dikkate alarak yürütülmektedir. Bünyesinde yer alan gerek akademik birimleri gerekse uygulama ve araştırma merkezleri tarafından yerel, ulusal ve uluslararası alandaki toplumsal gereksinimler multidisipliner bir perspektiften değerlendirilmektedir.

Hem iç hem de dış paydaşlarının söz konusu toplumsal gereksinimlerine yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler getirmeyi, iletişimde devamlılığı sağlamayı hedefleyen üniversitemiz, bu hizmetlerini yerel ve bölgesel kalkınmayı güçlendirici sanatsal, sosyal ve kültürel faaliyetlerle destekleyen bir toplumsal katkı politikası izlemektedir.

Akademik personelinin sahip olduğu bilimsel bilgi potansiyelini, öğrencilerinin toplumsal duyarlılığı ve gönüllülük esasıyla çalışma potansiyeliyle birleştirerek öncelikli alanlarını da dikkate alan ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlama misyonuna uygun toplumsal katkı faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

Söz konusu faaliyetler, üniversitenin ilgili kurullarında karara bağlanmakta ve takip edilmektedir. Anılan faaliyetler sayesinde iç paydaşlarıyla sürekli iletişimde olmayı, onların gelişimine katkı sağlamayı yönetimin unsurlarından biri olarak gören AKÜ, aynı zamanda dış paydaşların da yaşam boyu öğrenmelerini teşvik edecek şekilde eğitimler düzenlemeyi, uygulamalı araştırma, danışmanlık ve sağlık hizmeti vermeyi önemsemektedir.

Sosyal sorumluluk bilinciyle, kültürel mirasa saygı duyan, çevresel duyarlılığı gözetken, kültür-sanat ve spor bilincini arttırmaya yönelik sürekli eğitimi esas alan ve tüm bunları paydaşlarıyla işbirliği içerisinde ortak akılla yöneten bir toplumsal katkı politikası yürütmeyi benimsemektedir.

#### ❖ Amaç 3- Paydaşlara Katkı Sağlayacak Uygulama ve Hizmet Vermek

- Hedef 3.1. Dış paydaşlarla iş birliğini artırmak
- Hedef 3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek
- Hedef 3.3. Paydaşların memnuniyetini sağlamak
- Hedef 3.4. Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak

## Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim Politikası

Üniversite üst yönetimi, kurumun vizyonunu gerçekleştirmek ve ortak hedeflere ulaşmak üzere hem iç ve dış paydaşlarının süreçlere katılımını artırmayı hem de onları yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla kurumun yönetim organları ve idari yapılanması ile misyonu ve stratejileri arasında uyumu sağlamak öncelikli konulardan birisidir. Kurumun idari yapısı, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda öngörülen üniversite birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen Akademik Teşkilat Yönetmeliğine göre şekillenmektedir. Üniversitenin stratejik amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için görev tanımları ve iş akış süreçleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda belirtilen iç kontrol standartlarına göre düzenlenmektedir.

Kurumda PUKÖ (Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al) çevrimlerinin tamamlanması için görev tanımları ve iş akış süreçleri oluşturulmakta ve güncellenmektedir. Bu çalışmalar, kalite güvence sisteminin temelini oluşturmaktadır. Böylece eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı ana süreçlerindeki kalite çalışmalarında sürdürülebilirlik güvence altına alınmaktadır. Kalite güvence sistemini destekleyen bir başka unsur bilgi yönetim sistemidir. Kurumdaki ana süreçlerin birbirine entegre şekilde yürütülmesinin yanı sıra bilgi yönetim sistemi, bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaktadır. Böylece kurumun hem mali ve fiziki hem de insan kaynakları ile çıktıları arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde ölçülmesine ve paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmasına zemin hazırlamaktadır.

Kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, amaç ve hedefleri ile performans göstergeleri, ilgili dönemin stratejik planında yer almaktadır. Stratejik planın izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirmek ve uygulamasına yön vermek amacıyla rektör başkanlığında stratejik plan izleme ve değerlendirme kurulu oluşturulmuştur. Kalite güvencesi kapsamında üniversitenin ana süreçlerindeki performans sonuçlarıyla ilgili düzenli, güvenli ve güncel bilgiler, strateji geliştirme daire başkanlığının internet sayfasında kolay erişilebilir bir şekilde paylaşılmaktadır.

Yönetim olarak, öğrenci merkezli, kalite odaklı, şeffaf, katılımcı, denetlenebilir süreçleri olan bir yönetim anlayışı ile iş yapılması benimsenmektedir. Ayrıca akademik ve idari personelin özlük haklarının iyileştirilmesinde, atamalarda ve yükseltmelerde; kamu yararı gözetilerek, adalet ve liyakat esas alınmaktadır.

### ❖ Amaç 4- Kurumsal Gelişimi Sürdürmek

- Hedef 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek
- Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek
- Hedef 4.3. Mali kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.4. Fiziki kaynakları güçlendirmek
- Hedef 4.4. Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirmek

### Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararasılaşma Politikası

Uluslararasılaşma politikasının temel amacı verilen eğitim öğretim hizmetinin ve araştırma geliştirme çalışmalarının evrensel nitelikte olmasını sağlamaktır. Uluslararası nitelikte araştırma-geliştirme faaliyetleri ve projeler yapılarak yabancılarla birlikte çalışma kültürünü geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Daha geniş ve yenilikçi bir vizyon sağlayacağı düşüncesinden hareketle, Akademik personelin, idari personelin ve öğrencilerin uluslararası hareketliliklerden yararlanması ve bunun için teşvik edilmesi ilkesi benimsenmektedir.

Üniversitemiz öğrencilerinin mesleki beceri ve anlayış olarak dünya çapında iş yapar nitelikte olması için uluslararası değişim programlarından yararlanmaları önemsenmektedir. Dünyanın farklı ülkelerinden gelecek yabancı öğrencilerin niteliklerini ve sayısını artırarak toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesi ve aynı zamanda ülkemizin dünyadaki konumunu güçlendirilmesi de hedeflenmektedir.

Uluslararasılaşmak sadece kendi kaynaklarıyla yetinmemek ülke dışındaki kaynakları da ülkemize kazandırmak anlamına da gelmektedir. Bu amaçla yabancı ülke vatandaşı olan nitelikli öğretim üyelerin üniversitemizde çalıştırılması, uluslararası kuruluşlarla yapılabilecek işbirliklerinin sayı, süre ve hacim olarak artırılması, uluslararası kuruluşlardan daha fazla sayıda proje alınması hedeflenmektedir.

- Uluslararasılaşma politikası, tüm politika belgeleriyle birlikte değerlendirildiğinden ayrıca hedef kartları oluşturulmamıştır.

2024-2028 Stratejik Planında belirlenen hedeflerden sorumlu birim ve iş birliği yapılacak birimlere Tablo 48’de yer verilmiştir.

**Tablo 48:** Hedeflerden Sorumlu Birim ve İş Birliği Yapılacak Birimler

BİRİMLER	H.1.1.	H.1.2.	H.1.3.	H.1.4.	H.2.1.	H.2.2.	H.2.3.	H.2.4.	H.3.1.	H.3.2.	H.3.3.	H.3.4.	H.4.1.	H.4.2.	H.4.3.	H.4.4.	H.4.5.
Bologna Eş Güdüm Koordinatörlüğü	İ																
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı										İ			İ				S
Bilimsel Araştırma ve Projeler Koordinatörlüğü					S										İ		
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü															İ		
Eğitim Birimleri	İ	İ		İ	İ	İ	İ			İ							
Enstitüler								İ									
İç Denetim Birimi													İ				
Kalite Koordinatörlüğü	İ	İ							İ		S		İ			İ	
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.				İ	İ												
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	S			S				S		İ							
Personel Daire Başkanlığı		S											S	S			
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı						S			S	S		S					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı													İ		S		
Sürekli Eğitim Uyg. ve Araştırma Merkezi									İ								
Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü							S										
Tüm Birimler			İ						İ		İ	İ	İ	İ		İ	İ
Uluslararası İlişkiler Uyg. ve Araş. Merkezi		İ	S												İ		
Uzaktan Eğitim Uyg. ve Araş Mer. Müdür.		İ															
Veteriner Sağlık Uyg. Araş. Merkezi												İ					
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı																S	

## 6.2. HEDEF KARTLARI

### Hedef Kartı 1: Programların Niteliğini Sürekli İyileştirmek

<b>Amaç (A.1.)</b>	Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek									
<b>Hedef (H.1.1.)</b>	Programların niteliğini sürekli iyileştirmek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yükseköğretim/ Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 1.1.1. Öz değerlendirme yapılan program sayısının değerlendirmeye alınan toplam program sayısına oranı (%)	20	89	90	90	90	95	95	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.1.2. Akran değerlendirmesi yapılan program sayısının değerlendirmeye alınan toplam program sayısına oranı (%)	20	71	75	80	85	90	90	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.1.3. Akreditasyon belgesi bulunan program sayısı	20	6	8	10	12	14	16	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.1.4. Bologna Bilgi Paketi tamamlanan program sayısının toplam program sayısına oranı (%)	20	69	80	90	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.1.5. Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının toplam lisans programı sayısına oranı (%)	20	45	50	55	60	65	70	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</li> </ul>									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Koordinatörlüğü</li> <li>• Bologna Eş Güdüm Koordinatörlüğü</li> <li>• Eğitim Birimleri</li> </ul>									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akreditasyon sürecinin prosedürlerinin çok olması, sürecin uzunluğu, mali yükü ve devamındaki belirsizlikler</li> <li>• İsteğe bağlı yabancı dil hazırlık eğitiminin öğrenim süresini uzatacağı algısı</li> <li>• Akran değerlendirme yapacak değerlendirici bulma zorluğu</li> <li>• Öz değerlendirme ve akran değerlendirmenin amacından saparak bürokratik bir işleme dönüşme riski</li> <li>• Öğrenci alamayan bölümlerin varlığı nedeniyle Bologna Bilgi Paketlerinin güncellenememesi</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bologna Bilgi Paketlerinin tamamlanma oranının program düzeyinde izlenmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır</li> <li>• Öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçleri Eğitim-Öğretim Komisyonunca izlenecektir</li> <li>• Akreditasyon için programlar ve birimler teşvik edilecektir</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	2.998.585.055 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm akademik programların akran ve öz değerlendirme raporlarını hazırlamamaları</li> <li>• Tüm akademik programların Bologna Bilgi Paketi içeriklerini tamamlamamaları</li> <li>• Akreditasyon başvurusunun yetersiz olması</li> <li>• Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının az olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akreditasyon başvurularının artırılması</li> <li>• Akran değerlendirme sürecinde diğer üniversitelerle ilişkilerin artırılması</li> <li>• Yabancı dil hazırlık eğitimi uygulayan program sayısının artırılması</li> <li>• Bologna Bilgi Paketi içeriklerini tamamlayan program sayısının artırılması</li> </ul>									

## Hedef Kartı 2: Akademik Personelin Eğitici-Öğretici Niteliklerini Geliştirmek

<b>Amaç (A.1.)</b>	Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek									
<b>Hedef (H.1.2.)</b>	Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yükseköğretim/ Öğretim Elemanlarına Sağlanan Burs ve Destekler									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 1.2.1. Hizmet içi eğitime (eğiticilerin eğitimi) katılan öğretim elemanı sayısı	40	900	1000	1000	1000	1000	1000	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.2.2. Eğitsel performans ölçeği sonuçlarının ortalaması (%)	30	77	78	78	78	78	78	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.2.3. Değişim programları kapsamında giden (hareketliliğini tamamlayan) öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranı (%)	30	8,5	8,6	8,6	8,6	8,6	8,7	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel Daire Başkanlığı</li> </ul>									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü</li> <li>Kalite Koordinatörlüğü, Eğitim Birimleri</li> </ul>									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye Ulusal Ajansı tarafından değişim programlarına tahsis edilen bütçenin azalması</li> <li>Değişim programı hareketliliği gerçekleştirilen ülkelerdeki pandemi veya savaş gibi durumlar</li> <li>Bazı programlarda kontenjan yoğunluğunun olması veya yeterli öğrenci olmaması nedeniyle oluşan dengesiz durumlar</li> <li>Eğitsel performans ölçümünde öğrencilerin gerçek görüşlerini yansıtmamaları</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rektörlük ve eğitim birimleri tarafından sunulan eğiticilerin eğitimi programını nitel ve nicel yönden geliştirmek</li> <li>Değişim programları kapsamında yapılan ikili anlaşma sayısını artırmak</li> <li>Eğitsel performans ölçüm sonuçlarına göre birim düzeyinde yapılacak iyileştirmelerin izlenmesi ve teşvik edilmesi</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	37.124.191 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğiticilerin kendilerini ve materyallerini güncellemeleri gerektiği</li> <li>Eğiticilerin değerlendirmesinde paydaş olarak öğrencilerin görüşlerinin önemi</li> <li>Eğitsel performans ölçeği sonuçları ile akademisyenlerin iyileştirmeye açık yönlerini görmeleri</li> <li>Değişim programlarının akademisyenlere farklı kültürleri tanıma imkânı sunması ve hareketlilik sonrası bilgi aktarımı sağlanması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğiticilerin eğitimi programlarının güncellenmesi ve sürdürülmesi</li> <li>Eğitsel performans ölçümlerinin düzenli olarak yapılması ve sonuçların iyileştirmeye açık alanlar için kullanılması</li> <li>Değişim programlarından yararlanan personelin değişim programlarının genişlemesi ve devamlılığı için çaba harcamaları</li> </ul>									

**Hedef Kartı 3: Üniversitenin Uluslararası Tanınırlığını Artırmak**

<b>Amaç (A.1.)</b>	Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek								
<b>Hedef (H.1.3.)</b>	Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yükseköğretim/ Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 1.3.1. Uluslararası öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	25	5,13	6	7	7	8	8	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.2. Uluslararası etkinlik sayısı	20	4	4	4	5	5	5	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.3. Erasmus, Mevlana vb. uluslararası değişim programları kapsamında üniversitemize gelen öğrenci ve personel sayısı	20	82	84	86	88	90	92	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.4. Erasmus, Mevlana vb. uluslararası değişim programları kapsamında giden (hareketliliğini tamamlayan) öğrenci ve personel sayısı	15	264	268	272	276	280	284	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 1.3.5. Uluslararası iş birliği ve protokol sayısı	20	185	185	185	185	185	185	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	• Rektörlük Özel Kalem (Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi)								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı dil yeterliliği olan öğrenci ve personel sayısının az olması</li> <li>• Uluslararası öğrencilerin nitelik ve nicelik bakımından düşüklüğünün getirdiği belirsizlikler</li> <li>• Üniversitenin coğrafi konumu ve ulaşım zorluğu nedeniyle değişim programlarına katılanlarca tercih edilmemesi</li> <li>• Avrupa Birliği ülkelerinin protokol yapma konusundaki isteksizlikleri</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim programlarına katılım hakkında öğrencileri ve personeli teşvik etmek</li> <li>• Değişim programları kapsamında yapılan ikili anlaşma sayısını artırmak</li> <li>• Uluslararası öğrenciler tarafından tercih edilmek amacıyla ülke içinde ve dışında etkinlikler yapmak</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	41.666.101 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim programlarının öğrencilere ve personele farklı kültürleri tanıma imkânı sunması</li> <li>• Uluslararası öğrencilerin üniversite ve şehir deneyimlerini aktarmaları ile pazarın sürekliliğinin sağlanması ihtimali</li> <li>• Uluslararası protokol, iş birliği, öğrenci, değişim hareketlilikleri ve etkinliklerin üniversitenin uluslararası alandaki tanınırlığını artırması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim programları hizmeti yürütülen birimlerdeki nitelikli personel ihtiyacı</li> <li>• Üniversitenin uluslararası alanda tanınırlığını artıracak faaliyetler gerçekleştirilmesi</li> </ul>								

**Hedef Kartı 4: Mesleki Yeterlilik Sahibi ve Gelişime Açık Mezunlar Yetiştirmek**

<b>Amaç (A.1.)</b>	Uluslararası standartlara uygun, öğrenci merkezli eğitim-öğretim vermek									
<b>Hedef (H.1.4.)</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yükseköğretim/ Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi ve Lisansüstü Eğitim									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 1.4.1. Staj yapan öğrenci sayısı	20	4500	4500	4500	4500	4500	4500	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.2. Çift anadal ve yan dal programı mezun öğrenci sayısının toplam lisans mezun öğrenci sayısına oranı (%)	10	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10	0,10	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.3. Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitsel etkinliklerin sayısı	30	165	170	175	180	190	200	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.4. Öğrenci başına düşen basılı kaynak sayısı	20	5,18	5,27	5,38	5,49	5,56	5,61	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 1.4.5. Öğrenci başına düşen elektronik kaynak sayısı	20	301,39	306,95	313,00	319,5	327,7	336,4	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı • Eğitim Birimleri									
<b>Riskler</b>	• Artan maliyetler nedeniyle basılı kaynak alımı ve elektronik veri tabanlarına ayrılan ödeneğin yetersiz hale gelmesi • Elektronik Kaynaklar Ulusal Akademik Lisansı (EKUAL) tarafından tüm üniversitelere ücretsiz olarak sağlanan veri tabanlarının aboneliklerinin sonlandırılması halinde içinde milyonlarca elektronik kaynak olan veri tabanlarına erişimin sağlanamaması • Staj yapan öğrencilere verilen mali desteğin azalması ya da kesilmesi • Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitsel etkinliklere aktif katılımın sağlanamaması • Staj yapacak işletme bulma konusundaki güçlükler									
<b>Stratejiler</b>	• Yayın alımları bütçesini desteklemek • Kariyer sahibi mezunlarla öğrencileri buluşturmak ve alanında iyi olan meslek sahipleriyle söyleşiler düzenlemek • Özel sektör iş birliklerini artırmak • Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitsel etkinlikleri nitel ve nicel açıdan zenginleştirmek									
<b>Maliyet Tahmini</b>	1.353.113.715 TL									
<b>Tespitler</b>	• Staj uygulaması, mesleki gelişim ve kariyerlere yönelik etkinlikler, öğrencilerin mezun olduktan sonra iş hayatına daha bilinçli başlamalarını sağlamaktadır									
<b>İhtiyaçlar</b>	• Öğrencilere teorik eğitimin yanı sıra yeterlik sahibi, gelişime açık ve yenilikçi olmalarını sağlayacak imkânlar sunmak									



**Hedef Kartı 5: Araştırmacı İnsan Kaynağının Yenilikçi ve Nitelikli Araştırma Yapabilme Kapasitesini Artırmak**

<b>Amaç (A.2.)</b>	Bilimsel araştırma çıktılarının toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek									
<b>Hedef (H.2.1.)</b>	Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 2.1.1. Üniversite mali kaynaklarıyla tamamlanan proje sayısı	15	106	110	115	120	125	130	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.1.2. Üniversite dışı ulusal kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı	20	1	4	4	4	4	4	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.1.3. Uluslararası kurum ve kişilerden sağlanan mali kaynaklarla tamamlanan proje sayısı	25	0	2	2	2	2	2	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.1.4. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası yayın sayısı (Web of Science)	25	0,75	0,76	0,77	0,78	0,79	0,80	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.1.5. Öğretim üyesi başına düşen uluslararası atıf sayısı (Web of Science)	15	15,75	16	17	18	19	20	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektörlük Özel Kalem (Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü)</li> </ul>									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı</li> <li>• Eğitim Birimleri</li> </ul>									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje süreçlerinde karşılaşılan prosedürlerin fazla olması</li> <li>• Proje yazımında tecrübe eksikliğinin olması ve proje ile çalışma kültürünün eksikliği</li> <li>• Üniversite dışı ve uluslararası proje kaynaklarının ve zamanlamalarının yeterince bilinmemesi</li> <li>• Web of Science yayını yapma konusundaki teşviklerin yetersizliği</li> <li>• Yayın yapma konusundaki, “Atama Yönergesi ve Akademik Teşvik Yönetmelikleri” gibi teşvik edicilerin yağmacı dergilerde yayın yapmayla sonuçlanması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının bilimsel yayın ve proje üretmesinin atanma ve yükseltme kriterleri ve ödüllendirme mekanizmaları ile teşvik edilmesi</li> <li>• Birim düzeyinde proje ve yayınların izlenmesi, yöneticilerin ve araştırmacıların gerekli tedbirleri almalarını sağlamak</li> <li>• Üniversite dışı ve uluslararası proje yapma imkanları konusunda sistematik bilgilendirmeler yapmak</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	63.390.356 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ve uluslararası kurumlardan sağlanan mali kaynaklarla yürütülen proje sayısının yetersiz olması</li> <li>• Öğretim üyesi başına düşen atıf ve yayın sayılarının istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilimsel projeler koordinasyon biriminde çalışan nitelikli personel sayısının artırılması</li> <li>• Öğretim elemanlarının proje yazmaları ve yayın üretmelerini teşvik edecek mekanizmaların oluşturulması</li> </ul>									

**Hedef Kartı 6:** Bölgenin Öncelikli Alanlarına Yönelik Projeleri Desteklemek

<b>Amaç (A.2.)</b>	Bilimsel araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek									
<b>Hedef (H.2.2.)</b>	Bölgenin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 2.2.1. Mühendislik alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	20	20	24	24	25	25	27	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.2.2. Turizm alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	20	20	20	25	30	35	40	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.2.3. Hayvan sağlığı ve hayvancılık alanında gerçekleştirilen etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	20	1	10	10	10	10	10	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.2.4. Üniversitemizin öncelikli alanları (Turizm, mühendislik, hayvan sağlığı ve hayvancılık) dışındaki alanlarda gerçekleştirilen bilimsel etkinlik sayısı (seminer, eğitim, konferans, çalıştay vb.)	20	90	100	100	100	100	100	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.2.5. Bölgesel kalkınma ihtiyaçlarına yönelik bilimsel proje sayısı	20	5	5	5	5	5	5	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Eğitim Birimleri									
<b>Riskler</b>	• Üniversitenin önceliklerini değiştirecek olağan dışı gelişmelerin yaşanması • Öncelikli alanlarda proje yapma konusunda yeterli bütçeye sahip olamama									
<b>Stratejiler</b>	• Üniversitemizin öncelikli alanlarının iç ve dış paydaşlara aktarılarak bu alanda faaliyet yürütülmesini desteklemek • Bölgesel kalkınmaya yönelik projelerin yapılmasını ve izlenmesi sağlayacak bir mekanizma kurulması									
<b>Maliyet Tahmini</b>	27.149.399 TL									
<b>Tespitler</b>	• Üniversitemizin bölgesel kalkınma odaklı üniversiteler arasında yer alma hedefinin bulunması • Özel sektör ile pozitif ilişkilerin üniversitenin her alanda aynı düzeyde olmaması									
<b>İhtiyaçlar</b>	• Bölgesel kalkınma amaçlarına yönelik etkinlikleri artırmak									

**Hedef Kartı 7: Paydaşları Girişimcilğe ve İnovasyona Özendirmek ve Desteklemek**

<b>Amaç (A.2.)</b>	Bilimsel araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek								
<b>Hedef (H.2.3.)</b>	Paydaşları girişimcilğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 2.3.1. Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimiyle ilgili açılan ders sayısı	20	130	130	130	130	130	130	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.2. Teknoparkta yürütülen proje sayısı	20	26	32	37	42	47	52	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.3. Teknoparkta üniversitemiz öğretim elemanları ve öğrencilerinin şirket sayısı	20	17	21	25	30	34	39	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.4. Üniversite adına başvuru yapılan patent/ faydalı model /marka sayısı	20	19	20	21	23	24	26	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 2.3.5. Üniversite adına tescil edilen patent/ faydalı model marka sayısı (kümülatif)	20	8	10	11	13	15	16	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektörlük Özel Kalem (Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü)</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim Birimleri</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknopark imkânlarının sınırlı olması</li> <li>• Patent tescil işlemlerinin maliyetli olması ve uzun zaman alması</li> <li>• Patentleri korumanın farklı ülkelerde tescil koruma gerektirmesi</li> <li>• Buluşların tescil edilmesinde yaşanan bürokratik süreçler</li> <li>• Girişimcilik inovasyon gibi derslerin müfredatta olmasının dersi alan öğrencileri girişimci yapmaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin Teknoparkta şirket kurmaları ve proje yürütmeleri teşvik edilecektir</li> <li>• Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin buluş yapmaları teşvik edilecektir</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	882.917 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknopark'ın kapasitesinin dolu olması</li> <li>• Buluşlara ilişkin başvuru ve alınan patent sayısının istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyona ilişkin ders ve uygulama sayılarının artırılması</li> <li>• Daha fazla firmaya hizmet sunacak şekilde Teknopark kapasitesinin genişletilmesi</li> <li>• Buluş sürecine hizmet edecek mekanizmaların genişletilmesi ve geliştirilmesi</li> </ul>								

**Hedef Kartı 8: Lisansüstü Programların Nitelik ve Niceliklerinin Artırılması**

<b>Amaç (A.2.)</b>	Bilimsel araştırma çıktıların toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini güçlendirmek									
<b>Hedef (H.2.4.)</b>	Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Araştırma, Geliştirme ve Yenilik/ Yükseköğretimde Bilimsel Araştırma ve Geliştirme									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 2.4.1. Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (%)	25	10	10	10	10	10	10	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.2. Lisansüstü programları tamamlayan öğrenci sayısının toplam lisansüstü öğrenci sayısına oranı (%)	20	19,88	20	20	25	25	25	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.3. Lisansüstü tezlerden üretilen yayın sayısı	30	45	45	50	55	60	65	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 2.4.4. Doktora programlarından mezun olan öğrenci sayısı	25	48	50	50	50	50	50	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Tüm Enstitüler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benzer lisansüstü programların birçok üniversitede mevcut olması nedeniyle kontenjanların dolmaması</li> <li>• Lisansüstü öğrenci alımının diğer üniversitelerle aynı tarihlere denk gelmesi</li> <li>• Lisansüstü tezlerden yayın yapmaya yönelik teşviklerin ve izleme yöntemlerinin yetersizliği</li> <li>• Lisansüstü eğitim programlarına başlayanların (iş bulma, evlenme, taşınma, başarısızlık vb. nedenlerle) programı tamamlamadan bırakması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YÖK'ün belirlediği öncelikli alanlar başta olmak üzere lisansüstü programlarda kontenjanların artırılması</li> <li>• Lisansüstü tezlerden üretilen yayın sayısının artırılması teşvik edilecektir</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	13.077.496 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisansüstü tezlerden üretilen yayın sayısının istenilen düzeyde olmaması</li> <li>• Doktora programlarından mezun olan öğrenci sayısının, programlara kayıt yaptıran öğrenci sayısı içindeki oranının düşük olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisansüstü tezlerden üretilen yayınları teşvik edecek mekanizmaların işletilmesi</li> <li>• Lisansüstü öğrenci sayısının artırılması</li> <li>• Lisansüstü programları tamamlayan öğrenci sayısının artırılması</li> </ul>									

**Hedef Kartı 9: Dış Paydaşlarla İş Birliğini Artırmak**

<b>Amaç (A.3.)</b>	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet sunmak								
<b>Hedef (H.3.1.)</b>	Dış paydaşlarla iş birliğini artırmak								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 3.1.1. Danışma kurulları ile yapılan toplantı sayısı	20	36	50	50	55	55	55	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.2. Üniversiteyi tanıtıcı ziyaret sayısı	20	246	250	250	250	250	250	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.3. Paydaşlarla yapılan protokol sayısı	20	120	125	130	135	140	145	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.4. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından sunulan eğitim faaliyetleri sayısı	20	17	19	21	24	27	31	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.1.5. Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından verilen katılım belgesi ve sertifika sayısı	20	1051	1160	1290	1450	1630	1840	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>• Kalite Koordinatörlüğü</li> <li>• Tüm Birimler</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birim danışma kurulu üyelerinin toplantılara katılmanın önemi konusundaki farkındalıklarının az olması</li> <li>• Danışma kurullarının yönerge gereği toplanması gereken bir mekanizma olarak algılanması</li> <li>• Yapılacak toplantı tarihiyle dış paydaşların programlarını uyumlaştırma zorluğu</li> <li>• Üniversitenin dış paydaşlara sunduğu eğitim hizmetlerini veren başka kurumların da (STK'lar, kamu kurumları üniversiteler, özel sektör kuruluşları) olması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışma kurulu üyelerinin alanında başarılı ve etkili kişilerden oluşturulması</li> <li>• Danışma kurullarının üniversite özel sektör, diğer kamu kuruluşları ve STK'lar ile iş birliği için bir vesile olarak düşünülmesi</li> <li>• Dış danışma kurulu toplantılarının düzenli olarak toplanması ve etkili kararlar alması</li> <li>• Üniversite personelinin ve öğrencilerinin lehine olacak iş birliği protokollerinin artırılması</li> <li>• Bölgesel kalkınma hedefi, paydaş talepleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim başlıklarının çeşitlendirilmesi</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	48.287.095 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörel ve paydaş ilişkileri güçlü üniversiteler rekabet avantajı yakalamaktadır</li> <li>• Üniversite-özel sektör ilişkileri iyileştirmeye açıktır</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite ile paydaşlar arasındaki iş birliği ve iletişim artırılmalı ve koordinasyon sağlanarak paydaşlar arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmak</li> </ul>								

**Hedef Kartı 10: Mezunlarla İlişkileri Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.3.)</b>	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek								
<b>Hedef (H.3.2.)</b>	Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 3.2.1. Mezun olanların aynı dönemde Mezun Bilgi Sistemine kaydedilme oranı (%)	20	54,34	55	60	65	70	75	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.2.2. Dijital Mezuniyet Yıllığı gerçekleşme oranı (%)	30	0	30	35	40	45	50	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.2.3. Daha önceki yıllarda mezun olan öğrencilerimize yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	25	22	25	30	35	40	45	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.2.4. Kariyer sahibi mezunlarımızın katılımıyla gerçekleştirilen etkinlik sayısı	25	33	35	40	45	50	55	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı</li> <li>Bilgi İşlem Daire Başkanlığı</li> <li>Eğitim Birimleri</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunların, mezunlara yönelik etkinliklere ve mezun bilgi sistemine ilgisiz olması</li> <li>Etkinliklere ilişkin ödenek yetersizliği</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezun Bilgi Sisteminin ilgi çekici hale getirilmesi</li> <li>Kariyer sahibi mezunların da katıldığı mezunlara yönelik etkinlikler düzenlenecektir</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	39.981.134 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla güçlü iletişimin kurumsal kimlik bilincinin oluşmasına önemli katkı sağlaması</li> <li>Mezunlara yönelik faaliyetlerin mezunlarla olan bağı güçlendirmesi</li> <li>Kariyer sahibi mezunların öğrenim gören öğrencilerin kariyer planlamalarında güdüleyici rolünün bulunması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezunlarla iletişimi artıracak sistemin geliştirilmesi ve yeni modüllerin oluşturulması</li> <li>Mezunlara yönelik faaliyetlerin gelenekselleştirilmesi ve artırılması</li> </ul>								

**Hedef Kartı 11: Paydaşların Memnuniyetini Sağlamak**

<b>Amaç (A.3.)</b>	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek									
<b>Hedef (H.3.3.)</b>	Paydaşların memnuniyetini sağlamak									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 3.3.1. Öğrenci memnuniyet düzeyi (%)	20	65	67	68	69	70	70	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 3.3.2. Akademik personel memnuniyet düzeyi (%)	20	73	75	75	75	75	75	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 3.3.3. İdari personel memnuniyet düzeyi (%)	20	73	70	70	70	70	70	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 3.3.4. Dış paydaş memnuniyet düzeyi (%)	20	86	87	87	87	87	87	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 3.3.5. Mezunların memnuniyet düzeyi (%)	20	68	70	70	70	70	70	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Rektörlük Özel Kalem (Kalite Koordinatörlüğü)									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memnuniyet ölçümünde bazı paydaşlardan yeteri kadar geri dönüş sağlanamaması</li> <li>• Paydaşların memnuniyet ölçümlerini rutin bir iş olarak görüp dikkatsiz geri dönüş sağlaması</li> <li>• Memnuniyet ölçümlerinin gerçeği yansıtması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özellikle mezunların memnuniyet ölçümleri için Mezun Bilgi Sistemi aktif hale getirilecek ve memnuniyet ölçümünde mezunlar ve sistem aktif olarak kullanılacaktır</li> <li>• Danışma kurullarında ve mezun buluşmaları gibi etkinliklerde memnuniyet ölçümleri yapılacaktır</li> <li>• Memnuniyet ölçümlerinin gerçeği yansıtması için zamanlamaya dikkat edilecek ve ölçüm araçları ve yöntemleri iyileştirilecektir</li> <li>• Paydaş memnuniyetinin artırılması konusunda gerçekçi iyileştirme hedefleri belirlenecektir</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	39.981.134 TL									
<b>Tespitler</b>	• Yükseköğretim ekosistemi içinde paydaşların katılımını da sağlayan yönetim anlayışının artması									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşların memnuniyet düzeylerinin düşük çıktığı alanlarda iyileştirmeler yapılmalıdır</li> <li>• Mezunlarla iletişim faaliyetleri artırılmalıdır</li> </ul>									

**Hedef Kartı 12: Paydaşlara Sunulan Hizmetleri Artırmak**

<b>Amaç (A.3.)</b>	Paydaşlara katkı sağlayacak uygulama ve hizmet vermek								
<b>Hedef (H.3.4.)</b>	Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Hayat Boyu Öğrenme/ Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 3.4.1. Sportif faaliyetlerin sayısı	20	35	40	45	50	55	60	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.4.2. Sportif faaliyetlere katılan sporcu sayısı	20	3500	4000	4500	5000	5500	6000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.4.3. Sanatsal faaliyetlerin sayısı	20	40	40	40	40	40	40	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.4.4. Kültürel ve diğer sosyal faaliyetlerin sayısı	20	230	240	240	240	240	240	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 3.4.5. Tedavi edilen hayvan sayısı	20	2758	3100	3250	3500	3650	4000	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veteriner Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>Tüm Birimler</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal etkinliklere ve tanıtıma ilişkin ödenek yetersizliği</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimlere ve etkinliklere ilişkin duyuruların daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamak</li> <li>Hayvan hastanesinin tanınmasını sağlamak ve erişim kolaylığı sağlayacak yöntemler geliştirmek</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	160.945.421 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yükseköğretim ekosistemi içinde, bölgesel kalkınmaya katkı sunan, paydaşların ihtiyaçlarına duyarlı etkinliklerin kabul görmesi</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezinin eğitim kapasitesini artırmak</li> <li>Hayvan Hastanesinin personel ve fiziki kaynak kapasitesinin artırılması</li> </ul>								



**Hedef Kartı 13: Yönetim Yapısını Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.4.)</b>	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
<b>Hedef (H.4.1.)</b>	Yönetim yapısını güçlendirmek								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 4.1.1. İç denetime tabi tutulan süreç sayısı	35	4	6	6	6	6	6	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.1.2. Kalitenin geliştirilmesine yönelik faaliyet sayısı (Eğitim, toplantı vb.)	35	10	12	12	12	12	12	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.1.3. Birim yöneticilerinin yöneticilik yetkinliklerinin artırılmasına yönelik eğitim sayısı	30	0	1	2	2	2	2	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel Daire Başkanlığı</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</li> <li>• Bilgi İşlem Daire Başkanlığı</li> <li>• Kalite Koordinatörlüğü</li> <li>• İç Denetim Birimi</li> <li>• Tüm Birimler</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetim elemanı sayısının azlığı ve denetlenecek alanların çokluğu</li> <li>• Yöneticilerin mazeretleri nedeniyle eğitimlere katılamamaları</li> <li>• Personelin kalite süreçlerine ilişkin iş ve işlemleri zaman kaybı ve iş yükü olarak görmeleri</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç denetim planı hazırlanarak denetim programının gerçekleştirilmesi</li> <li>• Her sene yöneticilerin eğitimi için en az bir eğitim verilmesi</li> <li>• Kalitenin geliştirilmesi süreçlerine ilişkin eylem planı hazırlanması</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	155.427.492 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite, iç kontrol, stratejik yönetim vb. süreçlerin döngüsel sürekliliğinin olması</li> <li>• İç denetimin kurum içindeki eksik ya da iyileştirmeye açık yönleri tespit etmesi</li> <li>• Birim yöneticilerinin teknolojiye ve değişen mevzuata ayak uydurmakta güçlük çekmesi</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç denetçi sayısının artırılması</li> <li>• Değişen yönetim ve organizasyon sürecinde çağın gereksinimlerini karşılayacak yöneticiler</li> </ul>								

**Hedef Kartı 14: İnsan Kaynaklarını Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.4.)</b>	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek									
<b>Hedef (H.4.2.)</b>	İnsan kaynaklarını güçlendirmek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 4.2.1. Kurum tarafından verilen hizmet içi eğitimlere katılan personel sayısı	35	950	1000	1000	1000	1000	1000	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.2.2. Eğitim düzeyini yükselten personel sayısı	30	60	60	62	65	68	70	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.2.3. İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Sistemi üzerinden yapılan değerlendirme sayısı	35	1	1	1	1	1	1	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Personel Daire Başkanlığı									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Tüm Birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitilmelere katılma konusunda isteksizlik ve eğitimlerin zaman kaybı olarak görülmesi</li> <li>Eğitim programlarından beklenen verimin elde edilememesi</li> <li>Personelin eğitim düzeyini yükseltmenin zaman alması ve isteksizlikler</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personelin ilgisini çekecek eğitim konuları belirlenmesi ve kalifiyeli eğitmen tedariki</li> <li>Eğitimlerin kalitesini artırmaya yönelik tedbirler</li> <li>Eğitilmelere katılımın kontrolü ve teşvik edilmesi</li> <li>Performans değerlendirmesinin yükseltme ve görevlendirmelerde dikkate alınması</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	155.427.492 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verilen eğitimlerin personelin gelişimine yönelik faydaları</li> <li>Eğitim düzeyi yüksek personelin iş süreçlerini yürütmedeki yüksek performansı</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içi eğitimlerin paydaş görüşleri doğrultusunda periyodik aralıklarla devam etmesi</li> <li>Atama ve yükseltmeler yapılırken eğitim düzeyi yüksek personele öncelik verilmesi</li> <li>Personelin eğitim düzeyini yükseltmeleri konusunda teşvik edilmesi</li> </ul>									

**Hedef Kartı 15: Mali Kaynakları Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.4.)</b>	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
<b>Hedef (H.4.3.)</b>	Mali kaynakları güçlendirmek								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 4.3.1. Bütçe dışı gelirler (uluslararası, €)	20	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.2. Bütçe dışı proje gelirleri (ulusal)	20	4.442.699	6.000.000	7.000.000	8.000.000	9.000.000	10.000.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.3. Bütçe dışı diğer gelirler (ulusal, TL)	20	8.101.782	8.500.000	9.000.000	9.500.000	10.000.000	11.000.000	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.4. Döner sermaye gelirlerinin toplam gelirlere oranı (%)	20	1,64	1,70	1,75	1,80	1,85	1,90	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.3.5. Öz gelirlerin toplam gelirlere oranı (%)	20	6,77	7	7	7	7	7	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</li> </ul>								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü</li> <li>• Uluslararası İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi</li> <li>• Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi</li> </ul>								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ve uluslararası olumsuz sosyo-ekonomik ve siyasi gelişmeler</li> <li>• Döner sermaye gelirleri ve öz gelirlerin azalmasına neden olabilecek olumsuz gelişmeler</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Döner sermaye gelirleri ve araştırma projeleri gelirlerinin artırılmasına katkı sağlayacak faaliyetlerin teşvik edilmesi</li> <li>• Çalışanlara mali kaynakların etkin kullanımı konusunda eğitim verilmesi ve bilgilendirme yapılması</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	155.427.492 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz gelirlerin bütçe içindeki payının yıllar itibarıyla düşmesi</li> <li>• Döner sermaye gelirlerinin bütçe içindeki payının yıllar itibarıyla düşmesi</li> <li>• Diğer gelirlerin istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz gelirleri artıracak uygulama ve hizmetler</li> <li>• Döner sermaye gelirlerini artıracak uygulama ve hizmetler</li> <li>• Diğer gelirleri artıracak uygulama ve hizmetler</li> </ul>								

**Hedef Kartı 16: Fiziki Kaynakları Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.4.)</b>	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek								
<b>Hedef (H.4.4.)</b>	Fiziki kaynakları güçlendirmek								
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler								
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-								
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
P.G. 4.4.1. Engelli dostu bina sayısının toplam bina sayısına oranı (%)	20	48	50	51	52	53	54	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.2. Üniversitenin sunmuş olduğu fiziksel imkânlardan (bina, peyzaj, altyapı vb.) memnuniyet düzeyi (%)	20	67,52	70	75	75	75	75	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.3. Eğitim-öğretim amaçlı kullanılan öğrenci başına düşen kapalı fiziki alan miktarı (m <sup>2</sup> )	20	2,46	3,05	3,18	3,31	3,68	3,74	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.4. Akademik personel başına düşen kapalı fiziki alan miktarı (m <sup>2</sup> )	20	49,02	54,18	54,95	54,39	55,21	55,21	6 ayda 1	Yılda 1
P.G. 4.4.5. İdari personel başına düşen kapalı fiziki alan miktarı (m <sup>2</sup> )	20	31,59	31,96	33,46	32,60	31,94	31,94	6 ayda 1	Yılda 1
<b>Sorumlu Birim</b>	• Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Kalite Koordinatörlüğü • Tüm Birimler								
<b>Riskler</b>	• Gayrimenkullerin yapımı, bakım ve onarımı için talep edilen ödeneklerin istenilen düzeyde karşılanmaması • Hali hazırda akademik ve idari personel için ayrılan alanların sınırlı olmasının yanında yeni personelin katılımı								
<b>Stratejiler</b>	• İhtiyaçlar kapsamında ve bütçe imkânları doğrultusunda binaların yapılması • Paydaşların görüşleri dikkate alınarak bütçe imkânları doğrultusunda çevre ve altyapı düzenlemeleri yapılacaktır								
<b>Maliyet Tahmini</b>	621.709.966 TL								
<b>Tespitler</b>	• Her geçen gün büyümeye devam eden üniversitemizin mevcut fiziki alanlarının yetmemesi • Bina yapımı, bakım ve onarım gibi ihtiyaçlar için yeterli ödenek olmaması								
<b>İhtiyaçlar</b>	• Yeni yatırım projelerinin Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onay alması • Binaların bakım ve onarım ihtiyaçlarının giderilebilmesi için yeterli düzeyde ödenek temini • Mevcut binaların küçük çaplı bakım ve onarım ihtiyaçlarını giderme konusunda yeterli personel ve ekipman temini								

**Hedef Kartı 17: Teknoloji ve Bilişim Altyapısını Güçlendirmek**

<b>Amaç (A.4.)</b>	Kurumsal Gelişimi Sürdürmek									
<b>Hedef (H.4.5.)</b>	Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirmek									
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Yönetim ve Destek Programı/Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler									
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	-									
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
P.G. 4.5.1. Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberine uyum oranı (%)	25	20	50	70	85	95	100	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.5.2. Üniversite bünyesinde kendi yazılım birimlerimiz tarafından üretilen yazılım sayısı (Kümülatif)	20	54	56	58	60	62	64	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.5.3. Kablosuz erişim noktası sayısı (Kümülatif)	15	430	460	490	520	550	580	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.5.4 Aktif yedekliliği sağlanan fiziksel sistem sayısının toplam sistem sayısına oranı (%)	25	0	35	55	70	85	100	6 ayda 1	Yılda 1	
P.G. 4.5.5 Veri depolama kapasitesi (TB)	15	80	100	120	140	150	160	6 ayda 1	Yılda 1	
<b>Sorumlu Birim</b>	• Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	• Tüm birimler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel sayısındaki yetersizlik ve yetkinliği yeterli olmayan personelin istihdam edilmesi</li> <li>• Siber güvenlik konusunda personelde yeterli bilgi ve konu hakkında duyarlılığın oluşmaması</li> <li>• Bilişim altyapısının fiziksel ve siber güvenliğinin yeterli düzeyde sağlanmamış olması</li> <li>• Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) konusunda yeterli duyarlılığın oluşmaması</li> <li>• Ödenek yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberinde yer alan amaçların sırayla tamamlanması</li> <li>• Personel yetkinliğinin artırılması amacıyla personelin düzenli olarak eğitim almalarının sağlanması</li> <li>• Kampüs ve dış birimlerde bulunan bilişim sistemlerinin düzenli takibinin sağlanması için takip süreçlerinin oluşturulması ve uygulanması</li> <li>• Yedeklilik ve veri güvenliği için performans kaybı yaşatmayan maliyet etkin çözümler üretilmesi</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	466.282.475 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması her geçen gün önemini artırmakta ve mevcut tedbirler yetersiz kalmaktadır</li> <li>• Üniversitemizin güncel ihtiyaçlar doğrultusunda teknoloji ve bilişim altyapısının güncellenmesi ve kapasitesinin artırılması gerekliliği</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilişim teknolojisinde yeniliklerin takip edilmesi</li> <li>• Bilişim altyapısının sürdürülebilir ve güvenilir kılınması</li> <li>• Bilişim teknolojileri altyapısının kapasitesinin artırılması</li> </ul>									

### 6.3. HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Hedef risklerine ilişkin iç ve dış denetim raporlarından faydalanılarak Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Kurulu üyelerince yapılan değerlendirmeler ilgili hedef kartlarında yansıtılmış olup kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme çalışmaları üniversitemizde kurulacak olan iç kontrol sistemi kapsamında yapılacaktır. Hedeflere ilişkin risk, açıklama ve kontrol faaliyetlerine Tablo 49’da yer verilmiştir.

**Tablo 49:** Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 1.1. Programların niteliğini sürekli iyileştirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Akreditasyon sürecinin prosedürlerinin çok olması, sürecin uzunluğu, mali yükü ve devamındaki belirsizlikler</li> <li>İsteğe bağlı yabancı dil hazırlık eğitiminin öğrenim süresini uzatacağı algısı</li> <li>Akran değerlendirme yapacak değerlendirici bulma zorluğu</li> <li>Öz değerlendirme ve akran değerlendirmenin amacından saparak bürokratik bir işleme dönüşme riski</li> <li>Öğrenci alamayan bölümlerin varlığı nedeniyle Bologna Bilgi Paketlerinin güncellenememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birim çalışanlarının akran ve akreditasyon süreci konusunda bilgi eksikliği</li> <li>Akran ve akreditasyon sürecinde dokümantasyon ve iş yükünün yoğun görülmesi</li> <li>Akran ve akreditasyon süreçlerinin faydaları konusundaki tereddütler</li> <li>Akreditasyonun gereksiz olduğu ve paranın boşa gideceği düşüncesi</li> <li>Yabancı dil eğitiminin öğrenciler tarafından faydalı bulunmaması</li> <li>Bir an önce iş hayatına atılma isteği</li> <li>Bölümlerin belli kontenjanı doldurmaması nedeniyle kapanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akreditasyon sürecine yönelik eğitimlerin düzenlenmesi ve akreditasyon sürecine ilişkin ihtiyaçların öncelikli olarak giderilmesi</li> <li>Öğrencilerimizin isteğe bağlı yabancı dil hazırlık eğitimi almalarının teşvik edilmesi</li> <li>Akran değerlendirme sürecinin faydaları konusunda eğitimler düzenlenmesi ve teşvik edici mekanizmaların oluşturulması</li> <li>Öz değerlendirme ve akran değerlendirme süreçleri sonrasında gerçekleşecek akreditasyonun faydaları konusunda eğitimler düzenlenmesi ve bu konudaki bilinci artıracak önlemler alınması</li> <li>Yarı pasif duruma geçse bile öğrencisi bulunması nedeniyle ilgili programların Bologna Bilgi Paketi güncellemelerini (Resmi yazı, arama vb. aracılığıyla) sağlamak</li> </ul>
Hedef 1.2. Akademik personelin eğitici-öğretici niteliklerini geliştirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye Ulusal Ajansı tarafından değişim programlarına tahsis edilen bütçenin azalması</li> <li>Değişim programı hareketliliği gerçekleştirilen ülkelerdeki pandemi veya savaş gibi durumlar</li> <li>Bazı programlarda kontenjan yoğunluğunun olması veya yeterli öğrenci olmaması nedeniyle oluşan dengesiz durumlar</li> <li>Eğitsel performans ölçümünde öğrencilerin gerçek görüşlerini yansıtılmaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avrupa Komisyonu tarafından Türkiye’ye verilen değişim programı ödeneğinin azalması</li> <li>Ülkemizin politik gerginliklerin sık yaşandığı bir bölgede bulunması</li> <li>Kontenjanlar belirlenirken bazen Üniversitenin önerilerinin dikkate alınmaması</li> <li>Öğrencilerin merkez kampüs dışındaki yerleri pek fazla tercih etmemesi</li> <li>Öğrencilerin anket doldurulurken kimliklerinin açığa çıkacağı korkusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişim programı bütçesinin etkin kullanılması ve çeşitli konsorsiyumlar ile ESC gibi programlar aracılığıyla ek finansman sağlanması</li> <li>Değişim programları kapsamında yapılan ikili anlaşma sayısını artırmak</li> <li>Bazı eğitim birimlerinin öğrenciler tarafından tercih edilmeme nedenlerinin araştırılarak önlem alınması</li> <li>Anket uygulayan birimlerin öğrencilerinin kişisel bilgilerinin gizli kalacağı yönünde güvence sağlamaları</li> </ul>

**Tablo 49:** (Devamı) Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 1.3.Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı dil yeterliliği olan öğrenci ve personel sayısının az olması</li> <li>• Uluslararası öğrencilerin nitelik ve nicelik bakımından düşüklüğünün getirdiği belirsizlikler</li> <li>• Üniversitenin coğrafi konumu ve ulaşım zorluğu nedeniyle değişim programlarına katılanlarca tercih edilmemesi</li> <li>• Avrupa Birliği ülkelerinin protokol yapma konusundaki isteksizlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı dil kriteri bulunmayan bölüm ve mesleklerdeki öğrenci ve personelin dil konusunda gönüllü bir şekilde yeterli çaba göstermemesi</li> <li>• Yabancı dil kriteri bulunmayan bölüm ve mesleklerdeki öğrenci ve personelin dil konusunda gönüllü bir şekilde yeterli çaba göstermemesi</li> <li>• Değişim programına katılanların genellikle büyük illeri tercih etmeleri</li> <li>• Politik durumlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı dil yeterliliği olan öğrenci ve personelin değişim programlarından faydalanırken pozitif ayrımcılık yapılması</li> <li>• Yapılan sınavlar, tercih dönemleri, iş birlikleri aracılığıyla nitelikli uluslararası öğrencileri Üniversitemize kazandırmak</li> <li>• Afyonkarahisar'ın ve üniversitenin tercih edilmesini sağlayacak tanıtımların yapılması</li> <li>• Afyonkarahisar'ın ve üniversitenin tercih edilmesini sağlayacak tanıtımların yapılması</li> </ul>
Hedef 1.4.Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan maliyetler nedeniyle basılı kaynak alımı ve elektronik veri tabanlarına ayrılan ödeneğin yetersiz hale gelmesi</li> <li>• Elektronik Kaynaklar Ulusal Akademik Lisansı (EKUAL) tarafından tüm üniversitelere ücretsiz olarak sağlanan veri tabanlarının aboneliklerinin sonlandırılması halinde veri tabanlarına erişimin sağlanamaması</li> <li>• Staj yapan öğrencilere verilen mali desteğin azalması ya da kesilmesi</li> <li>• Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitimsel etkinliklere aktif katılımın sağlanamaması</li> <li>• Staj yapacak işletme bulma konusundaki güçlükler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özellikle kağıt ve elektronik ürünlerde yaşanan yüksek enflasyon</li> <li>• Kurumların politikalarının değişebilmesi</li> <li>• Öğrencilere ya da işletmelere verilen teşvik ve destekleri azaltacak, kısıtlayacak ya da kaldıracak mevzuat değişikliklerinin olabilmesi</li> <li>• Öğrencilerin kariyer planlaması ya da mesleki gelişime yönelik derslere ya da etkinliklere yeterli ilgiyi göstermemesi</li> <li>• İşletmelerin staj yapacak öğrenci çalıştırmak istememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yayın alımları bütçesinin desteklenmesi</li> <li>• Elektronik veri tabanı üyeliklerine ilişkin bütçenin desteklenmesi</li> <li>• Özel sektör iş birliklerinin artırılması</li> <li>• Öğrencilerin mesleki gelişim ve kariyerlerine yönelik eğitimsel etkinlikleri nitel ve nicel açıdan zenginleştirmek</li> <li>• Özel sektör iş birliklerinin artırılması</li> </ul>
Hedef 2.1. Araştırmacı insan kaynağının yenilikçi ve nitelikli araştırma yapabilme kapasitesini artırmak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje süreçlerinde karşılaşılan prosedürlerin fazla olması</li> <li>• Proje yazımında tecrübe eksikliğinin olması ve proje ile çalışma kültürünün eksikliği</li> <li>• Üniversite dışı ve uluslararası proje kaynaklarının ve zamanlamalarının yeterince bilinmemesi</li> <li>• Web of Science yayını yapma konusundaki teşviklerin yetersizliği</li> <li>• Yayın yapma konusundaki, “atama yönergesi ve akademik teşvik yönetmelikleri gibi” teşvik edicilerin yağmacı dergilerde yayın yapmayla sonuçlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje hazırlama eğitimlerinin yetersizliği</li> <li>• Ulusal ve uluslararası projeler için bilgilendirme yapacak bir sistemin olmaması</li> <li>• Web of Science yayını yapma konusundaki teşviklerin yeterli düzeyde olmaması</li> <li>• Öğretim elemanlarının atanma ve akademik teşvik alabilmek için çoğunluklar kriterleri sağlamaya yönelik nitelik yönünden zayıf yayınlar yapması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje yazma sürecine ilişkin verilen eğitimleri artırmak</li> <li>• Öğretim elemanlarının yayın ve proje üretmesinin teşvik edilmesi</li> <li>• Ulusal ve uluslararası projeler ile ilgili bilgilendirme yapacak bir sistemin oluşturulması</li> <li>• Web of Science yayını yapmanın teşvik edilmesi</li> <li>• Atama Yönergesinde revizyon yapılarak yayınların nitelik ve nicelik yönünden artmasını sağlamak</li> </ul>
Hedef 2.2.Bölgenin öncelikli alanlarına yönelik projeleri desteklemek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin önceliklerini değiştirecek olağan dışı gelişmelerin yaşanması</li> <li>• Öncelikli alanlarda proje yapma konusunda yeterli bütçeye sahip olamama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küresel gelişmelere bağlı olarak üniversitelerin yüklendikleri misyonun değişebilmesi</li> <li>• Son yıllarda üniversite bütçesinin reel olarak azalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitemizin bölgesel kalkınma odaklı üniversite olma misyonunun güçlendirilerek gerçekleşmesinin sağlanması</li> <li>• Öncelikli alanların desteklenmesi için finansman kaynaklarının oluşturulması</li> </ul>

**Tablo 49:** (Devamı) Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 2.3.Paydaşları girişimcilğe ve inovasyona özendirmek ve desteklemek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknopark imkânlarının sınırlı olması</li> <li>• Patent tescil işlemlerinin maliyetli olması ve uzun zaman alması</li> <li>• Patentleri korumanın farklı ülkelerde tescil koruma gerektirmesi</li> <li>• Buluşların tescil edilmesinde yaşanan bürokratik süreçler</li> <li>• Girişimcilik inovasyon gibi derslerin müfredatta olmasının dersi alan öğrencileri girişimci yapmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoparkın fiziksel ve beşeri kaynaklarının yeterli olmaması</li> <li>• Patent tescil sürecine ilişkin mevzuatın birçok prosedür gerektirmesi</li> <li>• Her ülkede patent tescil sürecinin farklı olması</li> <li>• Patent tescil sürecine ilişkin mevzuatın birçok prosedür gerektirmesi</li> <li>• Öğrencilerin derslere yönelik ilgisizliği</li> <li>• Ders uygulamasına yönelik eksiklikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapılması planlanan yeni Teknopark binasında daha çok paydaşa hizmet verilecektir</li> <li>• Patent tescil sürecine ilişkin Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü tarafından verilen desteklerin artırılması</li> <li>• Patent tescil sürecine ilişkin Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü tarafından verilen desteklerin artırılması</li> <li>• Patent tescil sürecine ilişkin Teknoloji Transfer Ofisi Koordinatörlüğü tarafından verilen desteklerin artırılması</li> <li>• Öğrencilerin derse ilgisini artıracak uygulamalar geliştirmek</li> </ul>
Hedef 2.4.Lisansüstü programların nitelik ve niceliklerinin artırılması		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benzer lisansüstü programların birçok üniversitede mevcut olması nedeniyle kontenjanların dolmaması</li> <li>• Lisansüstü öğrenci alımının diğer üniversitelerle aynı tarihlere denk gelmesi</li> <li>• Lisansüstü tezlerden yayın yapmaya yönelik teşviklerin ve izleme yöntemlerinin yetersizliği</li> <li>• Lisansüstü eğitim programlarına başlayanların (iş bulma, evlenme, taşınma, başarısızlık vb. nedenlerle) programı tamamlamadan bırakması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerin farklılaşma stratejilerinin yetersizliği</li> <li>• Güncel gelişmelerin takip edilememesi</li> <li>• Öncelikli tercih edilen üniversite kontenjanlarının dolması</li> <li>• Eğitim döneminin birçok üniversitede aynı tarihte başlaması</li> <li>• Lisansüstü öğrencilerin yaşadığı özel durumlar veya mücbir sebepler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YÖK'ün belirlediği öncelikli alanlar başta olmak üzere lisansüstü programların tercih edilmesinin sağlanması</li> <li>• Lisansüstü öğrenci alım tarihlerinin mümkün olduğunca diğer üniversitelerden farklı tarihte belirlenmesi</li> <li>• Lisansüstü tezlerden üretilen yayınları teşvik edecek ve takibinin yapılabileceği bir sistem oluşturulması</li> <li>• Lisansüstü programda okuyan öğrencilerle iletişimin artırılması</li> </ul>
Hedef 3.1. Dış paydaşlarla iş birliğini artırmak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birim danışma kurulu üyelerinin toplantılara katılmama önemi konusundaki farkındalıklarının az olması</li> <li>• Danışma kurullarının yönerge gereği toplanması gereken bir mekanizma olarak algılanması</li> <li>• Yapılacak toplantı tarihiyle dış paydaşların programlarını uyumlaştırma zorluğu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurul toplantılarının ve alınan kararların mevcut durumu değiştirmeyeceği yönündeki düşünceler</li> <li>• Toplantıların Yönerge kapsamında yapılmasının zorunlu olması nedeniyle gönüllüğün ortadan kalkarak yerine getirilmesi gereken bir görev olarak görülmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışma kurulu üyelerinin alanında başarılı ve etkili kişilerden oluşturulması</li> <li>• Kalite Koordinatörlüğü ve ilgili birimler tarafından danışma kurulu toplantılarının önemini aktaracak bilgilendirmeler yapılması</li> </ul>
Hedef 3.2. Mezunlarla ilişkileri güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunların, mezunlara yönelik etkinliklere ve mezun bilgi sistemine ilgisiz olması</li> <li>• Etkinliklere ilişkin ödenek yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlarla iletişim eksikliği</li> <li>• Kurumsal olarak iletişim yollarının etkinleştirilememesi</li> <li>• Mezun Bilgi Sisteminin öğrencilerin ilgisini çekecek aktif ve güncel bir hale getirilememesi</li> <li>• Tasarruf tedbirleri ile yerel yönetimler ile halkın desteğinin az olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezun Bilgi Sistemini dinamik bir sisteme dönüştürecek uygulamalar geliştirmek ve mezunlarla iletişimi çeşitli kanallardan artırmak</li> <li>• Etkinliklere ilişkin finansman oluşturulması</li> </ul>



**Tablo 49:** (Devamı) Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 3.3 Paydaşların memnuniyetini sağlamak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memnuniyet ölçümünde bazı paydaşlardan yeteri kadar geri dönüş sağlanamaması</li> <li>• Paydaşların memnuniyet ölçümlerini rutin bir iş olarak görüp dikkatsiz geri dönüş sağlaması</li> <li>• Memnuniyet ölçümlerinin gerçeği yansıtmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anket uygulamasının güclüğü</li> <li>• Paydaşların anketlerde kişisel verilerinin paylaşılacağını düşünmesi</li> <li>• Paydaşların memnuniyet ölçümleri sonucunda düşük çıkan alanlara ilişkin iyileştirme olmayacağını düşünmeleri</li> <li>• Paydaşların kişisel verilerinin paylaşılacağını düşünmesi nedeniyle anket sorularına yanıt verirken gerçek düşüncelerini yansıtmamaları</li> <li>• Zorunlu anket uygulaması nedeniyle paydaşların anket sorularını okumadan yanıtlamaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Koordinatörlüğü tarafından yeni memnuniyet ölçümü metotlarının kullanılması ve memnuniyet anketlerinde kişisel verilerin paylaşılmadığına dair güvencenin oluşturulması</li> <li>• Memnuniyet sonuçlarının ve iyileştirmeye yönelik çalışmaların paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşılması</li> <li>• Paydaşların görüşlerinin dikkate alındığı ve gönüllülük esasıyla anketleri doldurduğu memnuniyet ölçümlerinin yapılması</li> </ul>
Hedef 3.4. Paydaşlara sunulan hizmetleri artırmak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitenin dış paydaşlara sunduğu eğitim hizmetlerini veren başka kurumların da (STK'lar, kamu kurumları üniversiteler, özel sektör kuruluşları) olması</li> <li>• Sosyal etkinliklere ve tanıtıma ilişkin ödenek yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topluma katkı sağlayan eğitimleri verme görevi edinen çeşitli kamu kurumlarının bulunması</li> <li>• Tasarruf tedbirleri ile yerel yönetimler ile halkın desteğinin az olması</li> <li>• Danışma kurulu üyelerinin alanında başarılı ve etkili kişilerden oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından verilen eğitimlerin kalitesinin artırılması ve alanında uzman kişilerce verilmesi</li> <li>• Etkinliklere ilişkin finansman oluşturulması</li> <li>• Toplantıların dış danışma kurulu üyelerinin takvimine uygun olarak belirlenmesi</li> </ul>
Hedef 4.1. Yönetim yapısını güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetim elemanı sayısının azlığı ve denetlenecek alanların çokluğu</li> <li>• Yöneticilerin mazeretleri nedeniyle eğitimlere katılmamaları</li> <li>• Personelin kalite süreçlerine ilişkin iş ve işlemleri zaman kaybı ve iş yükü olarak görmeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ülkemizde sertifikalı kamu iç denetçi sayısının az olması</li> <li>• Yöneticilerin yoğun olmaları</li> <li>• Yöneticilerin eğitimleri iş yükü olarak görmeleri</li> <li>• Personelin kalite süreçlerini rutin işlerinin bir parçası olarak görmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetim elemanı ve denetlenen alan sayısının artırılması</li> <li>• Eğitimlerin yöneticilerin katılmalarına imkan sağlayacak zaman ve ortamda yapılması ve yöneticilik eğitimlerinin sağlayacağı faydaların anlatılması</li> <li>• Personele kalite, stratejik yönetim, iç kontrol ve bilgi yönetimi süreçlerinin bir parçası olduğunun ve bu süreçlerin kuruma sağladığı faydanın aktarılması</li> </ul>
Hedef 4.2. İnsan kaynaklarını güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitimlere katılma konusunda isteksizlik ve eğitimlerin zaman kaybı olarak görülmesi</li> <li>• Eğitim programlarından beklenen verimin elde edilememesi</li> <li>• Personelin eğitim düzeyini yükseltmenin zaman alması ve isteksizlikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelin eğitimlerin sağladığı fayda konusunda bilinçsiz olabilmesi</li> <li>• Eğitim programlarındaki koordinasyon eksikliği</li> <li>• Eğitime katılanların yeterli dikkat ve özeni göstermemesi</li> <li>• Personelin eğitim programlarına ilgisizliği</li> <li>• Personelin eğitim düzeyini yükseltmesine rağmen mali haklarında önemli ölçüde iyileştirme olmaması</li> <li>• Eğitime uzun süre ara veren personelin tekrar eğitim hayatına dönmesindeki tedirginlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelin ilgisini çekecek eğitim konuları belirlenmesi ve kalifiyeli eğitmen tedariki</li> <li>• Eğitimlerin kalitesini artırmaya yönelik tedbirler</li> <li>• Eğitimlere katılımın kontrolü ve teşvik edilmesi</li> <li>• Personelin eğitim düzeyini yükseltmesinin teşvik edilmesi</li> </ul>

**Tablo 49:** (Devamı) Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hedef 4.3. Mali kaynakları güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulusal ve uluslararası olumsuz sosyo-ekonomik ve siyasi gelişmeler</li> <li>Döner sermaye gelirleri ve öz gelirlerin azalmasına neden olabilecek olumsuz gelişmeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkemizin politik gerginliklerin sık yaşandığı bir bölgede bulunması ve küresel ekonomik gelişmelerden etkilenmesi</li> <li>Uzaktan eğitime geçilmesine neden olacak olaylar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynakları güçlendirmek için finansman kaynakları oluşturulması, proje üretilmesi ve öz gelirler ile döner sermaye gelirlerini artırmaya yönelik faaliyetlerin teşvik edilmesi</li> <li>Döner sermaye ve öz gelirleri artırmaya yönelik faaliyetlerin teşvik edilmesi</li> </ul>
Hedef 4.4 Fiziki kaynakları güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gayrimenkullerin yapımı, bakım ve onarımı için talep edilen ödeneklerin istenilen düzeyde karşılanmaması</li> <li>Hali hazırda akademik ve idari personel için ayrılan alanların sınırlı olmasının yanında yeni personelin katılımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili kalemlerdeki ödenek yetersizliği</li> <li>Yatırım projesi ödeneğinin istenilen düzeyde olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öncelikler ve Mek-Sis çıktıları dikkate alınarak gayrimenkullerin yapım, bakım ve onarımlarının yapılması</li> <li>Personelin oturma planının mevcut imkanlar dikkate alınarak optimal düzeyde tutulması</li> </ul>
Hedef 4.5. Teknoloji ve bilişim altyapısını güçlendirmek		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel sayısındaki yetersizlik ve yetkinliği yeterli olmayan personelin istihdam edilmesi</li> <li>Siber güvenlik konusunda personelde yeterli bilgi ve konu hakkında duyarlılığın oluşmaması</li> <li>Bilişim altyapısının fiziksel ve siber güvenliğinin yeterli düzeyde sağlanmamış olması</li> <li>Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) konusunda yeterli duyarlılığın oluşmaması</li> <li>Ödenek yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel atama sayılarının Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenmesi</li> <li>Yetkin personel ilanlarına başvuru/tercih yapılmaması</li> <li>Alışkanlıkları değiştirme güçlüğü</li> <li>Siber güvenlik duvarlarının aşılabilmesi</li> <li>Kanunun hayatımıza yeni girmesi ve alışkanlıkları değiştirme güçlüğü</li> <li>Bilgi teknolojilerine ilişkin talep edilen ödeneklerin verilmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel yetkinliğinin artırılması amacıyla personelin düzenli olarak eğitim almalarının sağlanması ve yetkin personelin istihdam edilmesi</li> <li>Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberinde yer alan amaçların tamamlanması</li> <li>Siber güvenlik konusunda personelin bilinçlendirilmesi ve sunucuların güçlendirilmesi</li> <li>Personelin kişisel verilerin korunması konusunda bilgilendirilmesi ve bu konuda duyarlılığın oluşması için eğitimler düzenlenmesi</li> <li>Bilgi teknolojilerine ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin kaynak oluşturulması</li> </ul>

## 6.4. MALİYETLENDİRME

Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Plan dönemi hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan mali kaynaklar Tablo 50’de gösterilmiştir. Özel bütçeden karşılanacak tutarların hesabında ilk üç yıl için Orta Vadeli Programda üniversitemiz için belirtilen miktarlar dikkate alınmış sonraki iki yıl için ise hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken zaruri giderler dikkate alınarak hesaplama yapılmıştır. Diğer kaynakların hesabında ise önceki plan dönemi gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak hesaplama yapılmıştır. 2024-2028 yılları maliyet tahminlerine Tablo 50’de yer verilmiştir.

**Tablo 50:** 2024-2028 Yılları Maliyet Tahminleri

	2024	2025	2026	2027	2028	TOPLAM MALİYET
<b>Amaç 1</b>	<b>665.162.832</b>	<b>762.744.429</b>	<b>877.313.388</b>	<b>1.008.208.926</b>	<b>1.117.059.488</b>	<b>4.430.489.062</b>
Hedef 1.1.	450.000.000	515.992.733	593.586.567	682.560.235	756.445.521	2.998.585.055
Hedef 1.2.	5.700.000	6.552.299	7.476.559	8.314.241	9.081.091	37.124.191
Hedef 1.3.	6.400.000	7.357.296	8.393.887	9.328.641	10.186.277	41.666.101
Hedef 1.4.	203.062.832	232.842.101	267.856.376	308.005.809	341.346.598	1.353.113.715
<b>Amaç 2</b>	<b>15.774.382</b>	<b>18.099.411</b>	<b>20.777.545</b>	<b>23.689.789</b>	<b>26.159.041</b>	<b>104.500.168</b>
Hedef 2.1.	9.605.000	11.025.286	12.639.630	14.332.068	15.788.372	63.390.356
Hedef 2.2.	4.074.332	4.671.834	5.374.374	6.179.948	6.848.911	27.149.399
Hedef 2.3.	132.500	151.931	174.778	200.976	222.731	882.917
Hedef 2.4.	1.962.550	2.250.359	2.588.763	2.976.797	3.299.027	13.077.496
<b>Amaç 3</b>	<b>43.399.687</b>	<b>49.764.274</b>	<b>57.247.714</b>	<b>65.828.668</b>	<b>72.954.442</b>	<b>289.194.784</b>
Hedef 3.1.	7.246.482	8.309.182	9.558.699	10.991.468	12.181.264	48.287.095
Hedef 3.2.	6.000.000	6.879.903	7.914.488	9.100.803	10.085.940	39.981.134
Hedef 3.3.	6.000.000	6.879.903	7.914.488	9.100.803	10.085.940	39.981.134
Hedef 3.4.	24.153.205	27.695.285	31.860.040	36.635.594	40.601.297	160.945.421
<b>Amaç 4</b>	<b>233.251.250</b>	<b>267.457.667</b>	<b>307.677.353</b>	<b>353.795.618</b>	<b>392.093.029</b>	<b>1.554.274.916</b>
Hedef 4.1.	23.325.125	26.745.767	30.767.735	35.379.562	39.209.303	155.427.492
Hedef 4.2.	23.325.125	26.745.767	30.767.735	35.379.562	39.209.303	155.427.492
Hedef 4.3.	23.325.125	26.745.767	30.767.735	35.379.562	39.209.303	155.427.492
Hedef 4.4.	93.300.500	106.983.067	123.070.941	141.518.247	156.837.212	621.709.966
Hedef 4.5.	69.975.375	80.237.300	92.303.206	106.138.685	117.627.909	466.282.475
<b>TOPLAM</b>	<b>957.588.150</b>	<b>1.098.065.780</b>	<b>1.263.016.000</b>	<b>1.451.523.000</b>	<b>1.608.266.000</b>	<b>6.378.458.930</b>

## **7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME**

Üniversitemizde stratejik planın izleme ve değerlendirme süreçleri Bilgi Yönetim Sisteminden faydalanılarak katılımcı yöntemlerle yürütülmektedir. Stratejik planın yıllık uygulama dönemlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ile performans programlarının hazırlık aşamasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilebilmesi ve konsolide edilebilmesi amacıyla 2019 yılında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığının iş birliği içinde çalışması neticesinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilgi Yönetim Sisteminde stratejik plan, birim stratejik plan, bütçe plan ve birim bütçe plan modülleri hayata geçirilmiştir. Bilgi yönetim sisteminin stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bölümleri, alt birimlerin veri girişleri neticesinde sorumlu birimlerin verileri değerlendirmesi ve eksik veya yanlış bilgileri kontrol etmesine imkân verecek şekilde tasarlanmıştır. Sistem, üniversitemizde bulunan tüm birimlerin veri girişi yapmasına imkân vermekte ve sisteme veri giriş yetkisi birim yöneticilerinde bulunmaktadır.

Üniversitemizde 2019-2023 Stratejik Planının izleme ve değerlendirme süreçleri Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu tarafından gerçekleştirilmiştir. Kurul, ilgili performans göstergelerinin gerçekleşmesinden ve koordinasyonundan sorumlu birim yöneticilerinden oluşturulmuştur. Yönergemizde 2024-2028 Stratejik Planının izleme ve değerlendirme süreçlerinin Strateji Geliştirme Kurulu tarafından yapılacağı hüküm altına alınmıştır. Yapılan izleme ve değerlendirmelerin Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmadan önce göstergelerden sorumlu birim yöneticilerinin katılımıyla değerlendirilmesi planlanmaktadır. Bununla birlikte stratejik planın uygulama dönemlerine ilişkin eylem planlarının hazırlanması, hedeflere ulaşabilmek için birimlerin üzerine düşen rol ve sorumlulukların belirlenerek izleme ve değerlendirme sürecinin daha sağlıklı yürütülmesi planlanmaktadır. Aşağıda izleme ve değerlendirme sürecinde neler yapılacağına yer verilmiştir.

Stratejik planın yıllık uygulama döneminin altıncı ayının sonunda alt birimler stratejik plan modülüne altı aylık performans gerçekleşme sonuçlarını girmekte ve sorumlu birimler alt birimlerin girmiş olduğu verileri konsolide ederek izleme tablosu taslaklarını hazırlamaktadır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, sorumlu birimlerin hazırlamış olduğu izleme tablosu taslaklarını konsolide ederek Strateji Geliştirme Kuruluna sunmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planın yıllık uygulama döneminin altıncı ayındaki performans gerçekleşmelerini değerlendirmekte ve yıl sonu hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli önlemleri almaktadır.

Stratejik planın yıllık uygulama dönemi sonunda alt birimler stratejik plan modülüne performans gerçekleşme sonuçlarını girmekte ve sorumlu birimler alt birimlerin girmiş olduğu verileri konsolide ederek değerlendirme tablosu taslaklarını hazırlamaktadır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, sorumlu birimlerin hazırlamış olduğu değerlendirme tablosu taslaklarını Strateji Geliştirme Kuruluna sunmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu hedef kartlarındaki performans gelişmelerini ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik ölçütlerine göre değerlendirerek hedef kartlarını nihai hale getirmektedir. Nihai hale getirilen hedef kartlarına idare faaliyet raporunun stratejik planın değerlendirilmesi başlığı altında yer verilmektedir.