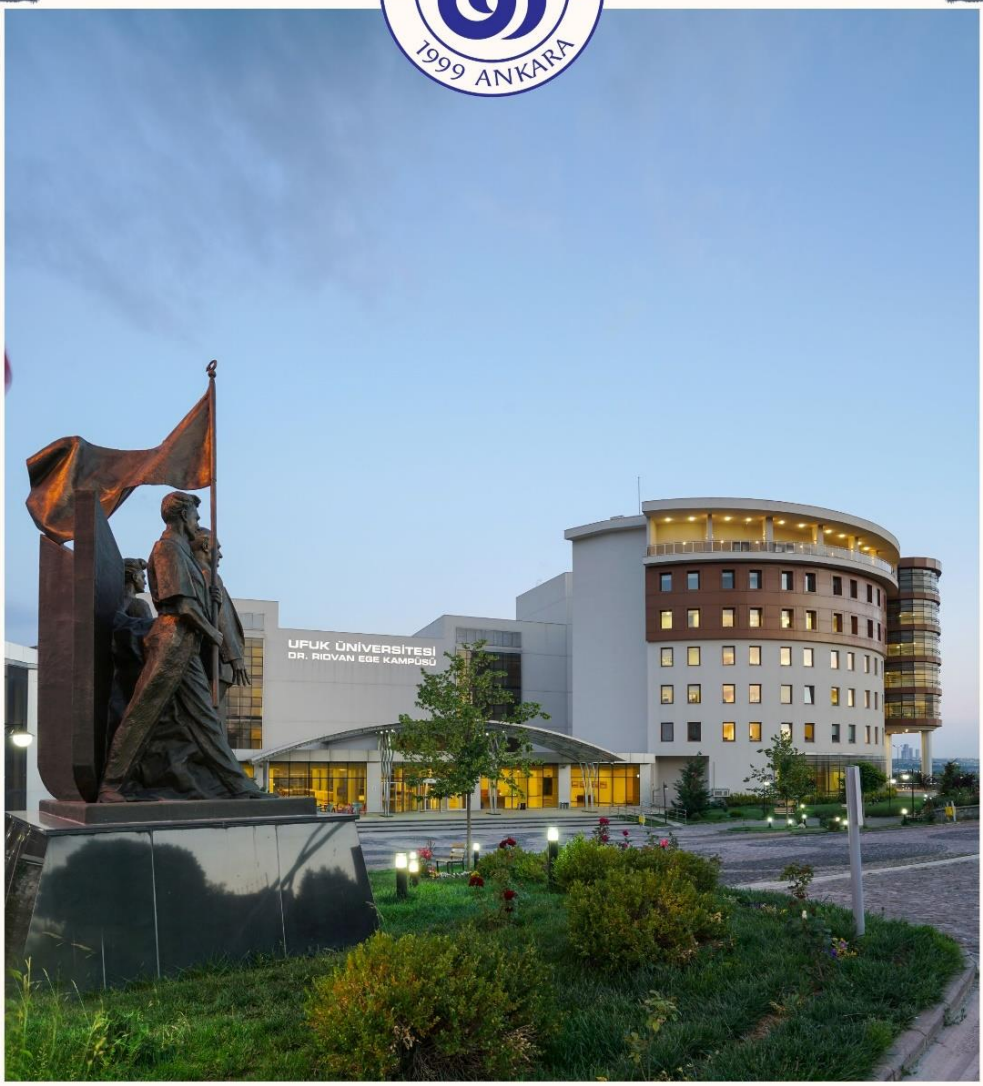


UFUK ÜNİVERSİTESİ

2026-2030
STRATEJİK PLANI



"Cumhuriyetimize vereceğimiz en büyük armağan, gençlerin eğitilmesi olacaktır"

Mustafa Kemal ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

REKTÖR SUNUŞU 5
STRATEJİK PLANLAMA YASAL DAYANAĞI VE GEREKÇESİ 6
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 7
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 7
1.2. Amaç ve Hedefler 7
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 11
2.1. Planın Sahiplenilmesi 11
2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu 12
2.3. Hazırlık Programı 14
3. DURUM ANALİZİ 17
3.1. Kurumsal Tarihçe 17
3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 22
3.3. Mevzuat Analizi 22
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi 29
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 38
3.6. Program-Alt Program Analizi 40
3.7. Paydaş Analizi 42
3.8. Kuruluş İçi Analiz 47
3.9. Kurum Kültürü Analizi 51
3.10. Fiziki Kaynak Analizi 54
3.11. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 56
3.12. Mali Kaynak Analizi 58
3.13. Akademik Faaliyetler Analizi 59
3.14. Yükseköğretim Sektörü Analizi 62
3.15. GZFT Analizi 70
3.16. Tespitler ve İhtiyaçlar 73
4. GELECEĞE BAKIŞ 77
4.1. Misyon 77
4.2. Vizyon 77
4.3. Temel Değerler 77
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ 79

5.1. Konum Tercihi 79
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi 80
5.3. Değer Sunumu Tercihi 82
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi 83
6. STRATEJİ GELİŞTİRME 85
6.1. Amaçlar ve Hedefler 85
6.2. Hedef Kartları 86
6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 111
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 122



REKTÖR SUNUŞU

Değerli Paydaşlarımız,

Ufuk Üniversitesi olarak yükseköğretimde kaliteyi, bilimsel üretkenliği ve toplumsal katkıyı öncelikli hedeflerimiz olarak benimsediğimiz 2026–2030 Stratejik Planımızı sizlerle paylaşmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.

Üniversitemiz; sağlık, sosyal ve bilişim bilimleri başta olmak üzere birçok alanda akademik donanımı yüksek bireyler yetiştirmeyi, yaşam boyu öğrenmeyi desteklemeyi ve bilimsel bilgi ile teknolojiyi toplumsal faydaya dönüştürmeyi temel misyonu olarak görmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan stratejik planımız, yalnızca bir yol haritası değil, aynı zamanda değişen dünyaya ayak uydurabilen, dijital dönüşümü benimseyen, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini içselleştiren ve paydaş beklentilerini karşılayan bir yükseköğretim kurumu olma vizyonumuzun yansımasıdır.

Planlama sürecinde, ulusal ve uluslararası gelişmeler, kamu politikaları, Yükseköğretim Kurulu ve diğer üst politika belgeleri dikkatle analiz edilmiş, güçlü yönlerimizi pekiştirecek, gelişime açık alanlarımızı iyileştirecek somut hedefler belirlenmiştir. Eğitim-öğretim kalitesinin artırılmasından araştırma kapasitesinin güçlendirilmesine, toplumsal katkının yaygınlaştırılmasından kurumsal verimliliğin artırılmasına kadar geniş bir perspektifle şekillenen bu plan; katılımcı bir anlayışla, tüm akademik ve idari birimlerin katkısıyla hazırlanmıştır.

Stratejik planımız, yalnızca bir belge değil, somut hedeflerle desteklenmiş, performans göstergeleriyle izlenebilir bir yönetim aracıdır. Üniversitemizin kalite güvencesi sistemini güçlendirecek, mezunlarımızın istihdam edilebilirliğini artıracak ve bölgesel kalkınmaya daha etkin katkı sağlayacak politikaları hayata geçirme irademizi ortaya koymaktadır.

Bu planın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma gruplarına, birim temsilcilerine, akademik ve idari personelimize teşekkür eder, planın üniversitemiz için hayırlı olmasını dilerim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Ahmet Hakan HALİLOĞLU

Ufuk Üniversitesi Rektörü

STRATEJİK PLANLAMA YASAL DAYANAĞI VE GEREKÇESİ

Stratejik planlama; kurumların geleceğe yönelik yönlerini belirlemelerini, kaynaklarını öncelikler doğrultusunda etkin ve verimli kullanmalarını, performanslarını izlemelerini ve sürdürülebilir gelişimlerini güvence altına almalarını sağlayan temel bir yönetim aracıdır. Özellikle yükseköğretim kurumlarında stratejik planlar; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetsel süreçlerin ortak bir vizyon doğrultusunda yürütülmesine, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine ve sürekli iyileştirme kültürünün güçlendirilmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Kamu kurumlarında stratejik planlama yükümlülüğü 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiş olup, söz konusu Kanun ve ilgili ikincil mevzuat kamu idareleri için stratejik yönetim anlayışının temel çerçevesini oluşturmaktadır. Vakıf üniversiteleri bakımından bu düzenlemeler doğrudan bağlayıcı olmamakla birlikte, yükseköğretimde yaygın olarak benimsenen stratejik yönetim ilkeleri ile planlama yaklaşımına önemli ölçüde rehberlik etmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlama süreçlerinde temel referanslardan biri olan YÖK tarafından yayımlanan "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi"; üniversitelerin misyon ve vizyonlarını netleştirmelerini, kurumsal farklılaşma stratejilerini oluşturmalarını, performans göstergeleri geliştirmelerini ve stratejik hedeflerini sistematik biçimde izlemelerini destekleyen kapsamlı bir hazırlama kılavuzu niteliğindedir. Bunun yanında kalite güvencesi sistemi, kurumsal akreditasyon süreçleri, performans yönetimi ve sürdürülebilir kurumsal gelişim anlayışı da stratejik planlamanın yükseköğretimdeki önemini daha da artırmaktadır.

Bu kapsamda Ufuk Üniversitesi, 2026–2030 Stratejik Planı'nı yalnızca bir planlama dokümanı olarak değil, kurumsal yönünü belirleyen, kaynak kullanımını öncelikler doğrultusunda yönlendiren, performansı düzenli olarak izleyen, hesap verebilirliği ve şeffaflığı güçlendiren, kalite kültürünü kurumsallaştıran ve sürdürülebilir gelişimi destekleyen temel bir yönetim aracı olarak hazırlamıştır. Üniversite, stratejik planlama yaklaşımıyla değişen yükseköğretim ekosistemine uyum sağlamayı, kurumsal öğrenme kapasitesini artırmayı ve nitelikli eğitim, araştırma, toplumsal katkı ile uluslararasılaşma alanlarında belirlediği hedeflere sistematik biçimde ulaşmayı amaçlamaktadır.

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon
Bilimsel özgürlük ve akademik etik ilkeler doğrultusunda; sağlık, sosyal ve bilişim bilimleri başta olmak üzere alanlarında yetkin, araştıran, sorgulayan ve değer üreten bireyler yetiştiren; bilgi, teknoloji ve hizmet üretimini toplumsal faydaya dönüştürerek ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan bir üniversite olmak.

Vizyon
Eğitimde kaliteyi, araştırmada etkinliği, toplumsal katkıyı ve öğrenci deneyiminde gelişimi esas alan, sağlık, sosyal ve bilişim bilimlerinde güçlü akademik yapısıyla ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, dijitalleşme, disiplinlerarası iş birlikleri ve sürdürülebilir yaklaşımlarla değer üreten, öncü ve saygın bir üniversite olmak.

Ufuk Üniversitesi'nin akademik ve yönetsel faaliyetlerine yön veren temel değerleri; Bilimsellik, Etik ve Sorumluluk, Toplumsal Katkı ve Duyarlılık, Sağlıklı Yaşam-Spor ve Bütünsel Gelişim, Kalite ve Sürekli İyileştirme, Katılımcılık ve Kurumsal Sahiplenme, Yenilikçilik ve Dijitalleşme, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık ile Uluslararasılaşma'dır.

1.2. Amaç ve Hedefler

Ufuk Üniversitesi'nin 2026–2030 Stratejik Planı kapsamında belirlenen amaç ve hedefler, üniversitenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri doğrultusunda oluşturulmuş; ulusal ve uluslararası yükseköğretim politikaları, kurumsal kapasite, paydaş beklentileri ve üst politika belgeleri dikkate alınarak şekillendirilmiştir. Stratejik amaçlar, eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin güçlendirilmesi, topluma katkının kurumsallaştırılması, dijital dönüşüm ve uluslararasılaşmanın desteklenmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi gibi temel yönetsel ve akademik alanları kapsamaktadır. Her stratejik amaç altında, bu amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir ve izlenebilir hedefler yer almakta, bu hedefler performans göstergeleri ve izleme-değerlendirme sistemleriyle desteklenmektedir. Bu kapsamda, aşağıda yer alan Tablo 1'de Ufuk Üniversitesi'nin 2026–2030 dönemine ilişkin stratejik amaç ve bunlara bağlı hedefleri ayrıntılı biçimde sunulmuştur.



Tablo 1. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik Amaç Kodu	Stratejik Amaç	Stratejik Hedefler
A1	**Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek**	H1.1. Eğitim-öğretim programlarının niteliğini ve çeşitliliğini artırmak H1.2. Öğretim elemanlarının eğitim yetkinliğini ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini artırmak H1.3. Öğrencilerin mesleki becerilerini, uygulama yeterliklerini ve alan bilgilerini geliştirmek H1.4. Eğitimde dijital dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmak H1.5. Öğrenci deneyimini geliştirmek ve memnuniyetini artırmak H1.6. Öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyerek, disiplinler arası öğrenme, araştırma katılımı ve akademik ilerlemeye yönelik fırsatları artırmak H1.7. Uluslararası eğitim iş birliklerini geliştirmek
A2	**Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek**	H2.1. Ulusal düzeyde bilimsel yayıncılığı, araştırma projeleri üretimini ve üniversite-sanayi iş birliğine dayalı çıktıları artırmak H2.2. Uluslararası yayın sayısını ve görünürlüğünü artırmak H2.3. Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı projeler geliştirmek H2.4. Kütüphane kaynaklarının çeşitliliğini ve erişilebilirliğini artırmak H2.5. Eğitim ve araştırma süreçlerini destekleyecek dijital altyapıyı geliştirmek
A3	**Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak**	H3.1. Erişilebilir ve kapsayıcı üniversite ortamı oluşturmak H3.2. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeleri ve farkındalık faaliyetlerini yaygınlaştırmak H3.3. Sağlık hizmetleri ve topluma yönelik uygulama alanlarının niteliğini artırmak H3.4. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak
A4	**Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek**	H4.1. Mezunların uluslararası istihdam edilebilirliğini ve kariyer yönlendirme süreçlerini güçlendirmek H4.2. Kalite güvence sistemlerinin işleyişini ve etkililiğini artırmak

		H4.3. Fiziki, bilişim ve mali altyapıyı geliştirmek ve çeşitlendirmek H4.4. Kurum kültürünü ve çalışan memnuniyetini geliştirmek

1.1. Temel Performans Göstergeleri

Stratejik planın başarısı, belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının düzenli ve nesnel biçimde izlenmesine bağlıdır. Bu bağlamda, performans odaklı yönetim anlayışına uygun olarak belirlenen temel performans göstergeleri, üniversitenin faaliyet sonuçlarını ölçmek, değerlendirmek ve yönetsel karar süreçlerini veri temelli hâle getirmek için kullanılacaktır.

Her bir stratejik hedefe karşılık gelen performans göstergeleri, plan dönemi başı değeri ile plan dönemi sonu hedef değeri dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Göstergeler, sadece niceliksel artışı değil, aynı zamanda kalite, memnuniyet ve sürdürülebilirlik gibi boyutları da yansıtacak şekilde seçilmiştir. Aşağıdaki Tablo 2, Ufuk Üniversitesi'nin 2026–2030 Stratejik Planı kapsamında izlenecek temel performans göstergelerini sunmaktadır.

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	Temel Performans Göstergesi	Plan Dönemi Sonu Hedef Değeri (2030)
73,4	PG 1.1.6. Programların genel doluluk oranı	90
136	PG 1.2.1. Eğiticilerin eğitimi programı kapsamında eğitim alan öğretim elemanı sayısı	235
58,1	PG 1.3.1. Normal öğrenim süresi içinde eğitimi tamamlama oranı	70
20	PG 1.4.4. Üretilen dijital öğretim materyali / içerik sayısı	100
%80	PG 1.5.1. Öğrenci memnuniyet anketi genel memnuniyet skoru	%90
58	PG 1.6.2. Öğrenci toplulukları faaliyet sayısı	90
17	PG 1.7.4. Uluslararası değişim ve hareketlilik programlarına katılan toplam kişi sayısı (öğrenci + personel)	32
3	PG 2.1.4. TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı	12
15	PG 2.2.1. Endeksli dergi ve kitaplarda uluslararası iş birliği ile yayımlanmış yayın sayısı	40
0	PG 2.3.1. Patent ve fikri mülki haklar başvuru sayısı	2
1522	PG 2.4.1. E-kaynak sayısı	4000
45,142	PG 2.5.1. Elektronik dergi aboneliği sayısı	55,000
3	PG 3.1.1. Erişilebilirlik tespiti yapılan bina/alan sayısı	3
5	PG 3.2.4. Müfredatta yer alan veya seçmeli olarak açılan sürdürülebilirlik ile ilişkili ders sayısı	16
72966	PG 3.3.1. Üniversite hastanesinde sunulan poliklinik hizmetlerinden yararlanan kişi sayısı	120000
-	PG 3.4.3. Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet oranı (%)	90
325	PG 4.1.2. Yetenek Kapısı'na kayıtlı öğrenci ve mezun sayısı	410
0	PG 4.2.2. Kalite güvence sistemine ilişkin farkındalık eğitimlerine katılım sayısı	160
39	PG 4.3.1. Kampüs altyapılarında yapılan yenileme ve bakım-onarım çalışması sayısı	48
90/75	PG 4.4.1. Akademik ve idari personel memnuniyet puanı	95/90

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, kamu kaynaklarını etkin, ekonomik ve verimli kullanması, faaliyetlerini performansa dayalı biçimde yönetmesi açısından vazgeçilmez bir yönetişim aracıdır. Bu doğrultuda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi uyarınca kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Aynı Kanun'un ilgili maddesinde:

"Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü yer almaktadır.

Bu yasal düzenlemeye istinaden, Ufuk Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2021 yılında yayımladığı "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi", On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028), Orta Vadeli Program (2024–2026), YÖK politika belgeleri, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) kriterleri ve ilgili kamu politikaları esas alınarak hazırlanmıştır.

Hazırlık süreci, Rektörlük liderliğinde, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü ve Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi koordinasyonunda yürütülmüştür. Stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarında katılımcı bir anlayış benimsenmiş; akademik ve idari personelin yanı sıra öğrenciler, mezunlar, dış paydaşlar, iş dünyası ve kamu kurumları dâhil edilmiştir. Geniş katılımlı anketler, çalıştaylar ve odak grup görüşmeleri ile paydaş katkısı sağlanmış, kurumun güçlü ve gelişime açık yönleri, fırsat ve tehditleri veri temelli şekilde analiz edilmiştir.

Stratejik planlama sürecinde;

- Kurumsal mevcut durumun analizi,
- Misyon, vizyon ve temel değerlerin gözden geçirilmesi,
- Stratejik amaç ve hedeflerin tanımlanması,
- Performans göstergelerinin belirlenmesi,
- İzleme ve değerlendirme sisteminin yapılandırılması gibi aşamalar bütüncül bir yaklaşımla yürütülmüştür.

Ayrıca, sürecin yönetimi ve akademik bütünlüğünün korunması amacıyla, ilgili kurullara eğitimler verilmiş, stratejik planlama ekiplerine rehberlik sağlanmış, üniversitenin akademik ve yönetsel birimlerinden gelen katkılar düzenli raporlama yoluyla üst yönetime sunulmuştur. Hazırlık süreci sonunda ortaya çıkan bu plan, yalnızca beş yıllık bir stratejik yön haritası değil, aynı zamanda kurumun değişen küresel ve ulusal koşullara uyum sağlama, rekabet edebilirliğini artırma ve kalite güvencesini sürdürme iradesinin bir ifadesidir.

2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlama sürecinin başarısı, sadece teknik bir belgenin hazırlanmasına değil, aynı zamanda kurumun tüm bileşenlerinin sürece sahip çıkmasına, katılım göstermesine ve sorumluluk almasına bağlıdır. Bu anlayışla, Ufuk Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı'nın hazırlık süreci kurumsal liderlik, katılımcı yönetim, veri temelli karar alma ve sürekli geri bildirim döngüleri üzerine inşa edilmiştir.

Rektörlük tarafından sürece ilişkin güçlü bir yönetsel irade ortaya konmuş, stratejik planlama faaliyetleri yalnızca Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi gibi merkezi yapılarla sınırlı kalmamış, aynı zamanda tüm akademik birimler, idari birimler, öğrenci temsilcilikleri, mezun ağı, dış paydaşlar (kamu kurumları, özel sektör, meslek odaları) ve toplumsal aktörlerle iş birliği içinde yürütülmüştür.

Planlama sürecinin sahiplenilmesi aşağıdaki yöntemlerle kurumsallaştırılmıştır:

- Rektör tarafından yayımlanan stratejik plan hazırlık genelgesiyle sürecin önemi tüm üniversiteye resmen duyurulmuş ve üst düzey destek sağlanmıştır.
- Senato ve Yönetim Kurulu düzeyinde periyodik bilgilendirme oturumları gerçekleştirilerek yönetsel kararlılığın sürdürülmesi sağlanmıştır.
- Akademik ve idari birimlerden sorumlu temsilciler sürece aktif şekilde dâhil edilmiştir.
- Kurumsal aidiyeti ve sahiplenmeyi artırmak amacıyla öğrenci konseyi, mezun temsilcileri ve sosyal paydaşlarla özel odak grup toplantıları düzenlenmiştir.
- Kurumsal web sitesi ve iç iletişim kanalları aracılığıyla hazırlık süreci şeffaf biçimde paylaşılmıştır.

Bu kapsamlı katılım modeli sayesinde stratejik planın, yönetim düzeyinin yanı sıra, akademik, idari ve toplumsal düzeylerde de kurumsal bir belge olarak benimsenmesi sağlanmıştır. Böylelikle, sadece planın içeriği değil, hazırlanma biçimi de kurumsal kapasiteyi artıran, kolektif aklı besleyen ve birlikte yönetim anlayışını güçlendiren bir araç hâline gelmiştir.

2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

2.2.1. Rektör

Stratejik planlama sürecinin en üst düzeyde sahiplenilmesi, yönlendirilmesi ve yürütülmesinden Üniversite Rektörü sorumludur. Rektör, planlama çalışmalarının etik, yasal ve yönetsel bütünlük içinde sürdürülmesini temin etmiş ve ilgili kurulları görevlendirmiştir.

2.2.2. Kalite Komisyonu

Kalite Komisyonu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu kanuna dayalı olarak çıkarılan ilgili yönetmelik ve rehberler doğrultusunda oluşturulmuştur. Komisyon, üniversitenin stratejik planlama sürecinin ana yönetişim organı olarak yapılandırılmış ve yürütülen çalışmaların bütüncül, koordineli ve sürdürülebilir bir biçimde ilerlemesini sağlamıştır.

Komisyonun temel sorumlulukları arasında; stratejik planlama sürecinin genel koordinasyonu, planlama takviminin takibi, iç ve dış analiz süreçlerinin değerlendirilmesi, hedef ve performans göstergelerinin gözden geçirilmesi, paydaş katkılarının analizi ve nihai planın hazırlanmasına yönelik kararların alınması yer almaktadır. Ayrıca, planlama sürecinin izleme-değerlendirme aşamasında da Komisyon aktif rol üstlenerek kalite güvence mekanizmalarının sürekliliğine katkı sağlamaktadır. Komisyon üyeleri, farklı akademik ve idari birimleri temsilen, bilgi ve uzmanlık çeşitliliğini sağlayacak biçimde seçilmiş ve katılımcı bir yapıyla görevlendirilmiştir. Komisyonun yapısı aşağıda Tablo 3'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 3. Kalite Komisyonu

S. No	Adı Soyadı	Görevi
1	Prof. Dr. Ahmet Hakan HALİLOĞLU (Başkan)	Rektör
2	Prof. Dr. Burak KAZANCI	Rektör Yardımcısı
3	Prof. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN	Rektör Yardımcısı
4	Prof. Dr. Hüseyin Levent KESKİN	Rektör Yardımcısı
5	Doç. Dr. Aslıhan ERMAN ASLANOĞLU	Planlama ve Kalite Koordinatörü
6	Murat BAŞER	Genel Sekreter
7	Dr. Öğr. Üyesi Muhittin ŞAHİN	Eğitim Fakültesi Temsilcisi
8	Doç. Dr. Rahşan BALAMİR BEKTAŞ	Fen-Edebiyat Fakültesi Temsilcisi
9	Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm TATAR	Hukuk Fakültesi Temsilcisi
10	Dr. Öğr. Üyesi Nurhan Hande SEVGİ	İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Tem.
11	Arş. Gör. Okan KAZANCI	Mühendislik ve Mimarlık Fak. Tem.
12	Prof. Dr. Tuba ÇANDAR	Tıp Fakültesi Temsilcisi
13	Dr. Öğr. Üyesi Duygu AKÇAY	Hemşirelik Yüksekokulu Temsilcisi
14	Dr. Öğr. Üyesi Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER	Meslek Yüksekokulu Temsilcisi
15	Dr. Öğr. Üyesi Hesna URAL ULUCAN	Sağlık Hizmetleri Meslek Yük. Tem.
16	Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDOĞAN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Temsilcisi
17	Prof. Dr. Ergenekon SAVRUN	Sosyal Bilimler Enstitüsü Temsilcisi
18	Dr. Öğr. Üyesi Gülsen PULATSÜ	Yabancı Diller Bölümü Temsilcisi
19	Volkan GÖKBAŞ	Genel Sekreter Yardımcısı
20	Volkan GÖKBAŞ	Basın-Yayın Hlk.İlş.Müdürü
21	Filiz DALKILIÇ	Bilgi İşlem Müdürü
22	Gülsev ŞİMŞEK	Öğrenci İşleri Müdürü
23	Elif GÖKBAŞ	Personel Müdürlüğü Temsilcisi
24		Öğrenci Temsilcisi

2.2.3. Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi

Stratejik plan hazırlık sürecinin teknik koordinasyonu ve yürütülmesi, Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ekip, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü'nün yönlendirici kararları doğrultusunda çalışmış, planlama sürecine ilişkin veri toplama, analiz etme, raporlama, belge hazırlama ve paydaş katkılarını sistematize etme gibi önemli işlevleri yerine getirmiştir.

Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi, kurumsal temsil niteliğini gözeterek, akademik ve idari personelden, kurumsal veri yöneticilerinden, kalite güvencesi uzmanlarından ve ilgili idari birimlerden belirlenen üyelerden oluşturulmuştur. Sürecin işleyişinde, birimlerle sürekli iletişim kurulmuş, ihtiyaç duyulan alanlarda alt çalışma grupları oluşturulmuş ve stratejik planın tüm bölümleri bu ekip tarafından bütünleşmiş biçimde hazırlanmıştır. Ayrıca, ekibe süreç boyunca stratejik planlama konusunda eğitimler verilmiş, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi" (2021) temel referans belge olarak kullanılmıştır. Böylece planlama süreci içerik üretiminin yanı sıra, kurumsal kapasitenin gelişimine katkı sunan bir öğrenme süreci hâline gelmiştir. Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi'nin yapısı Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi

S. No	Adı Soyadı	Görevi
1	Öğr. Gör. Dr. Emel BAĞDATOĞLU YILMAZ (Başkan)	Meslek Yüksekokulu Öğretim Elemanı Planlama ve Kalite Koordinatör Yardımcısı
2	Prof. Dr. Berkay EKİCİ	Tıp Fakültesi Dekanı Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi
3	Doç. Dr. Aslıhan Erman ASLANOĞLU	Planlama ve Kalite Koordinatörü Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
4	Dr. Öğr. Üyesi Esra ÖCAL	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğretim Elemanı
5	Doç. Dr. Vahid SİNAP	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
6	Doç. Dr. Oğuz DİLEK	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
7	Doç. Dr. Serkan ÜNAL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
8	Doç. Dr. Fulya KORKMAZ	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
9	Dr. Öğr. Üyesi Rabia Burçin YAVUZ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
10	Arş. Gör. İrem Zeynep APAYDIN KUMTEPE	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Elemanı
11	Arş. Gör. Sena Melis DİKMEN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Elemanı
12	Arş. Gör. Hasan Ali GÜÇLÜ	Hukuk Fakültesi Öğretim Elemanı
13	Volkan GÖKBAŞ	Genel Sekreter Yardımcısı Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürü

2.3. Hazırlık Programı

Stratejik planlama sürecinin sistematik ve aşamalı bir yaklaşımla yürütülmesi için detaylı bir hazırlık programı oluşturulmuştur. Bu programın amacı; planlama faaliyetlerinin belirli bir takvim doğrultusunda, eşgüdüm içinde, zamanında ve etkin biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Hazırlık programı, hem planın mevzuata uygun biçimde hazırlanmasını hem de içeriğin kurumsal ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde şekillenmesini güvence altına almıştır. Tüm birimlere bildirilen bu takvim çerçevesinde, paydaş analizleri, mevcut durum değerlendirmesi,

amaç-hedef matrisinin oluşturulması ve performans göstergelerinin geliştirilmesi gibi kritik aşamalar planlanmış ve uygulamaya geçirilmiştir.

2.3.1. İş Takviminin Oluşturulması

Stratejik Plan hazırlık süreci, Üniversitemiz üst yönetiminin koordinasyonunda başlatılmış, süreç yönetimi için ilgili kurullar, akademik ve idari birimlerle eşgüdüm sağlanmıştır. Hazırlık programına ilişkin iş takvimi, tüm paydaşların sürece aktif katılımını sağlayacak biçimde yapılandırılmış ve Üniversite genelinde paylaşılmıştır. Hazırlık sürecinin etkinliği ve güncelliği açısından bu takvim periyodik olarak değerlendirilmiş ve ihtiyaç duyuldukça güncellenmiştir. Tablo 5'te, 2026–2030 dönemine ilişkin Ufuk Üniversitesi Stratejik Planı hazırlık sürecine ait zaman çizelgesi sunulmaktadır.

Tablo 5. 2026–2030 Stratejik Planı Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi

ZAMAN ÇİZELGESİ	2025-2026											
	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs
STRATEJİK PLAN PLANLAMA VE HAZIRLIK SÜRECİ												
Planlama Sürecinin Başlatılması	■											
TASLAK STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI												
DURUM ANALİZİ												
Stratejik Planlama Ekibi toplantısı		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kurumsal Tarihçe		■										
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi		■										
Mevzuat analizi			■									
Üst politika belgeleri analizi				■								
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi				■	■	■						
Paydaş analizi				■	■	■						
Kuruluş içi analizi				■	■	■						
Kurum kültürü analizi				■	■	■						
Fiziki kaynak analizi				■	■	■						
Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi				■	■	■						
Akademik faaliyetler analizi				■	■	■						
Yükseköğretim sektörü analizi				■	■	■						
GZFT analizi							■					
GELECEĞE BAKIŞ												
Misyon, Vizyon, Temel Değerler		■	■									
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ												
Konum tercihi						■	■	■	■			
Başarı bölgesi tercihi						■	■	■	■			
Değer Sunumu Tercihi						■	■	■	■			
Temel yetkinlik tercihi						■	■	■	■			
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ												
Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi		■	■	■								
Performans Göstergeleri ve İzleme Yapısının Kurulması			■	■	■							
Hedef kartları				■	■	■	■	■	■			
STRATEJİK PLANIN SUNULMASI												

Taslak Planın Hazırlanması ve Geri Bildirim Süreci									■	■		
Nihai Planın Kurullarda Değerlendirilmesi ve Onayı											■	■



Şekil 1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin temel aşamalarından biri olan durum analizi, Ufuk Üniversitesi'nin mevcut kapasitesini, faaliyet alanlarını, güçlü ve gelişime açık yönlerini sistematik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde, kurumsal tarihçe, ulusal ve kurumsal mevzuat analizi, üst politika belgeleri doğrultusunda konumlandırma, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizleri, yükseköğretim sektörü ile karşılaştırmalı analizler ve iç çevre analizleri gibi başlıklar kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Ayrıca, kurumsal gelişimin yönünü tayin etmek üzere GZFT analizi yapılmış, bu bulgular stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin şekillendirilmesinde temel dayanak olarak kullanılmıştır.

3.1. Kurumsal Tarihçe

Ufuk Üniversitesi, Anayasa'nın 130. maddesi uyarınca 18 Aralık 1999 tarihli ve 23910 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu'nun Ek 50. maddesi ile, Türkiye Trafik Kazaları Yardım Vakfı tarafından Ankara'da kurulmuştur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümleri doğrultusunda kamu tüzel kişiliğine sahip olarak yapılandırılan üniversite, kurulduğu günden bu yana bilime, eğitime ve toplumsal sorumluluğa odaklanan bir vizyonla gelişimini sürdürmektedir.

Ufuk Üniversitesi, akademik faaliyetlerine 2002 yılında başlamış; aynı yıl içinde Fen-Edebiyat Fakültesi, Hukuk Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi faaliyete geçmiştir. Takip eden yıllarda Tıp Fakültesi (2003), Eğitim Fakültesi (2005), Hemşirelik Yüksekokulu (2005), Sosyal Bilimler Enstitüsü (2005), Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu (2007), Adalet Meslek Yüksekokulu (2012), Meslek Yüksekokulu (2014), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (2014) gibi yeni akademik birimlerin açılmasıyla kurumsal yapısını güçlendirmiştir. Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren Sürekli Eğitim Merkezi (UFSEM) ise 2003 yılında kurulmuş, 2019 yılında etkin şekilde faaliyete geçmiştir. Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UFUZEM) 2020 yılında, Avrasya Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (UAÇAM) 2026 yılında kurularak faaliyetlerine başlamışlardır. 2025-2026 eğitim-öğretim yılı itibarıyla Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nün akademik faaliyetlerine başlamasıyla birlikte Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi aktif olarak öğrenci kabulüne başlamıştır.

Tıp Fakültesi bünyesinde 2006 yılında hizmete açılan Dr. Rıdvan Ege Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (SAUM) (Hastane), üniversitenin sağlık alanındaki kurumsal kapasitesini somutlaştırmıştır. Üniversite, eğitim-öğretim süreçlerinde uluslararası kalite standartlarına uygun gelişmeler sağlamak amacıyla İngilizce Hazırlık Programını 2003 yılında başlatmış; bu birim 2015 yılından itibaren Yabancı Diller Bölümü çatısı altında yeniden yapılandırılmıştır.

Kuruluşundan itibaren eğitim-öğretim faaliyetlerini, Mevlâna Bulvarı No: 86 Balgat/Ankara adresindeki Kurucu Vakfa ait Balgat Kampüsü'nde sürdüren üniversite, zamanla gelişen kurumsal yapısına bağlı olarak farklı binaları da kampüs ağına dahil etmiştir. Bu bağlamda, Balgat'taki çeşitli bloklar ve ek binalar (A Blok, B Blok, Ek Bina 1, 2 ve 3), farklı fakülte ve birimlerin kullanımına tahsis edilmiştir. 2011 yılında 450 araçlık kapalı otopark ve 500 kişilik Dr. Rıdvan Ege Konferans Salonu faaliyete geçmiştir. Ayrıca, Üniversitemiz Sürekli Eğitim Merkezi Balgat adresinde mülkiyeti üniversitemize ait olan binada 2019 yılından itibaren faaliyetini sürdürmektedir.

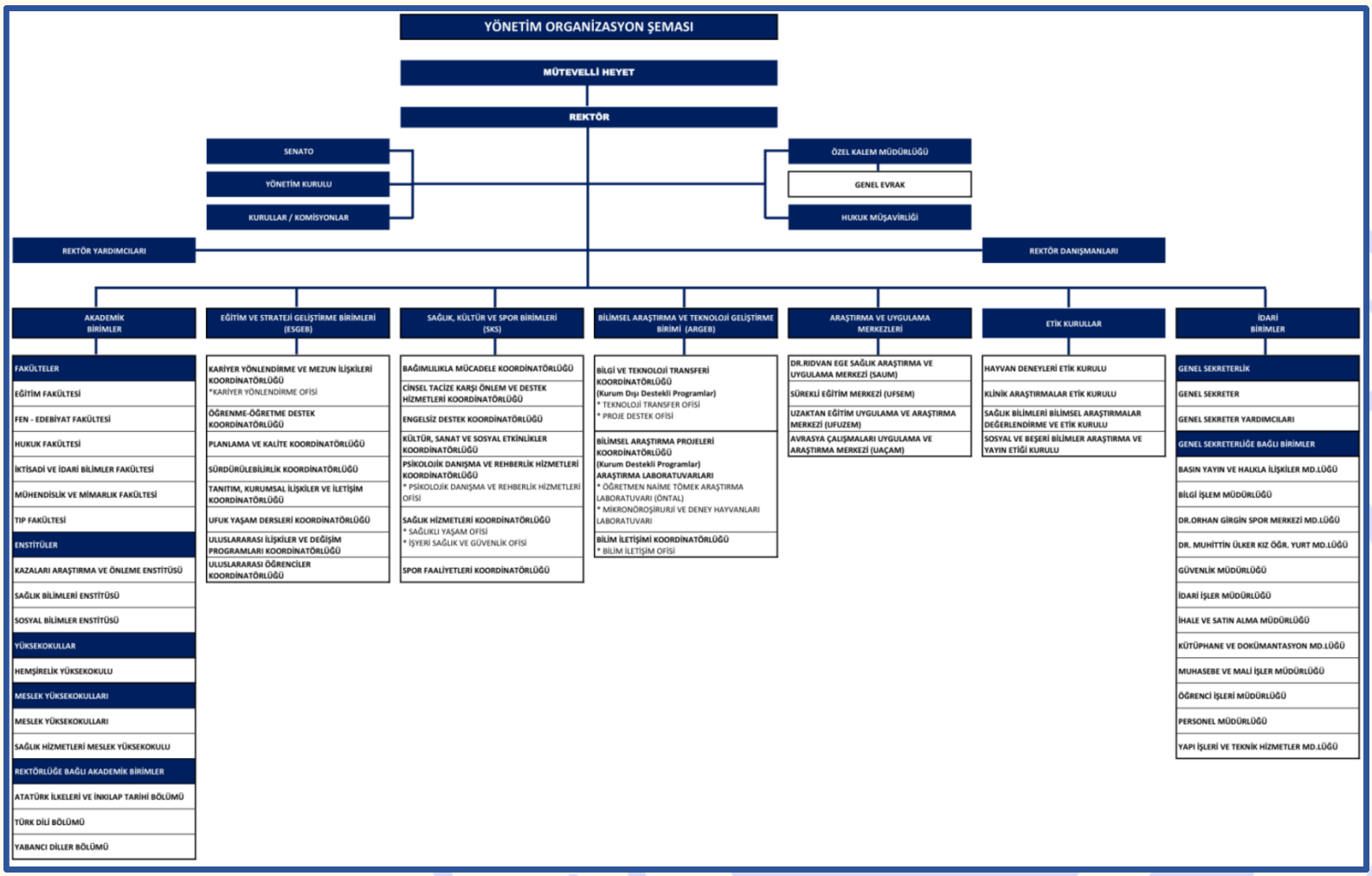
Üniversitenin mekânsal büyüme stratejilerinin önemli bir aşaması ise İncek Kampüsü'nün inşası ve hizmete alınması olmuştur. Yükseköğretim Kurulu'nun onayı doğrultusunda Kurucu Vakıf ile Toplu Konut İdaresi Başkanlığı arasında yapılan protokol çerçevesinde, Balgat'taki arsanın değerlendirilmesiyle finanse edilen İncek Kampüsü'nün inşaatına 2011 yılında başlanmış ve kampüs 2013 yılında eğitim öğretime açılmıştır. İncek Kampüsü'nde; Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Meslek Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü, Dr. Muhittin Ülker Kız Öğrenci Yurdu ve Dr. Orhan Girgin Spor Merkezi faaliyet göstermektedir.

Bugün itibarıyla Ufuk Üniversitesi; 6 fakülte, 1 yüksekokul, 2 meslek yüksekokulu, 3 enstitü ve bir üniversite hastanesi ile iki ayrı kampüste (Balgat ve İncek) eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, sağlık hizmeti sunumu ve topluma katkı alanlarında öncü ve etkili bir yükseköğretim kurumu olarak varlığını sürdürmektedir.

Üniversite bünyesinde akademik yayıncılık faaliyetleri, 2011 yılında yayımlanmaya başlayan Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (UFUKSBE) ile başlamış, 2025 yılında yayın hayatına katılan Ufuk Tıp Dergisi (Ufuk Medical Journal) ile genişlemiştir. Her iki dergi de bilimsel üretimin kurumsallaşması, araştırma kültürünün geliştirilmesi ve ulusal–uluslararası akademik görünürlüğün artırılmasında önemli rol oynamaktadır. 2017 yılında yayın hayatına başlayan Ufuk Dünyası dergisi, 2026 yılında yenilenen içeriğiyle Ufuk Dünyası e-dergi olarak yayımlanmaya devam etmektedir.

Üniversitenin kurumsal yapısını, yönetsel işleyişini ve akademik-idari birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini açık biçimde ortaya koymak, stratejik planlama sürecinde temel analiz araçlarından biridir. Bu kapsamda, Ufuk Üniversitesi'nin organizasyon şeması incelendiğinde; Mütevelli Heyet, Rektörlük, Senato ve Yönetim Kurulu gibi temel yönetişim organlarının yanında, akademik yapılanmayı oluşturan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarının belirgin biçimde yapılandığı görülmektedir. Ayrıca, araştırma merkezleri, rektörlüğe bağlı bölümler ve idari birimlerle birlikte, genel sekreterlik çatısı altındaki işleyişin de kurumsal bütünlüğü sağlayacak şekilde tanımlandığı anlaşılmaktadır. Bu organizasyonel yapı, stratejik hedeflerin etkin biçimde gerçekleştirilmesini destekleyecek bir yönetişim çerçevesi sunmaktadır (Şekil 2)

Şekil 2. Ufuk Üniversitesi Organizasyon Şeması



Stratejik planın temelini oluşturan kurumsal kapasite ve akademik gelişim değerlendirmeleri kapsamında, üniversitenin yıllar içinde açtığı programlar önemli göstergelerden bir diğeridir. Tablo 6'da Ufuk Üniversitesi'nin fakülteleri, yüksekokulları, meslek yüksekokulları ve enstitüleri bünyesinde açılan programların eğitim-öğretime başlama yılları kronolojik olarak sunulmuştur. Bu tablo, üniversitenin akademik yapılanmasının zaman içindeki evrimini gözler önüne sermekte; farklı disiplinlerde çeşitlenen eğitim alanları ile kurumsal büyümeyi açıkça yansıtmaktadır. Ayrıca, bazı programların pasif duruma geçmesi veya öğrenci alımının durdurulmuş olması gibi bilgiler de üniversitenin esneklik ve güncellenme kapasitesini ortaya koymakta, stratejik planlama açısından değerlendirme imkânı sunmaktadır.

Tablo 6. Ufuk Üniversitesi Akademik Programlarının Açılış Yılları

Akademik Birim	Program Adı	Eğitim-Öğretime Başlama Yılı	Notlar
Eğitim Fakültesi	İngilizce Öğretmenliği	2005–2006	
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	2011–2012	
Fen-Edebiyat Fakültesi	İstatistik	2002–2003	2013'ten itibaren pasif
	Psikoloji	2005–2006	
Hukuk Fakültesi	Hukuk Programı	2002–2003	
İİBF	İşletme	2002–2003	
	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	2002–2003	
	Uluslararası Ticaret ve Finansman	2006–2007	
	Yönetim Bilişim Sistemleri	2015–2016	
	Yönetim Bilişim Sistemleri (İngilizce)	2025–2026	
	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce)	2025–2026	
Tıp Fakültesi	Tıp Programı	2003–2004	
	Tıpta Uzmanlık Eğitimi	2006–2007	
Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi	Bilgisayar Mühendisliği	2025–2026	
Hemşirelik Yüksekokulu	Hemşirelik	2005–2006	
Adalet MYO	Adalet Programı	2012–2013	2024'ten itibaren pasif
Sağlık Hizmetleri MYO	İlk ve Acil Yardım	2007–2008	
	Anestezi	2007–2008	
	Tıbbi Laboratuvar Teknikleri	2007–2008	
	Fizyoterapi	2007–2008	
	Tıbbi Görüntüleme Teknikleri	2011–2012	
	Yaşlı Bakımı Teknikerliği	2011–2012	2018'ten itibaren pasif

	Ameliyathane Hizmetleri	2013–2014	
	Elektronörofizyoloji	2013–2014	
	Patoloji Laboratuvar Teknikleri	2014–2015	
Meslek Yüksekokulu	Bilgisayar Teknolojisi	2014–2015	
	Bilgisayar Programcılığı	2014–2015	
	İşletme Yönetimi	2014–2015	
	Muhasebe ve Vergi Uygulamaları	2014–2015	
	Sağlık Kurumları İşletmeciliği	2015–2016	
	Uygulamalı İngilizce ve Çevirmenlik	2015–2016	
	Bilgi Güvenliği Teknolojisi	2019–2020	
	Mahkeme ve Büro Hizmetleri	2024–2025	
Sosyal Bilimler Enstitüsü	İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (Tezli–Tezsiz)	2005–2006	
	Uluslararası İlişkiler (Tezli–Tezsiz)	2005–2006	
	Kalite Yönetimi (Tezli–Tezsiz)	2006–2007	
	İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli–Tezsiz)	2007–2008	
	Uluslararası Ticaret ve Finansman (Tezli–Tezsiz)	2007–2008	
	Sağlık Yönetimi (Tezli–Tezsiz)	2008–2009	
	İngiliz Dili Eğitimi (Tezli–Tezsiz)	2011–2012	
	Kamu Hukuku (Tezli–Tezsiz)	2012–2013	
	Özel Hukuk (Tezli–Tezsiz)	2012–2013	
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık (Tezli)	2012–2013	
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık (Tezsiz)	2019–2020	
	Psikoloji (Tezli–Tezsiz)	2012–2013	
	Aktüerya ve Risk Yönetimi (Tezli–Tezsiz)	2014–2015	
	Yönetim Bilişim Sistemleri (Tezli–Tezsiz)	2016–2017	
	İşletme Doktora	2013–2014	
	Yönetim Bilişim Sistemleri Doktora	2020–2021	
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Klinik Embriyoloji (Tezli)	2014–2015	
	Hemşirelik Esasları (Tezli–Tezsiz)	2017–2018	
	Diyabetik Hastanın Eğitimi (Tezli)	2017–2018	

	Doğum ve Kadın Hast. Hemşireliği (Tezli–Tezsiz)	2018–2019	
	Psikiyatri Hemşireliği (Tezli–Tezsiz)	2018–2019	
	Çocuk Sağlığı ve Hast. Hemşireliği (Tezli)	2019–2020	

3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Ufuk Üniversitesi, 2002 yılından itibaren eğitim-öğretim, araştırma, sağlık hizmetleri ve topluma katkı alanlarında faaliyet gösteren, güçlü bir kurumsal yapıya sahip bir yükseköğretim kurumudur. Ancak bugüne dek resmi ve mevzuata tam uyumlu bir stratejik plan döngüsü çerçevesinde hazırlanmış, uygulamaya alınmış ve sistematik olarak izlenip değerlendirilmiş bir stratejik plan dokümanı bulunmamaktadır. Bu durum, stratejik yönetim kültürünün yapılandırılması ve gelecekte kurumsal gelişimin sürdürülebilirliğini sağlayacak stratejik planların daha güçlü temellere oturtulması açısından önemli bir gerekliliği ortaya koymuştur.

Bu ilk stratejik planın hazırlanmasında, geçmiş dönemlerde farklı düzeylerde yapılmış olan kurumsal değerlendirme çalışmaları, kalite güvencesi faaliyetleri, dış değerlendirme raporları, paydaş görüşleri, üst politika belgeleri ve kurumsal veri envanteri dikkate alınmıştır. Böylece, üniversitemizin geçmiş performansına ilişkin dolaylı bir analiz zemini oluşturulmuştur. Dolayısıyla, bu stratejik plan yalnızca geleceğe yönelik yol haritası sunmakla kalmayıp, aynı zamanda Ufuk Üniversitesi'nde stratejik düşünme, planlama, uygulama ve değerlendirme kültürünün kurumsallaşması açısından da tarihsel bir dönüm noktası olarak değerlendirilmelidir. Bu çerçevede, izleme ve değerlendirme sistematiği bu planla birlikte yapılandırılarak, performans göstergeleriyle izlenebilir, hesap verebilir ve iyileştirilebilir bir yönetişim anlayışının temelleri atılmıştır.

3.3. Mevzuat Analizi

Üniversitemizin görev, yetki ve sorumlulukları; kuruluş amacından eğitim-öğretim faaliyetlerine, bilimsel araştırmalardan toplumsal katkıya kadar geniş bir yelpazede anayasa ve yasal düzenlemelerle şekillenmiştir. Bu kapsamda başta Anayasa'nın 130. maddesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve ilgili ikincil mevzuat olmak üzere, üniversitemizin faaliyet alanlarını düzenleyen birincil ve ikincil yasal çerçeve, stratejik planlama sürecinde yol gösterici bir temel olarak ele alınmıştır.

Anayasa'nın 130. maddesi yükseköğretim kurumlarını bilimsel özerkliğe sahip kamu tüzel kişilikleri olarak tanımlarken, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu üniversitelerin görevlerini çağdaş eğitim, araştırma, yayım ve danışmanlık faaliyetleri çerçevesinde belirlemektedir. Üniversitemiz, bu mevzuat doğrultusunda akademik yapılanmalarını ve yönetim süreçlerini yürütmektedir. Ayrıca, kamu mali yönetimi ilkeleri çerçevesinde kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımına dair sorumluluklar da 5018 sayılı Kanun'la tanımlanmıştır. Bu kapsamda, üniversitemizin mevcut işleyişine dair yasal yükümlülükler, dayanakları, mevcut durum tespitleri ve geleceğe dönük ihtiyaçlar Tablo 7'de özetlenmiştir. Bu tablo, yalnızca yasal uyumun sağlandığını göstermekle kalmayıp, aynı zamanda mevzuatın uygulanmasında karşılaşılan zorluklara, geliştirme alanlarına ve iyileştirme fırsatlarına da ışık tutmaktadır.

Tablo 7. Mevzuat Tabanlı Durum Analizi

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
EĞİTİM	**Yabancı Dil Programları**	• 2547 sayılı Kanunun 5/(ı), 44, 49. maddeleri • Yabancı Dil Öğretimi Esasları Yönetmeliği • Ufuk Üniversitesi İngilizce Hazırlık Programı Yönetmeliği	• İngilizce hazırlık eğitimi Yabancı Diller Bölümü bünyesinde yürütülmektedir.	• Yabancı dilde eğitim yapılan fakülte ve bölüm sayılarının artırılması
	Ön Lisans Programları	• 2547 sayılı Kanunun 14, 36, 44, 46, 47, 48, 65. Maddeleri • Ufuk Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği	• Üniversitemiz bünyesinde 2 meslek yüksekokulu bilimsel faaliyetlerini sürdürmektedir.	• Müfredatların ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlaştırılması • Fiziki altyapı çalışmalarının sürdürülmesi • Yönetmeliklerin güncellenmesi.
	Lisans Programları	• 2547 sayılı Kanunun 14, 47, 54, 65/(a)-9, 7/(e), 22/(c) Maddeleri • Ufuk Üniversitesi Ön lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği	• Lisans programları, üniversitemiz bünyesinde yer alan 6 fakültede (Tıp, Hukuk, Eğitim, Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik ve Mimarlık) 1 yüksekokulda (Hemşirelik Yüksekokulu) yürütülmektedir.	• Program çeşitliliğinin artırılması • Disiplinler arası içeriklerin geliştirilmesi • Müfredatların kalkınma planlarıyla uyumlaştırılması.

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
	Lisansüstü Programlar	• 2547 sayılı Kanunun 65/(a)-9, 50/(d) Maddeleri • Ufuk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği • Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği	• Üniversitemizde 3 (Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Kazaları Araştırma ve Önleme Enstitüsü) enstitü faaliyet göstermektedir.	• Akademik uzmanlık alanlarının genişletilmesi • Araştırma faaliyetlerine dayalı lisansüstü eğitim programlarının artırılması.
	Uzaktan Eğitim Programları	• 2547 sayılı Kanunun 14, 36, 46, 47, 48, 65. Maddeleri • Ufuk Üniversitesi UFUZEM Yönetmeliği	• Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UFUZEM) faaliyetlerini sürdürmektedir.	• Dijital altyapının güçlendirilmesi • Çevrim içi ders içeriklerinin artırılması • Öğretim elemanlarına yönelik eğitimlerin geliştirilmesi.

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN FAALİYETLERİ	Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetleri	• 2547 sayılı Kanun • Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi • Üniversiteler Yayın Yönetmeliği • Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Ödenecek Telif ve İşlenme Ücretleri Hakkında Yönetmelik	• Bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek ve teşvik mekanizmalarının, güncel maliyet ve ihtiyaçlar dikkate alınarak yenilenmesi gereği • Ulusal ve uluslararası indekslerde taranan yayın sayısının yetersizliği- AR-GE faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla laboratuvar altyapısının yetersizliği • Ulusal/bölgesel kalkınma öncelikleri doğrultusunda stratejik araştırma alanlarında yeterli çalışmalar yürütülmemesi • Uygulama ve araştırma merkezlerinin sayıca ve kapasite olarak yetersizliği	• Bilimsel araştırmaların teşviki amacıyla destek mekanizmalarının yeniden yapılandırılması • SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI ve TR Dizin yayın sayılarının artırılması • Laboratuvar ve teknik altyapının modernize edilmesi • Araştırma ve uygulama merkezlerine uzman personel istihdamı ve fiziki iyileştirme yapılması • Ulusal/uluslararası araştırma projelerine katılımın artırılması • Yeni programların akreditasyonu yoluyla akademik yapının güçlendirilmesi

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
TOPLUMA HİZMET	Topluma Hizmet ve Katkı	•2547 sayılı Kanun •5395 sayılı Kanun •2935 sayılı Kanun •3816 sayılı Kanun •3359 sayılı Kanun •1219 sayılı Kanun •6458 sayılı Kanun •6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun •5953 sayılı Basın İş Kanunu •5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu •2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu •5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu •2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu	• Üniversitemiz, eğitim ve öğretime verdiği ve araştırmalarına öncülük ettiği tüm paydaşlarının küresel dünyada rekabet yeteneğini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olmaktadır. • Üniversitemizin sanayi, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarıyla olan iş birliklerinin, bilgi ve teknoloji transferini sağlayacak şekilde kurumsal bir yapıya kavuşturulması • İç ve dış paydaşların katılımıyla etkin iş birliği modellerinin yeterince hayata geçirilememiş olması • Üniversitenin bölgesel ve ulusal paydaşlarla multidisipliner iş birliklerini güçlendirecek yapısal mekanizmaların eksikliği	• Kamu kuruluşları ve özel kuruluşlarla iş birliklerinin geliştirilmesi • Toplumun ihtiyaç analizleri temel alınarak ilgili kurum ve kuruluşlarla stratejik ortaklıklar geliştirilmesi ve öğrenci katılımlı toplumsal sorumluluk projelerinin yapılması • Toplumsal katkı faaliyetlerinin görünürlüğünü artırılması • Üniversite-kamu ve özel sektör iş birlikleri kapsamında bilimsel araştırma, bölgesel kalkınma ve toplum yararına projelerin desteklenmesi • Topluma yönelik hizmetlerin hem niceliksel hem de niteliksel olarak iyileştirilmesi ve bu hizmetlerin etki analizlerinin düzenli olarak yapılması

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
ULUSLARARASI STANDARTLAR	Uluslararası Standartlara ve Değerlere Uyum	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	• Erasmus öğrenci ve personel hareketlilikleri kapsamında anlaşmalı olunan üniversite sayısının yetersiz olması • Yabancı dilde eğitim ve öğretim yapılan fakülte ve bölüm sayılarının az olması • Yabancı dilde eğitim desteklerinin yetersiz olması • Uluslararası bilimsel toplantı ve yayın sayısı ile abone olunan uluslararası veri tabanlarının yetersiz olması • Fon gücüne sahip uluslararası bilimsel kuruluşlarla iş birliğinin bulunmaması • Uluslararası alanda tanınmayı sağlayacak çok yönlü ve yenilikçi araştırma ve yayın faaliyetinin az olması	• Erasmus öğrenci ve personel hareketlilikleri kapsamında uluslararası saygınlığa sahip üniversitelerle ikili iş birliklerinin genişletilmesi ve üniversitemize yapılan uluslararası başvuruların artırılması için istihdam paketleri geliştirilmesi • Yabancı dilde verilen hazırlık eğitiminin niteliğinin artırılması ve fakülteler düzeyinde yabancı dilde eğitim sistemlerinin yaygınlaştırılması • Uluslararası bilimsel toplantı ve yayın sayısının artırılması • Fon gücüne sahip uluslararası bilimsel kuruluşlarla iş birliklerinin geliştirilmesi

SOSYAL FAALİYETLER	Beden ve Ruh Sağlığını Korumaya Yönelik Sosyal Alanlar ve Faaliyetler	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu • 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanunun 15. maddesi • Yükseköğretim Kurumları Engelliler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği'nin 11. maddesi	• Üniversitemiz bünyesinde Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Koordinatörlüğü bulunmaktadır. • Üniversitemiz bünyesinde İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi bulunmaktadır. • Üniversitemiz spor merkezinde; yüzme, fitness, futsal, basketbol, voleybol, dart ve bilardo gibi sportif faaliyet imkanları bulunmaktadır. Öğrencilerimiz spor merkezimizden ve altı kulvarlı yarı olimpik havuzumuzdan yararlanabilmektedir. • Üniversitemiz İncek ve Balgat yerleşkelerinde açık basketbol sahası bulunmaktadır. • İki bloktan oluşan kız öğrenci yurdumuz; 187 oda, 255 yatak kapasitesi ile öğrencilerimize hizmet vermektedir • Ufuk Üniversitesi Engelli Öğrenciler Koordinatörlüğü faaliyetlerini yürütmektedir.	• Öğrenci topluluklarının faaliyetlerine daha fazla kaynak tahsis edilmesi • Farklı beslenme alışkanlıklarına (vegan beslenme-glutensiz beslenme vs.) sahip öğrenciler için alternatif menülerin oluşturulması, beslenmenin çeşitlendirilmesi • Sosyal alanların sayıca artırılması • Kültür-sanat faaliyet alanlarının artırılması • Yeşil alan kullanımının artırılması

	Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
			• Öğrenci topluluklarının faaliyetlerine yeterli maddi kaynak ayrılamaması • Farklı beslenme alışkanlıklarına (vegan beslenme-glutensiz beslenme vs.) sahip öğrenciler için alternatif menülerin bulunmaması. • Sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik alanların yetersiz olması.	

3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Yükseköğretim kurumlarının stratejik yönelimleri, yalnızca kendi iç dinamikleriyle değil, aynı zamanda ulusal düzeyde yayımlanan üst politika belgeleriyle de doğrudan şekillenmektedir. Kalkınma planları, strateji belgeleri ve politika dokümanları, üniversitelerin araştırma, eğitim, toplumsal katkı ve yönetimsel süreçlerine yön veren temel yol haritaları niteliğindedir. Bu bağlamda, Ufuk Üniversitesi'nin 2026–2030 dönemi stratejik planı hazırlanırken, başta 12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program (2024–2026), Türkiye Sanayi Stratejisi (2024-2028), TÜBİTAK ve TÜBA 2024–2028 Stratejik Planları olmak üzere çeşitli politika belgeleri dikkate alınmıştır. Söz konusu belgelerde yer alan hedefler, üniversitelerin araştırma kapasitesinin artırılması, nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi, bilgi ve teknoloji transferi süreçlerinin etkinleştirilmesi, dijital dönüşüm, bilimsel yayıncılık, uluslararasılaşma ve toplumsal etki gibi alanlarda yükseköğretim kurumlarına çeşitli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Tablo 8'de, bu üst politika belgelerinde öne çıkan hedefler doğrultusunda üniversitemiz için belirlenen görev ve ihtiyaçlara yer verilmiştir. Bu analiz, üniversitenin kurumsal stratejik hedeflerinin ulusal politika belgeleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu ortaya koymak açısından da önemli bir zemin sunmaktadır.

Tablo 8. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	s.36 (217)	Üniversitemiz bünyesinde Ar-Ge ve yenilik kapasitesini artırmaya yönelik araştırma altyapıları güçlendirilecek; bilgi ve teknoloji transferi süreçleri etkinleştirilecektir. Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve araştırma çıktılarının ekonomik-sosyal faydaya dönüşmesini sağlayacak ticarileştirme faaliyetleri desteklenecek; bu süreçte özel sektör, kamu ve diğer paydaşlarla iş birliği artırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.39 (228)	Üniversitemiz, ihtisaslaşma ve misyon farklılaşması yaklaşımına uygun olarak belirli alanlarda uzmanlaşma faaliyetlerini sürdürecek; bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak nitelikte eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri yürütülecektir. Lisansüstü programlar yaygınlaştırılacak, yüksek lisans ve doktora mezun sayılarının artırılmasına yönelik kontenjan ve burs mekanizmaları geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.47 (270)	Türkiye'nin 2053 vizyonuna katkı sağlamak üzere üniversitemiz, bilimsel yayın kalitesini ve uluslararası iş birliklerini artırarak küresel ölçekte rekabet edebilirliğini güçlendirecek; ileri teknoloji odaklı araştırmalar teşvik edilecektir. Ar-Ge harcamalarının artırılması için dış fon kaynakları etkin şekilde kullanılacak ve uluslararası sıralamalarda üst düzey başarı hedeflenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.117 (544.4)	Sanayide ihtiyaç duyulan doktoralı insan kaynağının üniversite–sanayi iş birliğiyle yetiştirilmesi ve bu nitelikli personelin sanayi sektöründe istihdam edilmesi desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.117 (544.6)	Yurt dışında görev yapan yetkin akademisyen ve araştırmacılara Türkiye'de tam veya kısmi zamanlı çalışma imkânları sunularak ortak projeler ve akademik iş birlikleri geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.117 (545)	Üniversitelerin bilimsel araştırma altyapıları güçlendirilecek; Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerindeki kurumsal rolleri ve katkıları artırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.117 (546)	Temel bilimlerde nitelikli araştırmacı insan kaynağının artırılması ve bu alanlardaki

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
		araştırmaların öncelikli sektörler ve teknoloji ihtiyaçlarıyla uyumlu şekilde yönlendirilmesi sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.117 (547)	Bilim ve teknoloji alanında toplum genelinde farkındalığın artırılması, yenilik kültürünün yaygınlaştırılması ve nitelikli insan kaynağının erken yaşlardan itibaren geliştirilmesi teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.118 (548)	Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki araştırma altyapıları; öncül araştırmalar yürüten, nitelikli insan kaynağı istihdam eden ve özel sektörle iş birliği içinde çalışan yapılar olarak etkinleştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.118 (549)	Ar-Ge destek sistemi, performansa dayalı, öncelikli sektör odaklı ve araştırmadan ticarileştirmeye kadar tüm süreci kapsayan etkin bir yapıya dönüştürülecektir.
12. Kalkınma Planı	s.119 (550.2)	Üniversite, özel sektör ve kamu iş birliğinde geliştirilen araştırma platformları için temel araştırmadan nihai ürüne kadar olan süreci destekleyecek modeller geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.119 (551)	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında bilgi ve teknoloji transferine yönelik iş birlikleri artırılacak; arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.120 (552.4)	Yükseköğretim kurumlarında ortaya çıkan buluşların ticarileştirilmesine yönelik mevzuat altyapısı ve uygulamalar geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.123 (560.3)	KOBİ'lerle üniversitelerin birlikte hazırlayacakları projeler desteklenecek, üniversitelerin bilgi birikimi ve araştırma kapasitesi ile sanayi kuruluşlarının ihtiyaçları buluşturulacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.125 (565.4)	Telif haklarıyla ilgili akademik çalışmalar teşvik edilecek, teknoloji transfer ofislerine (TTO) yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.125 (565.8)	Mühendislik ve temel bilimler alanlarında öğrenim gören öğrencilerin patent araştırma bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.125 (565.9)	Üniversite öğrencilerinin fikrî mülkiyet alanında staj yapmaları desteklenecek, uygulamalı deneyim kazanmaları sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı	s.137 (572.4)	Üniversitelerde ve TTO'larda fikrî mülkiyet hakları alanında çalışan personelin sayısını ve niteliğini artırmaya yönelik destek mekanizmaları oluşturulacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.131 (588)	Bilişim sektörü insan kaynağını nitelik ve nicelik yönünden artırmak amacıyla kamu, üniversite ve STK iş birliğiyle özel programlar geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.132 (591.1)	Yapay zekâ alanında kamu, üniversite ve özel sektör iş birlikleri güçlendirilecek, bu alanda ortak projeler teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.147 (636.1)	Mimarlık ve mühendislik programlarının müfredatları; yapı bilgi modellemesi, enerji verimliliği, sözleşme ve risk yönetimi gibi alanları kapsayacak şekilde düzenlenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.153 (660)	Kalite ve sonuç odaklı bir anlayışla, evrensel bilgi üretimine katkı sunacak akademik kadroların yetiştirilmesi ve üniversitelerin uluslararası öğrenci ve akademisyenler için cazip hale getirilmesi hedeflenmektedir.
12. Kalkınma Planı	s.156 (674.1)	Özel eğitim alanında üniversitelerin ilgili araştırma merkezleri ile özel eğitim kurumları arasında iş birliği güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.158 (682.1)	YÖK ve üniversitelerde veriye dayalı politika üretimi geliştirilecek, büyük veri uygulamaları yaygınlaştırılacak, performans göstergeleri düzenli olarak takip edilip raporlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.158 (682.2)	Yükseköğretim kurumları arasında alan bazlı eşleştirme modelleriyle iş birliklerinin artırılması sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.158 (682.3)	Üniversite kontenjanları belirlenirken kapasite, sektörel işgücü ihtiyaçları ve bölgesel gelişim dinamikleri esas alınacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.158 (682.4)	Üniversitelerin yönetişim yapısı geliştirilecek, yerel düzeyde mütevelli heyetleri veya danışma mekanizmaları kurularak paydaş katılımı artırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.158 (683)	Akademik personelin niteliğinin yükseltilmesine yönelik politikalar uygulanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.159 (684)	Üniversite öğrencilerinin ve mezunlarının mesleki yetkinlikleri artırılacak, iş gücü piyasasına uyumları geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.159 (685)	Uluslararasılaşma düzeyi artırılacak; üniversiteler nitelikli uluslararası öğrenciler

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
		ve akademisyenler için cazip hale getirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.159 (686)	Doktora düzeyindeki insan kaynağının hem nicelik hem de nitelik olarak artırılması sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.159 (687)	Üniversite kampüslerinin sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde planlanması, çevre dostu altyapı ve uygulamaların yaygınlaştırılması desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.160 (688)	Yükseköğretimde dijital dönüşüm sağlanacak; dijital altyapı, çevrim içi eğitim kapasitesi ve dijital becerilerin geliştirilmesi teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.160 (689)	Üniversitelerin öz gelir kaynakları çeşitlendirilerek mali sürdürülebilirlikleri güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.160 (690)	Üniversitelerdeki idari ve teknik personelin niteliği artırılacak, bu personele yönelik sürekli mesleki gelişim programları uygulanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.160 (691)	Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) hem kurumsal olarak hem de insan kaynağı yönüyle güçlendirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.160 (692)	Yükseköğretimde mesleki ve teknik eğitim güçlendirilecek, iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına uygun programlar geliştirilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.161 (693)	Kalite güvencesi kültürü yükseköğretim sisteminde yaygınlaştırılacak, izleme-değerlendirme süreçleri kurumsallaştırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.162 (695.3)	Savunma sanayi, yapay zekâ, temiz enerji, uzay teknolojileri gibi stratejik alanlarda nitelikli insan kaynağı yetiştirmek amacıyla kamu–üniversite–özel sektör iş birlikleri uygulamaya konulacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.165 (706.1)	Sağlıklı yaşam tarzının teşvik edilmesine yönelik sağlıklı beslenme, fiziksel aktivitenin artırılması gibi alışkanlıkların toplumsal tutuma dönüşmesi sağlanacak, sağlık okuryazarlığı teşvik edilerek birey sorumluluğunun geliştirilmesi sağlanacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.167 (710.3)	Danışmanlık, tedavi ve iyileştirme hizmeti alan bireylerin takiplerinin yapılması için ilgili birimler arasında eşgüdüme yönelik bilişim altyapısı oluşturulacak, danışmanlık

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
		hizmetleri yüz yüze ve çağrı merkezleri aracılığıyla sürdürülecek, birinci basamak sağlık tesislerinde önleme ve psikososyal destek hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.
12. Kalkınma Planı	s.168 (713.3)	Sağlık tesislerinin sağlık turizmi konusunda akreditasyonu teşvik edilecektir.
12. Kalkınma Planı	s.168 (715.1)	Dijital sağlık çözümlerinin sağlık sistemiyle etkin bir şekilde bütünleşmesi sağlanacak, hastanelerin dijitalleşme altyapısı desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.169 (717.3)	Üniversite hastanelerinin eğitim, araştırma ve sağlık hizmetleri yönünden daha etkin ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir.
12. Kalkınma Planı	s.169 (717.6)	Kişiselleştirilmiş tıp konusunda sağlıklı ve güvenilir veriyle bilgi üretilmesi sağlanarak yenilikçi ürünler desteklenecektir.
12. Kalkınma Planı	s.230 (940.6)	Üniversitelerde sivil toplum alanında faaliyet gösterecek birimlerin kurulması ve bu birimlerin işlevselliğinin desteklenmesi sağlanacaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 1. Büyüme (Madde-8)	Üniversitemiz bünyesinde stratejik öneme sahip teknoloji alanlarında üniversite–özel sektör–kamu iş birlikleri geliştirilecek, Ar-Ge merkezleri ile platform temelli iş birliği yapılarak ticarileşmeye katkı sağlanacaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 1. Büyüme (Madde-9)	Üniversitemiz, stratejik teknoloji alanlarında uzmanlık merkezleri kuracak ve yönlendirilmiş Ar-Ge projeleri ile bilgi birikimini artıracaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 1. Büyüme (Madde-17)	Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim gibi alanlarda ders içerikleri geliştirilecek; öğrencilerin bu teknolojilerde yetkinleşmeleri sağlanacaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 1. Büyüme (Madde-20)	TOGG ve TURKOVAC benzeri ulusal girişimlerin desteklenmesi amacıyla, üniversitemiz bünyesinde disiplinler arası Ar-Ge ve girişimcilik destek merkezleri kurulacaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 1. Büyüme (Madde-24)	Doktora düzeyinde Ar-Ge yetkinliği yüksek öğrenciler yetiştirmek için sanayi ile ortak projeler yürütülecek ve staj programları yaygınlaştırılacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 2. İstihdam (Madde-1)	Nitelikli ara eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla sanayi iş birlikli mesleki eğitim programları hayata geçirilecektir.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 2. İstihdam (Madde-2)	Üniversitemiz, sektör taleplerine uygun esnek modüler programlar geliştirerek teknik ve mesleki eğitim kapasitesini artıracaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 2. İstihdam (Madde-4)	Öğrencilere yaşam boyu öğrenme yetkinlikleri kazandırmak amacıyla çevrim içi sertifika ve mikro yeterlik programları sunulacaktır.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 2. İstihdam (Madde-6)	Üniversite-sektör iş birliği çerçevesinde kariyer rehberliği ve yetenek yönetimi faaliyetleri yürütülecek, mezun istihdamı izlenecektir.
Orta Vadeli Program (2024–2026)	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar, 2. İstihdam (Madde-11)	Dijital yetkinlik eğitimleri artırılacak, yapay zekâ ve yeşil dönüşüm alanlarında müfredat güncellenerek öğrenci becerileri geliştirilecektir.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi	s.15	Erasmus, Mevlâna, TURQUAS gibi programlar ile uluslararası değişim ve burs imkanlarının artırılması; uluslararası öğrencilere yönelik “İş Garantili Burs” gibi uygulamaların geliştirilmesi öngörülmektedir.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi	s.47–50	Üniversitelerin uluslararası alanda tanınırlığının ve kalitesinin artırılması, barınma kapasitesinin geliştirilmesi, hedef ülke odaklı stratejik iş birliklerinin oluşturulması amaçlanmaktadır.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi	s.53–63	Türkiye’nin yükseköğretim alanında çekim merkezi haline gelmesi için: uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması, tersine beyin göçü teşviki, değişim programları kapasitesinin yükseltilmesi ve yabancı dilde eğitim veren programların artırılması hedeflenmektedir.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi	s.65–69	Üniversitelerde “Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı” kurulması, nitelikli insan kaynağı temini, uluslararasılaşma konusunda kurumsal kapasite artışı ve akademik müşavirlik mekanizmalarının oluşturulması planlanmaktadır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.1	Dijitalleşme temelli eğitim içerikleri geliştirilecektir. Toplum genelinde dijital yetkinlikleri artırmaya yönelik sertifika programları açılacaktır.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.2	Bilişim, siber güvenlik ve açık kaynak yazılım alanlarında lisansüstü programlar açılacak, uygulamalı araştırmalar desteklenecektir.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.3	Sanayi dijital dönüşüm sürecine akademik katkı sağlanacak, sanayi ile ortak Ar-Ge projeleri yürütülecektir.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.4	Dijital dönüşüm alanında çevrimiçi açık ders ve modül içerikleri geliştirilecektir.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 2 – Hedef 2.1	Üniversite bünyesinde sanayi ve teknoloji politikalarına yönelik analiz, raporlama ve politika önerileri sunulacaktır.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.2	Teknoloji geliştirme bölgesi ve Ar-Ge merkezleriyle iş birliği sağlanarak öğretim üyelerinin tasarım ve yenilik süreçlerine katılımı artırılacaktır.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.3	TGB ile iş birliği içinde Ar-Ge projeleri başlatılacak, öğretim elemanlarının TTO süreçlerine entegrasyonu artırılacaktır.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 4 – Hedef 4.2	Girişimcilik ekosistemini desteklemek üzere üniversite bünyesinde ön kuluçka ve hızlandırıcı programlar yürütülecektir.
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 5 – Hedef 5.3	Yerel düzeyde girişimcilik ve inovasyon eğitimleri artırılarak bölgesel ekonomik gelişime katkı sağlanacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.1	Üniversitemizin Ar-Ge ve akademik performans göstergeleri (yayın, patent, proje vb.) izlenerek, TÜBİTAK'a veri sağlayacak biçimde düzenli olarak raporlanacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.3	Üniversitemizin stratejik öncelikli alanlarda uluslararası araştırma ağlarıyla iş birlikleri geliştirilecek, ortak projeler ve akademik değişim programları yürütülecektir.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 2 – Hedef 2.1	Üniversitemiz bünyesindeki araştırma merkezlerinde özgün teknolojiler geliştirmeye yönelik Ar-Ge projeleri başlatılacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 2 – Hedef 2.2	Yerlileştirme odaklı projelerde üniversite-sanayi iş birlikleri güçlendirilerek ulusal üretim kapasitesine katkı sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 2 – Hedef 2.4	Üniversitemizde geliştirilen teknolojilerin ticarileşmesi için Bilgi ve Teknoloji Transferi Koordinatörlüğü aracılığıyla patent, lisanslama ve girişimcilik destek hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.1	Kamu, özel sektör ve STK'larla Ar-Ge ve yenilik platformları oluşturulacak; bu platformlara öğretim üyelerimizin aktif katılımı sağlanacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.3	Üniversitemiz bünyesinde nitelikli Ar-Ge insan kaynağını artırmaya yönelik lisansüstü burs programları, stajyer araştırmacı pozisyonları ve araştırma asistanlıkları desteklenecektir.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.5	Teknoloji tabanlı öğrenci girişimlerine yönelik kuluçka, mentorluk ve finansal destek programları hayata geçirilecektir.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.6	Araştırma altyapılarımızın kapasite artırımı hedeflenerek 6550 sayılı Kanun kapsamında TÜBİTAK destekli başvurular yapılacaktır.
TÜBİTAK 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 4 – Hedef 4.1	Üniversitemizde idari süreçlerin yalınlaştırılması, dijitalleştirilmesi ve ortaklaştırılması yönünde kurumsal düzeyde yeniden yapılandırma çalışmaları yürütülecektir.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.2	Üstün başarılı genç bilim insanlarının belirlenmesi, desteklenmesi ve ulusal/uluslararası burslara yönlendirilmesi sağlanacaktır.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.3	Türkçe yazılmış nitelikli akademik eserlerin üretilmesi teşvik edilecek, bu eserlerle TÜBA ödüllerine başvuru yapılacaktır.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 1 – Hedef 1.4	TEKNOFEST öncelikli alanlarında yapılan doktora tezlerinin desteklenmesi için yönlendirme ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülecektir.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 2 – Hedef 2.3	Üniversitemizde stratejik alanlarda araştırmacı yetiştirmeye yönelik lisansüstü programlar güçlendirilecek ve ilgili TÜBA destekleriyle entegre edilecektir.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.1	Lisansüstü öğrenciler ve öğretmenler için bilim eğitimi yaz okulları düzenlenecek, bu programlar TÜBA yaz okulları ile eşgüdümlü olarak geliştirilecektir.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 3 – Hedef 3.2	Bilim temelli danışmanlık konularında akademik personelin TÜBA bünyesinde yer

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Görev / İhtiyaçlar
		alması teşvik edilecek, bilimsel rapor ve toplantılara katkı sunulacaktır.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 4 – Hedef 4.1	Üniversite dergilerinde süreli ve akademik yayınların niteliği artırılacak, TÜBA öncülüğündeki yayın faaliyetleriyle iş birliği kurulacaktır.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 6 – Hedef 6.2	Yurt dışında görev yapan Türk akademisyenlerle ortak araştırmalar yürütülecek ve kısa/uzun süreli ziyaret programları uygulanacaktır.
TÜBA 2024–2028 Stratejik Planı	Amaç 7 – Hedef 7.1	Genç akademisyenlerin yönetim ve karar alma süreçlerine katılımı artırılacak, kurullarda temsil edilmeleri sağlanacaktır.

3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Stratejik planlamada kurumların sunduğu ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, mevcut kapasitenin etkin bir şekilde analiz edilmesine ve gelecek dönem stratejilerinin rasyonel temellere oturtulmasına olanak tanır. Bu kapsamda, yükseköğretim kurumlarının sunduğu eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı, girişimcilik, uluslararasılaşma ve idari hizmetler gibi faaliyet alanları; kurumsal vizyon, misyon ve temel değerlerle ilişkilendirilerek yapılandırılmalıdır. YÖKAK tarafından da vurgulandığı üzere, stratejik hedeflerin dayanaklarını oluşturan faaliyet alanları ile bunlara karşılık gelen ürün ve hizmetlerin açık biçimde tanımlanması, performans göstergelerinin izlenebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

Ufuk Üniversitesi özelinde yapılan analizlerde, üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler; kurumsal web sitesi, mevzuat hükümleri ve benzer üniversitelerin stratejik plan örnekleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda eğitim-öğretim faaliyetleri kapsamında ön lisans, lisans, lisansüstü programlar ile uzaktan eğitim, yabancı dil hazırlık sınıfı, yaşam boyu öğrenme hizmetleri gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ise bilimsel yayınlar, proje destekleri, patent çalışmaları ve uygulama merkezlerinin katkılarıyla sürdürülmektedir. Ayrıca, üniversitenin girişimcilik kültürüne yönelik etkinlikleri, toplumsal katkı projeleri, kültür-sanat ve spor hizmetleri ile idari destek faaliyetleri de kurumsal yapının önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu faaliyet alanları ve bunlara ait ürün/hizmet listesi ayrıntılı olarak Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Faaliyet Alanı	Ürün / Hizmetler
A. Eğitim ve Öğretim	• Ön lisans, lisans ve lisansüstü programlar • Yabancı dil hazırlık sınıfı • Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programları (Erasmus+, Mevlâna, Farabi) • Yaşam boyu öğrenme programları (UFSEM)

	• Çift anadal ve yandal programları • Staj ve kariyer yönlendirme hizmetleri • Kütüphane ve e-kaynak hizmetleri
B. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)	• Bilimsel araştırma projeleri (BAP) • TÜBİTAK, AB ve diğer kurum destekli projeler • Akademik yayınlar (makale, kitap, bildiriler) • Patent/faydalı model başvuruları • Araştırma ve uygulama merkezlerinin hizmetleri • Lisansüstü tez çalışmaları • Kongre, sempozyum ve çalıştaylar düzenleme
C. Girişimcilik ve Yenilikçilik	• Girişimcilik eğitimleri ve seminerleri • Kamu-üniversite-sanayi iş birliği projeleri • Proje geliştirme ve danışmanlık faaliyetleri • Öğrenci projelerine destek ve yarışmalar
D. Toplumsal Katkı ve Sağlık Hizmetleri	• SAUM sağlık hizmetleri • Rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri • Sosyal sorumluluk projeleri • Sürdürülebilirlik • Kan bağışı ve çevre bilinci kampanyaları • Yaşlı ve engelli bireylere yönelik hizmetler • Bölgesel kültürel etkinlikler (paneller, sergiler, festivaller)
E. Kültür, Sanat ve Spor	• Öğrenci kulüpleri etkinlikleri • Üniversite şenlikleri, konserler, sergiler • Spor faaliyetleri (basketbol, yüzme, voleybol, dart, fitness vb.) • Turnuvalar ve yarışmalar • Üniversite tanıtım ve kariyer günleri
F. Uluslararasılaşma	• Uluslararası öğrenci kabulü • Uluslararası ortak araştırmalar • Uluslararası akademik değişim programları • Yabancı dilde eğitim ve öğretim destekleri
G. İdari Hizmetler	• Öğrenci işleri yönetimi • Personel hizmetleri • Strateji geliştirme ve kalite güvence sistemleri • Bilgi işlem ve dijital altyapı hizmetleri • Hukuk ve mali işler desteği • Güvenlik, ulaşım ve barınma hizmetleri

3.6. Program-Alt Program Analizi

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı çerçevesinde stratejik planlama süreci, performans esaslı bütçelemenin temel taşı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uyumlu biçimde, Ufuk Üniversitesi'nin kurumsal görev alanları doğrultusunda yürütmekte olduğu faaliyetler; stratejik hedeflerle ilişkilendirilerek program ve alt program düzeyinde analiz edilmiştir. Söz konusu analiz, üniversitemizin kurumsal gelişimini yönlendirmek ve faaliyetlerinin izlenebilirliğini artırmak açısından kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, yaşam boyu öğrenme, akademik personel gelişimi, öğrenci yaşam kalitesi, sağlık hizmetleri ve kurumsal yönetim gibi temel program alanlarında, mevcut durum tespitleri yapılmış ve her bir alt program için ihtiyaç duyulan gelişim alanları belirlenmiştir. Hazırlanan analiz tablosu, bir yandan kaynak tahsisinin önceliklendirilmesine imkân tanırken, diğer yandan stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik politika ve uygulamalara da somut bir yön vermektedir. Ufuk Üniversitesi'nin mevcut durumu ve geleceğe dönük ihtiyaçlarını yansıtan bu analiz sonuçları Tablo 10'da detaylı şekilde sunulmuştur.

Tablo 10. Program-Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
1. Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	**1.1. Araştırma Altyapıları**	• Bazı laboratuvarlarda teknik donanım eksiklikleri bulunmaktadır. • Teknik personel sayısı mevcut ihtiyaçları karşılamada yetersizdir. • Akredite laboratuvar sayısı sınırlıdır.	• Teknik cihaz ve altyapıya yönelik yatırımların artırılması. • Teknik destek personel kapasitesinin güçlendirilmesi. • ISO/IEC akreditasyon süreçlerinin etkin şekilde uygulanması.
	1.2. Bilimsel Araştırma ve Geliştirme	• Proje başvuru sayısı ve disiplinlerarası proje üretimi sınırlıdır. • Patent ve faydalı model çıktıları düşük seviyededir. • Uluslararası projelerde finansal süreçlerin yönetiminde çeşitli güçlükler yaşanmaktadır.	• Disiplinlerarası projelere yönelik özel destek çağrılarının oluşturulması. • Patent ticarileştirme sürecini destekleyecek danışmanlık mekanizmasının kurulması. • Finansal yönetim kapasitelerinin artırılması amacıyla hizmet içi eğitimlerin ve yazılım desteklerinin sağlanması.
2. Eğitim ve Öğretim	**2.1. Lisans ve Lisansüstü Programlar**	• Disiplinlerarası ders sayısı yetersizdir.	• Yeni çift anadal ve yandal programlarının tasarlanması.

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
		• Öğrencilere yönelik staj imkânları ve sektörle bağlantılar sınırlıdır. • Yetenek ve araştırma temelli burs olanakları kısıtlıdır.	• Sanayi iş birlikleri yoluyla staj süreçlerinin yapılandırılması. • Lisansüstü düzeyde burs kaynaklarının genişletilmesi.
	2.2. Sürekli Eğitim / Yaşam Boyu Öğrenme	• SEM faaliyetleri pandemi sürecinde aksama göstermiştir. • STK ve kamu kurumları ile yürütülen işbirlikleri sınırlıdır. • Dijital eğitim içerikleri açısından eksiklikler mevcuttur.	• Dijital öğrenme platformlarının kurulması. • STK ve kamu iş birlikleriyle yeni sertifika programlarının geliştirilmesi. • Dijital içerik üretim ekibinin güçlendirilmesi.
3. Öğretim Elemanı Gelişimi	**3.1. Akademik Personel Burs ve Destek Programları**	• Yurtiçi ve yurtdışı bilimsel etkinliklere katılım destekleri yetersizdir. • Akademik etkinlikler için ayrılan bütçe kısıtlıdır.	• Uluslararası bilimsel etkinlik katılımına yönelik destek bütçesinin artırılması. • Etkinlik katılım bursları için alternatif finansman kaynaklarının geliştirilmesi.
4. Öğrenci Yaşam Kalitesi	**4.1. Beslenme, Barınma ve Psikososyal Destek**	• Barınma ve yemek hizmet altyapısı yeterli olsa da kültürel etkinliklerde pandemi döneminde azalma olmuştur.	• Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan bütçenin artırılması. • Farklı beslenme alışkanlıklarına sahip öğrenciler için alternatif menülerin oluşturulması, beslenmenin çeşitlendirilmesi.
5. Sağlık ve Uygulama Hizmetleri	**5.1. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**	• Üniversite hastanesinde hizmet sunumu aktif biçimde sürmektedir. Ancak dönemsel olarak teknik ekipman sayısında yetersizlik gözlemlenmektedir.	• Modern tıbbi cihazların temini. • Klinik altyapıların geliştirilmesine yönelik planlama yapılması.
6. Kurumsal Yönetim ve	**6.1. Bilişim Sistemleri ve Dijital Altyapı**	• Kurum içi yazılım sistemleri arasında entegrasyon eksiklikleri bulunmaktadır.	• Tüm sistemleri kapsayan bütünleşik bir dijital sistemin kurulması.

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Dijital Dönüşüm			• Veri güvenliği ve yedekleme altyapısının güçlendirilmesi.
	6.2. Strateji, Kalite Güvence ve Denetim	• Kurumsal performans göstergeleri yeterince sistematik olarak tanımlanmamıştır. • İç denetim biriminin operasyonel kapasitesi sınırlıdır. • Stratejik yönetim süreçlerinde döngüsel izleme ve değerlendirme eksiklikleri mevcuttur.	• PUKÖ (Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al) döngüsünün sistematikleştirilmesi. • İç denetim biriminin kurumsal kapasitesinin artırılması. • Stratejik performans göstergelerinin tanımlanması ve dijital izleme sisteminin geliştirilmesi.

3.7. Paydaş Analizi

Stratejik planlama süreci, kurumsal hedefler ve önceliklerin toplumsal beklentiler ve paydaş ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde şekillendirilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda, Ufuk Üniversitesi olarak stratejik planlama yaklaşımımızı katılımcı yönetim anlayışı temelinde yapılandırmış bulunmaktayız. Üniversitemiz vizyonu gereği bilimsel, etik ve toplumsal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda tüm faaliyet alanlarında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ön planda tutulmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda, stratejik planlama sürecine yönelik olarak iç ve dış paydaşlarımızın görüşleri, önerileri ve beklentileri sistematik bir biçimde toplanmış ve değerlendirilmiştir. Paydaş analizi süreci, üniversitemizin Liderlik, Yönetim ve Kalite Komitesi koordinasyonunda yürütülmüş; akademik ve idari birimlerimizden temsilcilerin yanı sıra, öğrenciler, mezunlar, iş dünyası temsilcileri, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, özel sektör paydaşları ve sosyal paydaşlar gibi dış çevreden temsilcilerin görüşlerine de başvurulmuştur. Böylece, üniversitemizin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm kesimlerin sürece dâhil edilmesi sağlanmıştır. Paydaş görüşlerinin toplanmasında anket çalışmaları, odak grup toplantıları ve birebir görüşmeler gibi çeşitli yöntemler kullanılmış; elde edilen bulgular, Üniversitemizin güçlü yönlerinin pekiştirilmesi ve gelişim alanlarının iyileştirilmesi adına önemli girdiler sunmuştur. Özellikle öğrenci memnuniyeti, mezun izleme sistemi, sektörel iş birlikleri, sosyal sorumluluk ve uluslararasılaşma gibi stratejik alanlarda alınan geri bildirimler, planın içerik ve öncelik yapısına yön vermiştir. Paydaş analizinden elde edilen çıktılar stratejik hedeflerin oluşturulmasında doğrudan dikkate alınmış; bu yolla, planın yalnızca içsel bir yönetsel belge olmasının ötesine geçerek, tüm paydaşların katkı sunduğu ve birlikte sahiplenilen bir yol haritası olmasına özen gösterilmiştir.

3.7.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Ufuk Üniversitesi stratejik planlama sürecinde, faaliyetlerinin etkilediği ve bu faaliyetlerden etkilenen tüm kişi, grup ve kurumlarla olan etkileşimi sistematik biçimde değerlendirmiştir. Bu çerçevede, iç ve dış paydaşların görüş ve katkılarının stratejik planlama sürecine etkin biçimde yansıtılması amacıyla, paydaşların önceliklendirilmesi süreci yürütülmüştür.

Paydaşların öncelik düzeylerinin belirlenmesinde, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde önerilen yöntemler temel alınmış ve etki/önem matrisine dayalı dört düzeyli bir sınıflama benimsenmiştir. Bu kapsamda, her bir paydaşın Üniversitemiz üzerindeki etki gücü ile Üniversitemiz için taşıdığı önem derecesi ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Etki derecesi "zayıf", "orta" ve "güçlü" olarak; önem derecesi ise "düşük" ve "yüksek" olarak sınıflandırılmıştır. Bu iki kriterin kesişimiyle elde edilen öncelik düzeyleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **A düzeyi**: Güçlü etki / Yüksek önem → *Birlikte Çalış*
- **B düzeyi**: Zayıf etki / Yüksek önem → *Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et*
- **C düzeyi**: Güçlü etki / Düşük önem → *Bilgilendir*
- **D düzeyi**: Zayıf etki / Düşük önem → *İzle*

Bu analiz sonucunda, başta akademik ve idari personel, öğrenciler, mezunlar, kamu kurumları, sağlık ve eğitim sektörü aktörleri, mesleki örgütler ve özel sektör temsilcileri olmak üzere çok sayıda paydaşın Üniversitemiz stratejik planlama sürecinde kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Paydaşların önem ve etki düzeyleri dikkate alınarak gerçekleştirilen bu önceliklendirme sayesinde, stratejik hedef ve faaliyetlerin şekillendirilmesinde en etkili olacak paydaşlarla daha yoğun ve sürekli iletişim kurulması amaçlanmıştır. Önceliklendirme süreci sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Öncelik Düzeyi
Akademik personel	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
İdari personel	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Öğrenciler	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Mezunlar	Dış Paydaş	Yüksek	Zayıf	B (Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et)
Öğrenci aileleri	Dış Paydaş	Yüksek	Zayıf	B (Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et)
Potansiyel öğrenciler	Dış Paydaş	Yüksek	Zayıf	B (Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et)
Ufuk Üniversitesi Dr. Rıdvan Ege Hastanesi	İç Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Hasta / hasta yakınları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Sağlık Bakanlığı ve bağlı kurum/kuruluşlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Millî Eğitim Bakanlığı ve bağlı kurum/kuruluşlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Adalet Bakanlığı ve bağlı kurum/kuruluşlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Öncelik Düzeyi
Dışişleri Bakanlığı ve bağlı başkanlık/kurumlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve bağlı kurum/kuruluşlar	Dış Paydaş	Yüksek	Zayıf	B (Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dahil Et)
Diğer Bakanlıklar	Dış Paydaş	Düşük	Zayıf	D (İzle)
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Yerel Yönetimler (Valilik, Kaymakamlık, Belediyeler)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
YÖK Kalite Kurulu	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Üniversitelerarası Kurul	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü (KYGM)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Diğer Üniversiteler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Dünya Sağlık Örgütü	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Türkiye Barolar Birliği ve İl Örgütlenmeleri	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Emniyet Genel Müdürlüğü / İl Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Düşük	Zayıf	D (İzle)
Gelir İdaresi Başkanlığı / Vergi Daireleri	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Bankalar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Mesleki Dernekler / Odalar / Kurumlar	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Öncelik Düzeyi
TÜBİTAK / TÜBA	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Kamu Kurum ve Kuruluşları	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Özel Sektör Kuruluşları (İşverenler)	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Medya	Dış Paydaş	Düşük	Güçlü	C (Bilgilendir)
Tedarikçiler	Dış Paydaş	Yüksek	Güçlü	A (Birlikte Çalış)
Sendikalar	Dış Paydaş	Düşük	Zayıf	D (İzle)

3.7.2. Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaşların değerlendirilmesi sürecinde, Ufuk Üniversitesi'nin sunduğu temel ürün ve hizmetlerin hangi paydaşlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde olduğu analiz edilmiştir. Bu analiz, stratejik planlamanın etkinliği açısından önem taşımaktadır. Üniversitemizin araştırma, eğitim, toplumsal katkı ve girişimcilik/yenilikçilik faaliyet alanlarında sunduğu hizmetlerin, paydaşların beklenti ve talepleriyle uyumlu biçimde geliştirilmesi, sürdürülebilir başarı ve kurumsal etkililiğin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Tablo 12'deki matris, belirlenen başlıca paydaşların hangi hizmet gruplarından etkilendiğini veya bu hizmetlerin oluşumuna katkı sunduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Paydaş - Ürün / Hizmet Matrisi

Paydaş	Araştırma	Eğitim	Toplumsal Katkı	Girişimcilik / Yenilikçilik
Akademik Personel	X	X	X	X
İdari Personel		X	X	
Öğrenciler	X	X	X	X
Mezunlar		X	X	
Öğrenci Aileleri		X	X	
Akademik Birimler	X	X	X	X
İdari Birimler		X		
Ufuk Üniversitesi Dr. Rıdvan Ege Hastanesi	X	X	X	
Hasta / Hasta Yakınları		X	X	
Sağlık Bakanlığı	X	X	X	
Millî Eğitim Bakanlığı		X		
Adalet Bakanlığı		X		
Dışişleri Bakanlığı		X		
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X			
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı			X	
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	X		X	

Yerel Yönetimler		X	X	
ÖSYM		X		
YÖK / YÖKAK / ÜAK	X	X		X
KYGM		X		
Diğer Üniversiteler	X	X		X
Dünya Sağlık Örgütü (WHO)	X		X	
Emniyet Genel Müdürlüğü			X	
Türkiye Barolar Birliği			X	
STK'lar / Meslek Odaları	X	X	X	X
TÜBİTAK / TÜBA	X			X
Kamu Kurum ve Kuruluşları	X	X	X	X
Özel Sektör Kuruluşları	X	X	X	X
Medya			X	
Tedarikçiler		X		X
Sendikalar			X	
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X	

Üniversitemizin stratejik planlama sürecinde, paydaşların sistematik bir biçimde analiz edilmesi kadar, bu paydaşların kurumsal faaliyetlere olan etkileri ve kurum açısından taşıdıkları önem düzeylerinin belirlenmesi de kritik bir gerekliliktir. Bu bağlamda hem iç hem de dış paydaşların üniversitemizin araştırma, eğitim, toplumsal katkı ve girişimcilik odaklı hizmetlerine olan etkileri dikkate alınarak kapsamlı bir önceliklendirme çalışması yapılmıştır. Paydaşların stratejik karar alma süreçlerine katılım düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulan Paydaş Etki/Önem Matrisi, paydaşları etki ve önem düzeylerine göre dört temel grupta sınıflandırmakta ve her bir grup için uygun iletişim ve iş birliği stratejileri önermektedir. Bu yapı sayesinde, güçlü etkiye ve yüksek öneme sahip paydaşlarla "birlikte çalışma" esasına dayalı katılımcı ilişkiler tesis edilirken; diğer paydaşlar için bilgilendirme, izleme ya da sürece kısmi dahil etme gibi daha uygun stratejik yönelimler benimsenmiştir. Üniversitemizin stratejik amaç ve hedefleriyle doğrudan ilişkili olan bu analiz, ilerleyen dönemlerde yürütülecek faaliyetlerin daha etkili ve sürdürülebilir bir paydaş etkileşimi ile gerçekleştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Bu değerlendirme sonuçları, aşağıda Tablo 13'te yer alan Paydaş Etki/Önem Matrisi ile sunulmaktadır.

Tablo 13. Paydaş Etki / Önem Matrisi

Etki Düzeyi / Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	**İzle** • Vakıflar Genel Müdürlüğü • Diğer Bakanlıklar • TMMOB • Türkiye Barolar Birliği	**Bilgilendir** • Medya Kuruluşları • Diğer Üniversitelerin Teknokentleri • Büyükelçilikler • Tedarikçiler

	• Sivil Toplum Kuruluşları (yerel düzeyde)	
Yüksek	**Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et** • Öğrenci Aileleri • Potansiyel Öğrenciler • Sendikalar • Üniversitelerarası Kurul • Türk Patent ve Marka Kurumu • Ulusal Ajans • Kalkınma Ajansları • Ticaret ve Sanayi Odaları	**Birlikte çalış, katılım sağla** • Öğrenciler • Akademik Personel • İdari Personel • Akademik ve İdari Birimler • Mezunlar • Ufuk Üniversitesi Dr. Rıdvan Ege Hastanesi • Hasta/Hasta Yakınları • Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kurumları • Adalet Bakanlığı • Dışişleri Bakanlığı • Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı • Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı • Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı • Hazine ve Maliye Bakanlığı • Millî Eğitim Bakanlığı • ÖSYM • YÖK • YÖKAK • Üniversitelerarası Kurul • KYGM • Diğer Üniversiteler • TÜBİTAK / TÜBA • SGK • Yerel Yönetimler (Valilik / Kaymakamlık / Belediyeler) • Ankara Büyükşehir Belediyesi • KOSGEB

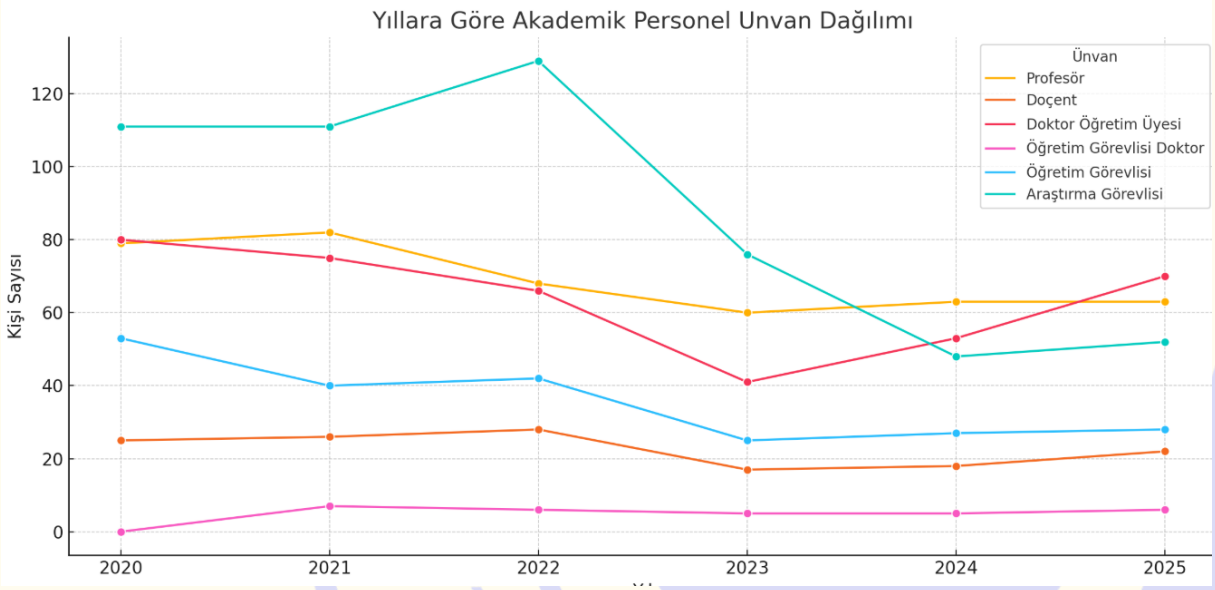
3.8. Kuruluş İçi Analiz

3.8.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Kurumsal stratejik amaçların başarıya ulaşmasında, insan kaynaklarının niteliği ve dağılımı kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, mevcut insan kaynağının nicel ve nitel özellikleri ile gelişim alanlarının analizi, stratejik planlama sürecinin temel girdilerinden birini

oluşturmaktadır. Ufuk Üniversitesi'nin 2025 yılı itibarıyla toplam 863 kadrolu çalışanı bulunmaktadır. Bu çalışanların 241'i akademik, 622'si ise idari personelden oluşmaktadır. İnsan kaynağının yetkinliğini artırmak amacıyla liyakate dayalı atama, yükseltme ve eğitim politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması hedeflenmektedir.

Akademik personelin yıllar itibarıyla unvan bazında dağılımına bakıldığında (Tablo 14), 2020–2025 yılları arasında özellikle "Doktor Öğretim Üyesi" ve "Araştırma Görevlisi" pozisyonlarında dalgalanmalar yaşandığı görülmektedir. 2023 yılında akademik kadro sayısındaki genel düşüşe rağmen, 2025 itibarıyla bu düşüş büyük oranda telafi edilmiştir. Akademik yetkinliğin sürdürülebilirliği açısından öğretim üyesi pozisyonlarında istikrar sağlanması önem arz etmektedir. Bu durumu görsel olarak da ortaya koyan Şekil 3, yıllara göre akademik personel sayısının unvan bazında nasıl değiştiğini detaylı şekilde göstermektedir.



Şekil 3. Yıllara Göre Akademik Personel Unvan Dağılımı

Tablo 14. Yıllar İtibarıyla Akademik Personelin Unvana Göre Dağılımı

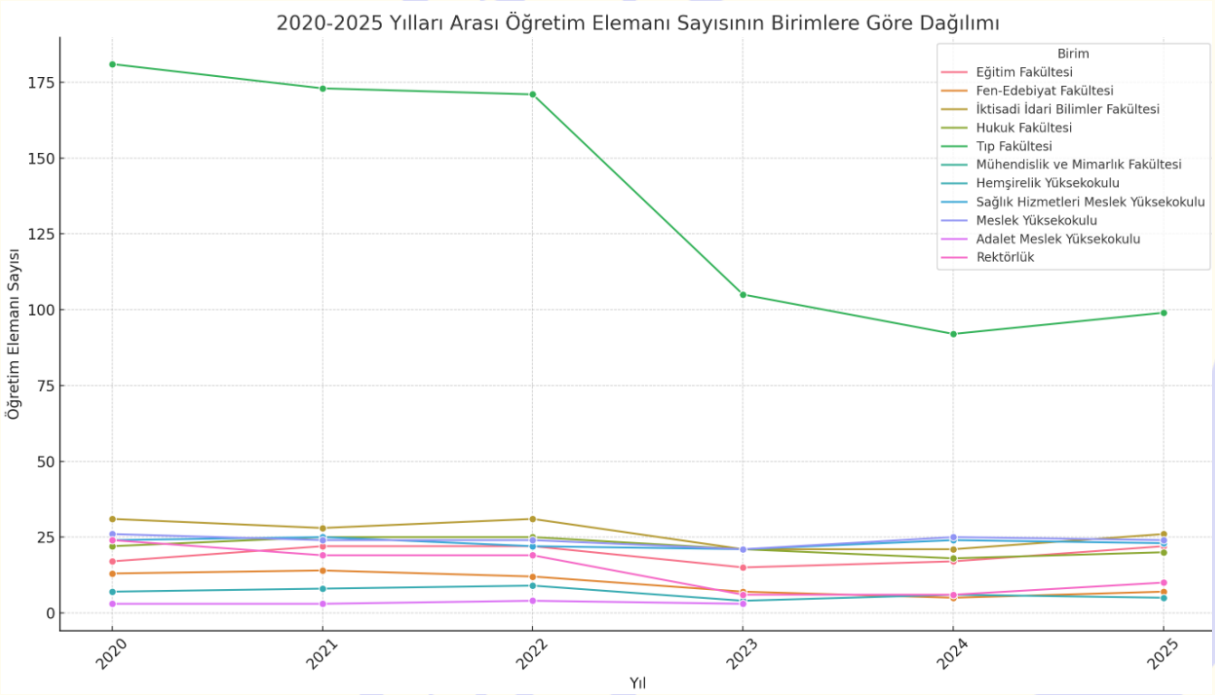
Unvan	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Profesör	79	82	68	60	63	63
Doçent	25	26	28	17	18	22
Doktor Öğretim Üyesi	80	75	66	41	53	70
Öğretim Görevlisi Doktor	–	7	6	5	5	6
Öğretim Görevlisi	53	40	42	25	27	28
Araştırma Görevlisi	111	111	129	76	48	52
Toplam	**348**	**341**	**339**	**224**	**214**	**241**

Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde (Tablo 15), kadın akademisyenlerin sayısının erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu, ancak son yıllarda her iki cinsiyet grubunda da benzer oranlarda artış yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından olumlu bir göstergedir.

Tablo 15. Yıllar İtibarıyla Akademik Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kadın	186	189	191	123	108	126
Erkek	162	152	148	101	106	115
Toplam	**348**	**341**	**339**	**224**	**214**	**241**

Fakülte ve yüksekokullara göre öğretim elemanı dağılımı (Tablo 16), en fazla öğretim elemanının Tıp Fakültesi'nde görev yaptığını göstermektedir. 2025 itibarıyla Tıp Fakültesi'ni İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Meslek Yüksekokulu takip etmektedir. Yeni açılan Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi'nin ise personel yapılanmasının başlangıç aşamasında olduğu görülmektedir. Bu dağılım, Şekil 4'te yıllar bazında görselleştirilmiş olup, öğretim elemanı sayılarındaki eğilimler ve akademik birimler arası farklar grafiksel olarak izlenebilmektedir.



Şekil 4. 2020–2025 Yılları Arasında Fakülte ve Yüksekokullara Göre Öğretim Elemanı Dağılımı

Tablo 16. Yıllar İtibarıyla Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu/Enstitü Öğretim Elemanı Sayısı

Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu/Enstitü	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Eğitim Fakültesi	17	22	22	15	17	16
Fen-Edebiyat Fakültesi	13	14	12	7	5	7
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	31	28	31	21	21	26
Hukuk Fakültesi	22	25	25	21	18	20
Tıp Fakültesi	181	173	171	105	92	99
Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi	-	-	-	-	-	5
Hemşirelik Yüksekokulu	7	8	9	4	6	5
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	24	25	22	21	24	23

Meslek Yüksekokulu	26	24	24	21	25	24
Adalet Meslek Yüksekokulu	3	3	4	3	-	-
Rektörlük (Ortak Dersler vb.)	24	19	19	6	6	10

Üniversitemizin tüm personeline ilişkin yıllar itibarıyla kadro dağılımı (Tablo 17), toplam personel sayısının 2020 yılında 1197 iken, 2023'te 766'ya düştüğünü ve 2025 yılı itibarıyla 863'e yükseldiğini göstermektedir. Özellikle sağlık ve genel idari hizmetlerdeki artış, hizmet sunum kapasitesinin yeniden yükseldiğini göstermektedir. Bilgi işlem ve teknik hizmetler kadrolarında ise görece sınırlı bir artış söz konusudur.

Tablo 17. Yıllar İtibarıyla Tüm Personelin Kadro Dağılımı

Kadro Dağılımı	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Akademik	348	341	339	224	214	241
Genel İdari Hizmetler	241	245	165	147	173	192
Sağlık Hizmetleri	270	278	198	204	218	252
Teknik Hizmetler	29	15	13	16	16	18
Bilgi İşlem	13	12	9	6	10	10
Yardımcı Hizmetler	226	226	161	133	103	110
Güvenlik Hizmetleri	65	62	41	32	33	35
Eğitim Hemşiresi	5	5	4	4	5	5
Toplam	**1197**	**1184**	**930**	**766**	**772**	**863**

İdari personelin eğitim düzeyine ilişkin veriler, personelin mesleki gelişimini izlemek ve potansiyel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, yükseköğretim düzeyinde eğitim alan idari personel oranının artırılması, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Öğrenci sayıları incelendiğinde (Tablo 18), 2020–2025 arasında toplam öğrenci sayısının 82 kişi artarak 4208'e ulaştığı görülmektedir. Özellikle ön lisans programlarında dikkate değer bir artış yaşanmıştır (651 öğrenci). Bu artış, Sağlık Hizmetleri MYO ve Meslek Yüksekokulu gibi uygulamalı eğitim veren programların tercih edildiğini göstermektedir. Bu durum, ilgili alanlarda öğretim elemanı istihdamının stratejik öncelik haline gelmesi gerektiğine işaret etmektedir. Üniversitemizin mevcut durumu itibarıyla öğrenci-öğretim üyesi oranı yapılan analizler sonucunda 16/1 olarak belirlenmiştir. Bu oran, lisans düzeyinde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin nitelikli şekilde sürdürülmesi ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşiminin etkinliğinin korunması açısından yeterli değerlendirilmektedir. Üniversitemiz, önümüzdeki dönemde yeni akademik program ve birimlerin açılması ile mevcut programlardaki doluluk oranlarının artırılması yoluyla aktif öğrenci sayısını artırmayı planlamaktadır. Bu büyüme sürecinde, eğitim kalitesinin sürdürülebilirliğini temin eden öğrenci-öğretim üyesi oranının korunması temel ilke olarak benimsenmiştir.

Tablo 18. Öğrencilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyleri	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Ön Lisans	1038	1103	1501	1342	1689
Lisans	2646	2430	1795	2269	2149

Yüksek Lisans	Tezli	363	295	315	249	253
	Tezsiz	115	109	106	70	99
Doktora		7	10	13	14	18
Toplam		**4169**	**3947**	**3730**	**3944**	**4208**

Son olarak, akademik birimlere göre öğrenci dağılımı (Tablo 19), öğrenci yoğunluğunun ön lisans düzeyinde ve sağlık temelli programlarda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle Sağlık Hizmetleri MYO ve MYO'nun artan öğrenci sayısı, bu birimlerdeki insan kaynağının nicelik ve nitelik açısından güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Tablo 19. Akademik Birimlere Göre Öğrenci Dağılımı

Birimler	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Eğitim Fakültesi	420	416	364	311	219
Fen-Edebiyat Fakültesi	302	306	249	355	321
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	420	335	273	328	461
Hukuk Fakültesi	826	656	632	561	510
Tıp Fakültesi	496	515	518	485	392
Hemşirelik Yüksekokulu	182	202	237	229	246
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	600	614	734	700	735
Meslek Yüksekokulu	438	489	767	642	954
Sosyal Bilimler Enstitüsü	465	400	420	327	366
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	20	14	14	6	4
Toplam	**4169**	**3947**	**3730**	**3944**	**4208**

3.9. Kurum Kültürü Analizi

3.9.1. Tarihsel Arka Plan ve Kurumsal Kimlik

Ufuk Üniversitesi, Türkiye Trafik Kazaları Yardım Vakfı tarafından 18 Aralık 1999 tarihinde kurulmuş olup, yükseköğretim sistemimize kazandırılmış genç, dinamik ve sağlık odaklı bir üniversitedir. Kurucu vakfın kuruluş amacı; trafik, iş ve spor kazaları ile çeşitli afet ve felaketlerin önlenmesine, bu olayların yol açtığı yaralanmaların tedavisine, tıbbi ve sosyal yardıma, rehabilitasyon hizmetlerine ve bu alanlarda eğitimli insan kaynağının yetiştirilmesine katkı sunmaktır. Bu misyon, üniversitenin akademik yapılanmasına ve kurumsal kültürünün şekillenmesine doğrudan yansımaktadır.

Kurumun kuruluş felsefesi, yalnızca yükseköğretim hizmeti sunmak değil; aynı zamanda sağlık temelli sosyal sorumluluk alanlarında da topluma öncülük etmektir. Dolayısıyla üniversitenin kurumsal kültürü, yüksek etik standartlara dayanan, hizmet odaklı ve toplumsal sorumluluğu önceleyen bir karakter taşımaktadır.

3.9.2. Kurumsal Değerler ve Temel İlkeler

Ufuk Üniversitesi'nin kurumsal kültürünün temelini şu değerler oluşturmaktadır:

- **Bilimsel özgürlük ve akademik dürüstlük:** Akademisyenlerin bağımsız araştırma yapma hakkı ve düşünce özgürlüğü korunmakta, araştırmalar etik kurallar çerçevesinde yürütülmektedir.
- **Etik sorumluluk ve topluma hizmet:** Kurum, etik ilkelere ve sosyal sorumluluk bilincine güçlü şekilde bağlıdır.
- **Katılımcılık ve şeffaflık:** Kurum içi karar alma süreçlerinde çok sesliliğe önem verilmekte, akademik-idari tüm paydaşların görüşleri alınarak süreçler yürütülmektedir.
- **Kurumsal aidiyet:** Akademik ve idari personelin kuruma bağlılığı, ortak hedeflere yönelme ve birlikte başarma anlayışıyla desteklenmektedir.

Bu ilkeler hem akademik ortamın niteliğini yükseltmekte hem de öğrenciler başta olmak üzere tüm paydaşlar için güven veren bir kurumsal atmosfer oluşturmaktadır.

3.9.3. Yönetsel Kültür ve Karar Alma Mekanizmaları

Ufuk Üniversitesi'nde yönetsel yapı, hiyerarşik sınırları korunmakla birlikte katılımcı yönetim anlayışı ile şekillendirilmektedir. Rektörlük, dekanlıklar, müdürlükler ve kurullar arasında belirgin görev dağılımları bulunmakta; ancak karar alma süreçlerinde danışma kurulları, akademik kurul ve kalite komisyonları gibi çok paydaşlı yapılar aktif olarak rol almaktadır. Bu yönetsel sistem içerisinde:

- Süreçlerin şeffaflığı artırılmakta,
- Kararların meşruiyeti güçlendirilmekte,
- Paydaş katılımı ile kurumsal aidiyet pekiştirilmektedir.

3.9.4. İnsan Kaynakları ve Çalışma Kültürü

Kurum kültürünün en önemli yapı taşlarından biri, insan kaynağıdır. Ufuk Üniversitesi'nde akademik ve idari personel:

- Görevlerini yüksek sorumluluk ve mesleki etik bilinci ile yürütmekte,
- Kurumun misyonu doğrultusunda sürekli öğrenmeye ve gelişime açık bir tutum sergilemekte,
- Disiplinler arası etkileşime ve iç iletişime önem vermektedir.

Kurum içi eğitimler, kalite güvencesi uygulamaları ve iç denetim mekanizmaları yoluyla çalışanların gelişimi desteklenmektedir.

3.9.5. Öğrenci Odaklılık ve Öğrenme Kültürü

Ufuk Üniversitesi, öğrenci merkezli bir yükseköğretim anlayışını benimsemiştir. Öğrenciler sadece eğitim sürecinin alıcısı değil, aynı zamanda kurumsal gelişimin aktif paydaşları olarak görülmektedir. Bu kapsamda:

- Öğrenci temsilcileri aracılığıyla kurumsal kararlara katılım sağlanmakta,
- Öğrenci memnuniyet anketleri düzenli olarak yapılmakta,
- Akademik danışmanlık sistemleri etkin şekilde işletilmektedir.

Öğrenme süreçleri; sorgulayıcı düşünme, araştırma temelli yaklaşım ve uygulama odaklı bilgi üretimi gibi temel pedagojik ilkelerle desteklenmektedir.

3.9.6. Kalite Kültürü ve Sürekli İyileştirme

Kalite güvencesi sistemi, üniversitenin tüm birimlerine entegre edilmekte olup, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Kalite komisyonları, öz değerlendirme raporları, öğrenci-öğretim üyesi geri bildirimleri ve stratejik hedef takip sistemleri bu yapıyı desteklemektedir. Üniversite bünyesinde kalite kültürü:

- Sürekli iyileştirme anlayışıyla beslenmekte,
- Veriye dayalı karar alma süreçlerini teşvik etmekte,
- İç ve dış paydaşların katkısıyla kolektif biçimde inşa edilmektedir.

Kurum kültürü, yalnızca değerler ve ilkeler bütünü olarak değil, aynı zamanda kurumsal performansı doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışan bağlılığı, kurumsal aidiyet, iç iletişim etkinliği ve organizasyonel verimlilik gibi göstergeler düzenli olarak izlenmekte; elde edilen bulgular doğrultusunda kurum kültürünü güçlendirmeye yönelik uygulamalar geliştirilmektedir. Böylece kurum kültürü ile kurumsal hedefler arasında güçlü ve sürdürülebilir bir uyum sağlanması amaçlanmaktadır.

3.9.7. Dijitalleşme, Yenilikçilik ve Kurumsal Adaptasyon

Ufuk Üniversitesi, dijital dönüşüm sürecini kurumsal kültürünün bir parçası haline getirmiştir. Eğitimde dijital araçların etkin kullanımı, çevrim içi platformların yaygınlaştırılması ve idari süreçlerin dijitalleştirilmesi öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda kurum:

- Yenilikçiliği destekleyen bir iç iklim oluşturmaya çalışmakta,
- Akademik girişimciliği teşvik etmekte,
- Ar-Ge odaklı projeleri destekleyen mekanizmalar kurmaktadır.

Ufuk Üniversitesi, kurumsal kültürünü küresel yükseköğretim dinamikleri ile uyumlu şekilde geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda farklı kültürlerle etkileşimi teşvik eden, uluslararası öğrenci ve akademisyenlerin kuruma entegrasyonunu destekleyen ve çok kültürlü bir akademik ortamı besleyen uygulamalar önceliklendirilmektedir. Kurum, evrensel akademik değerler ile yerel kurumsal kimliğini dengeli biçimde bütünleştirerek uluslararası rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

3.9.8. Toplumsal Katkı ve Gelecek Vizyonu

Ufuk Üniversitesi'nin kurumsal kültürü, sadece iç işleyişe değil, dışa dönük sorumluluklara da odaklanmaktadır. Topluma hizmet, sağlık alanında sosyal katkı, yerel iş birlikleri ve kamu yararını gözeten projeler öncelikli görülmektedir. Üniversitenin vizyonu doğrultusunda hedeflenen kurumsal kültür;

- Toplumsal katkıyı önceleyen,
- Akademik özgünlüğü önemseyen,
- Öğrenci başarısını ve memnuniyetini merkeze alan,
- Sürdürülebilir, çağdaş ve evrensel değerlere açık bir yapı ile bütünleşmektedir.

3.10. Fiziki Kaynak Analizi

Üniversitelerin kurumsal kapasitesini oluşturan temel unsurlardan biri de sahip olunan fiziki kaynaklardır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin, araştırma-geliştirme çalışmalarının ve topluma katkı hizmetlerinin etkili şekilde yürütülebilmesi için bu kaynakların yeterli, erişilebilir ve sürdürülebilir olması büyük önem taşımaktadır. Ufuk Üniversitesi'nin fiziki yapılanması, Ankara ilinde konumlanan Balgat ve İncek yerleşkelerinde sürdürülmektedir. Bu iki yerleşke, toplam kapalı ve açık alan bakımından önemli bir kapasiteye sahiptir.

Tablo 20 incelendiğinde, toplam kapalı alanın 99.675,4 m² ve açık alanın 57.762 m² olduğu görülmektedir. Kapalı alanın %54,8'i İncek Kampüsü'nde yer almakta olup, bu kampüs aynı zamanda spor alanlarının ve yeşil alanların da ana yükünü taşımaktadır. Personel başına düşen kapalı alan 331,778 m² iken, öğrenci başına düşen kapalı alan 50,89 m²'dir. Bu veriler, öğrenci ve personel için yeterli fiziki imkanların sunulduğunu göstermektedir. Özellikle İncek Kampüsü'nde kişi başına düşen alan oranları, mekânsal ferahlık açısından dikkat çekicidir. Spor alanlarının yalnızca İncek Kampüsü'nde bulunması ise fiziksel aktivite alanlarının tek merkezde toplandığını ortaya koymaktadır. Yemekhane ve kafeterya alanı toplamda 5.252,5 m² olup, öğrenci ve personel ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeydedir.
Üniversitemiz Mediko-Sosyal birimi İncek Kampüsümüzde 58 m² alana sahip olup, 1 doktor, 2 hemşire ve 1 Psikolojik Danışman ve Rehber uzmanından oluşan kadrosuyla öğrenci ve personele sağlık hizmeti sunmaktadır.

Tablo 20. Fiziki Kaynaklara İlişkin Alan ve Kullanım Bilgileri

Fiziki Kaynaklar	Balgat Kampüsü	İncek Kampüsü	Toplam
Toplam Kapalı Alan (m²)	45086,7	54588,7	99675,4
Toplam Açık Alan (m²)	14775	42987	57762
Personel Başına Düşen Kapalı Alan (m²)	69,05	198,5	107,41
Personel Başına Düşen Açık Alan (m²)	22,63	156,32	62,24
Öğrenci Başına Düşen Kapalı Alan (m²)	26,69	24,20	50,89
Öğrenci Başına Düşen Açık Alan (m²)	8,51	19,06	28,11
Yeşil Alan (m²)	5400	17461	22861
Spor Alanı (m²)	-	4488	4488

Yemekhane ve Kafeterya Alanı (m²)	1170	4082,5	5252,5

Eğitim faaliyetleri açısından bakıldığında Tablo 21; derslik, laboratuvar ve amfi gibi alanlara ilişkin kapasite ve donanımı göstermektedir. 2025 yılı itibarıyla toplam 108 derslikte 3611 öğrenciye hizmet verilmektedir. Dersliklerin %79'u İncek Kampüsü'nde yer almakta ve burası aynı zamanda amfi alanlarının da tamamına sahiptir. Balgat Kampüsü ise laboratuvar açısından daha yoğun kullanıma sahiptir. Bu dağılım, kampüslerin uzmanlaşma ve kullanım amaçlarına göre yapılandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 21. Eğitim Alanlarının Kapasitesi

Yerleşke	Kapasite	Alan	Adet
	Derslik		
Balgat Kampüs	1689	1795	23
İncek Kampüs	2255	6864	85
TOPLAM	**3944**	**8659**	**108**
	Laboratuvar		
Balgat Kampüs	1689	864	16
İncek Kampüs	2255	651	6
TOPLAM	**3944**	**1515**	**22**
	Amfi		
Balgat Kampüs	1689	-	
İncek Kampüs	2255	1480	5
TOPLAM	**3944**	**1480**	**5**

Ufuk Üniversitesi'nin fiziki kaynakları, mevcut öğrenci ve personel kapasitesine uygun olarak yapılandırılmıştır. Mekânsal kaynakların etkin kullanımı, öğrenci başına düşen alan miktarları, laboratuvar ve derslik donanımı ile üniversitenin kurumsal gelişimi desteklenmektedir. İlerleyen dönemlerde öğrenci artış projeksiyonları ve akademik genişleme hedefleri doğrultusunda, özellikle Balgat Kampüsü'nün eğitim altyapısının güçlendirilmesi stratejik bir öncelik olarak değerlendirilebilir.

Üniversitelerin fiziki kaynakları arasında kütüphaneler, bilginin erişilebilirliğini sağlayan temel akademik destek birimleridir. Ufuk Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Müdürlüğü, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini desteklemek amacıyla teknolojik ve dijital olanaklardan da yararlanarak çeşitli hizmetler sunmaktadır. Akademik kaynaklara erişim hem fiziki koleksiyonlarla hem de elektronik bilgi sistemleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Kütüphane hizmetlerinin dijitalleşmesi kapsamında geliştirilen Akademik Açık Arşiv Sistemi, öğretim üyelerine ait yayınların kamuya açık ve erişilebilir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu sistem, ders materyallerinden tezlere, bildirilere ve araştırma raporlarına kadar geniş bir içerik yelpazesini kapsamaktadır. Ayrıca, LIBRID Kütüphane Otomasyon Sistemi ile koleksiyon yönetimi, kataloglama, ödünç verme, iade alma gibi işlemler tek bir platform üzerinden yürütülmekte; kullanıcılar çevrimiçi katalog tarama olanağından faydalanmaktadır. Kurumsal erişim kapsamında, Legal Online veri tabanı gibi hukuk alanına yönelik özel içerikler abonelik yoluyla araştırmacıların hizmetine sunulmuştur. Buna ek olarak, TÜBİTAK-ULAKBİM aracılığıyla yürütülen EKUAL Projesi kapsamında birçok uluslararası veri tabanına elektronik

erişim sağlanmaktadır. Bu olanaklar, araştırmacıların uluslararası düzeyde bilimsel üretim yapmalarına büyük katkı sunmaktadır.

Tablo 22 incelendiğinde, üniversitenin bilgi kaynaklarının zaman içinde gelişme gösterdiği görülmektedir. 2022 yılında kataloglandırılmış kitap sayısı 23.550 iken, bu sayı 2025 itibarıyla 26.615'e yükselmiştir. Basılı dergi sayısı ise 2023'ten itibaren sabit kalarak 151'de kalmıştır. Elektronik dergi sayısında ise dalgalanmalar olduğu dikkat çekmektedir; 2023 yılında en yüksek seviyeye ulaşan toplam elektronik dergi sayısı (47.852), 2025'te 45.142'ye düşmüştür. Benzer bir seyir, elektronik kitap sayılarında da gözlenmektedir. 2023 yılında 102.579 olan toplam elektronik kitap sayısı, 2025 itibarıyla 44.612'ye gerilemiştir. Buna karşılık veri tabanı sayısı, 2025 yılında 52'ye ulaşarak önceki yıllara göre bir artış göstermektedir. Kütüphanenin kullanıcı kapasitesi de artış eğilimi göstermektedir. 2022 yılında otomasyon sistemine kayıtlı kullanıcı sayısı 2.657 iken, bu sayı 2025 yılında 3.038'e ulaşmıştır. Bu artış, kütüphanenin kullanım düzeyinin ve erişim etkinliğinin arttığını göstermektedir.

Tablo 22. Kütüphane Kaynakları

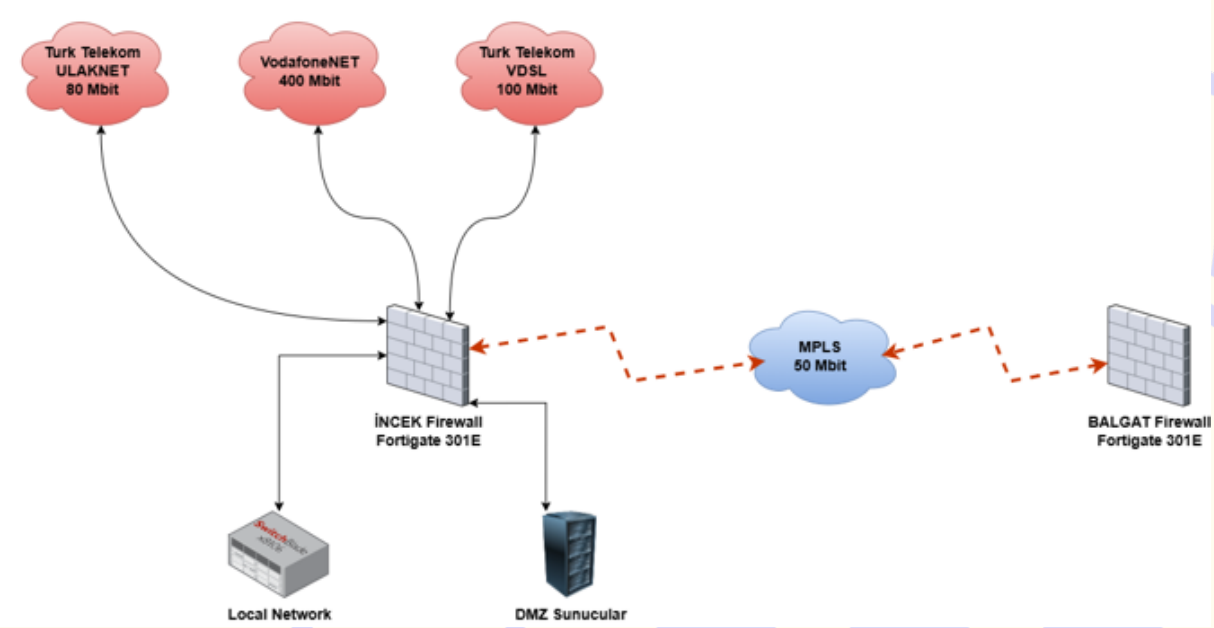
Göstergeler	2022	2023	2024	2025
Kitap (Kataloglandırılmış)	23.550	24.836	26.252	26.615
Basılı Dergi	110	151	151	151
Elektronik Dergi				
Abone	1.636	2.559	900	83
TÜBİTAK-ULAKBİM EKUAL	43.575	45.293	48.950	45.059
Toplam	**45.211**	**47.852**	**49.850**	**45.142**
Elektronik Kitap				
Abone	1.547	1.579	625	360
TÜBİTAK-ULAKBİM EKUAL	99.895	102.470	40.361	44.252
Toplam	**101.442**	**102.579**	**40.986**	**44.612**
Veri Tabanı				
Abone	1	1	1	2
TÜBİTAK-ULAKBİM EKUAL	46	46	50	50
Toplam	**47**	**47**	**51**	**52**
Otomasyon Sistemine Kayıtlı Kullanıcı	2.657	2.802	2.998	3.038

3.11. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Ufuk Üniversitesi'nin teknolojik ve bilişim altyapısı hem mevcut ihtiyaçları karşılamak hem de gelecekteki gelişmelere uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak güncellenmekte ve altyapısını Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi ve ISO/IEC 27001 standartları ile uyumlu biçimde geliştirilmektedir. Üniversite genelinde bilgi işlem hizmetleri "Sunucu Sistemleri", "Ağ (Network) Hizmetleri", "Yazılım ve Veri Tabanı Hizmetleri", "Kullanıcı Destek Hizmetleri" ve "Web Sitesi Yönetimi" başlıkları altında yapılandırılmıştır. Bu hizmetlerin sorunsuz ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesi amacıyla gerekli altyapı yatırımları zaman içerisinde gerçekleştirilmiştir.

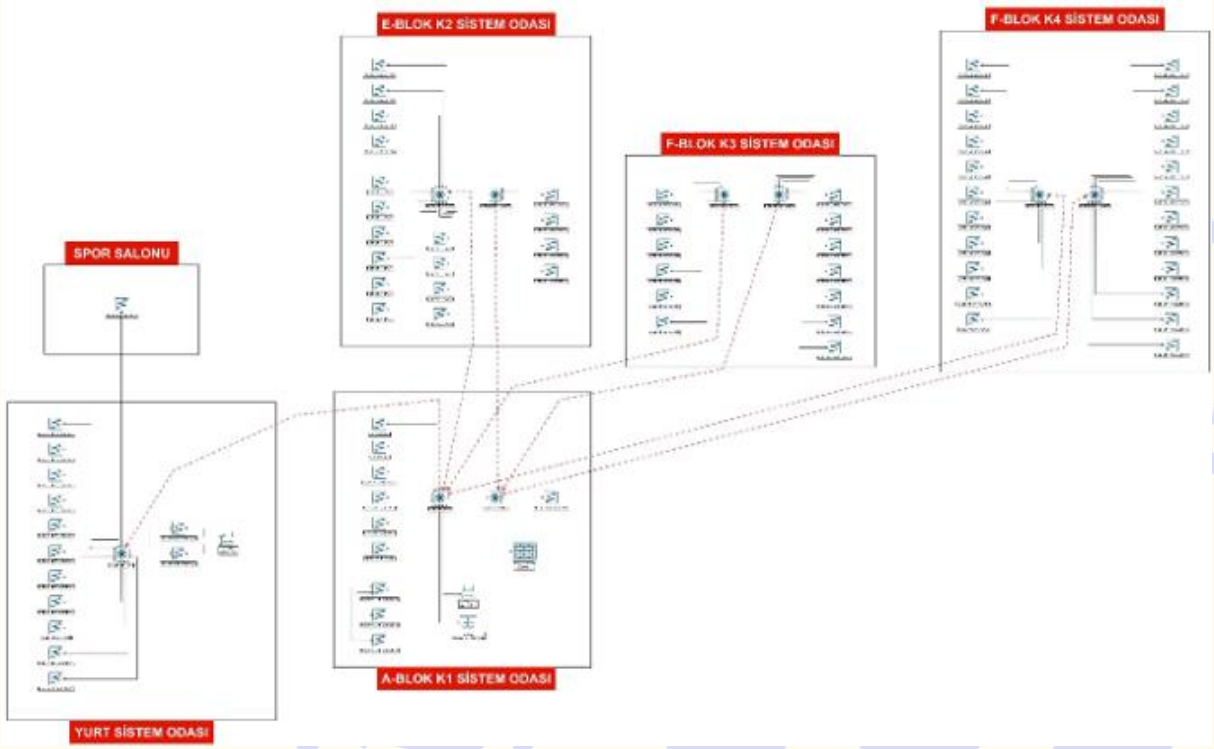
Üniversitemiz bilişim altyapısı fiber omurgaya sahip olup, yıldız topolojisinde yapılandırılmıştır. Balgat ve İncek yerleşkelerinde yer alan tüm binalar fiber optik kablolar ile birbirine bağlanmış ve kullanıcıların tamamına aktif ağ ucu sağlanmıştır. Bu yapı, kampüs içi ve kampüsler arası yüksek hızlı, güvenli veri iletişimini mümkün kılmaktadır. İnternet erişimi, İncek Yerleşkesi merkezli olmak üzere Turk Telekom ULAKNET (80 Mbit), VodafoneNET

(400 Mbit) ve Turk Telekom VDSL (100 Mbit) üzerinden sağlanmakta; Balgat Yerleşkesi ise bu merkez üzerinden 50 Mbit MPLS bağlantısıyla erişim sağlamaktadır. Söz konusu altyapının şematik yapısı Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. İncek ve Balgat Yerleşkeleri Arası Ağ Yapısı ve İnternet Erişim Diyagramı

Yerleşkelerimizde hizmet veren sistem odaları, modern veri iletişim cihazları ile donatılmıştır. Her blokta yer alan sistem odaları merkez omurga ile entegre edilmiş olup, tüm sistemler kontrol altında tutulmaktadır. Yerleşke içi ağ dağılımı ve sistem odalarının konumları Şekil 6'da detaylı olarak görselleştirilmiştir. Ayrıca, İncek ve Balgat yerleşkelerinde sistem odalarında tüm ağ trafiğini denetleyen ve yöneten bir Fortigate 301E Firewall cihazı bulunmaktadır.



Şekil 6. Yerleşke İçi Sistem Odaları ve Ağ Topolojisi Görselleştirmesi

Üniversitemizde 400 adet masaüstü bilgisayar, 6 adet dizüstü bilgisayar ve 42 adet yazıcı aktif olarak kullanılmaktadır. Bu cihazlar akademik, idari ve öğrenci kullanıcılarının erişimine sunulmuş; düzenli bakım ve yenileme faaliyetleriyle teknolojik altyapı güncel tutulmaktadır. Ayrıca üniversite bünyesinde kullanılan tüm yazılımlar ve sistemler, güvenlik duvarları, antivirüs yazılımları ve erişim denetimleriyle korunmakta; yedekli sistemlerle iş sürekliliği sağlanmaktadır. Bu kapsamda bilgi güvenliği, veri gizliliği ve sistem sürekliliği temel öncelikler arasında yer almaktadır. Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesiyle birlikte, önümüzdeki dönemde sistem altyapısının daha güçlü hale getirilmesi, sanallaştırma, bulut teknolojileri, tek oturum (SSO) entegrasyonları ve mobil erişim olanaklarının artırılması hedeflenmektedir.

3.12. Mali Kaynak Analizi

Ufuk Üniversitesi, bir vakıf üniversitesi olarak kamu tüzel kişiliğine sahip, kâr amacı gütmeyen bir yükseköğretim kurumudur. Bu statüsü gereği mali kaynaklarını kamu bütçesinden değil, büyük ölçüde kendi öz gelirlerinden ve dış kaynaklardan sağlamaktadır. Üniversitenin mali yapısı, yürüttüğü eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini temin etmeye odaklıdır.

Üniversitemizin temel mali kaynakları; öğrenci katkı payları ve öğrenim ücretleri başta olmak üzere, çeşitli hizmet gelirleri, araştırma projeleri, sponsorluklar, bağışlar ve finansal yatırım gelirlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, üniversitemiz dönemsel olarak Avrupa Birliği fonları ve TÜBİTAK destekleri gibi dış kaynaklardan da yararlanarak proje tabanlı gelir elde etmektedir. Bu kapsamda mali kaynak yapısı dinamik ve çok kanallı bir sistemle yönetilmektedir.

Üniversitemiz, stratejik plan dönemi boyunca mali sürdürülebilirliğini koruyarak, kaynak çeşitliliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda;

- Öğrenim ücretleri dışında gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi,
- Ar-Ge ve proje destekli kaynakların artırılması,
- Bağış ve sponsorluk mekanizmalarının daha etkin hale getirilmesi,
- Vakıf ve üniversite iş birliklerinin güçlendirilmesi öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.

Bu stratejik yaklaşım sayesinde Ufuk Üniversitesi, kaliteli eğitim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini sürdürülebilir şekilde yürütmeyi, topluma katkı misyonunu etkin biçimde yerine getirmeyi ve kurumsal gelişimini mali anlamda da desteklemeyi amaçlamaktadır.

3.13. Akademik Faaliyetler Analizi

Ufuk Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma, girişimcilik ve topluma katkı alanlarında yürüttüğü faaliyetlerle yükseköğretim alanında toplumsal ve bilimsel gelişimi desteklemektedir. Üniversitenin akademik birimleri, lisans ve lisansüstü düzeyde yürüttükleri programlarla öğrencilerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye odaklanırken; aynı zamanda bilimsel araştırmalar, uygulamalı çalışmalar ve topluma yönelik hizmetler aracılığıyla kurumsal sorumluluğu da yerine getirmektedir. Bu bağlamda, temel akademik faaliyetler Üniversitenin kurumsal kapasitesinin değerlendirilmesinde önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır. Stratejik planlama sürecinde üniversitenin güçlü yönlerinin korunması, zayıf yönlerin iyileştirilmesi ve gelişim alanlarının somut biçimde belirlenebilmesi amacıyla akademik faaliyetler bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Bu analiz kapsamında, eğitim, araştırma, girişimcilik–sürekli eğitim ve toplumsal katkı başlıklarında mevcut durum, sorun alanları ve önerilen iyileştirme stratejileri sistematik olarak ele alınmıştır. Akademik faaliyetlerin bu dört boyut altında değerlendirilmesine ilişkin detaylı analiz Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
Eğitim	• 6 fakülte, 1 yüksekokul ve 2 meslek yüksekokulunda lisans ve ön lisans düzeylerinde eğitim sunulması • Sağlık ve Sosyal Bilimler Enstitülerinde 16 yüksek lisans, 2 doktora programı bulunması	• Disiplinler arası programların sınırlı olması • Öğretim elemanı sayısının bazı bölümlerde yetersiz olması • Uygulamalı eğitime katılımın bazı programlarda sınırlı olması	• Disiplinler arası programların sayısı artırılmalı • Öğretim elemanı ihtiyacına yönelik birim bazlı planlama yapılmalı • Programlarda uygulamalı eğitime yönelik sektör iş birlikleri artırılmalı

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
	• %100 İngilizce eğitim veren programların varlığı • Öğrenciye yönelik danışmanlık ve yönlendirme birimlerinin etkinliği • Uygulamalı eğitimde güçlü altyapı: Hastane ve laboratuvar destekli tıp eğitimi		
Araştırma	• Tıp Fakültesi bünyesinde "Öğretmen Naime Tömek Araştırma Laboratuvarı" gibi özgün araştırma altyapılarının bulunması • Bilimsel araştırma kültürünün gelişmekte olması • Araştırmaların sağlık hizmetiyle entegre yürütülebilmesi • Üniversite bünyesinde iki hakemli derginin düzenli olarak yayımlanması (UFUKSBE, 2011; UFUK TIP, 2025) • Akademik yayıncılığın kurumsallaşmış olması • Dergi yönetim süreçlerinin Dergi Park sistemi yürütülmesi	• Laboratuvar altyapısının bazı alanlarda geliştirilmesi gerekmesi • Lisansüstü araştırma projeleri için bütçe kısıtlılığı • Dış kaynaklı proje başvurularında düşük yoğunluk • Tam zamanlı araştırmacı istihdamının sınırlılığı • Dizinlenme ve uluslararası görünürlük süreçlerinin devam etmesi • Hakem havuzunun sınırlı olması • Yayın sürekliliği için sürdürülebilir mali ve idari destek ihtiyacı	• Araştırma laboratuvarlarının altyapısı güncellenmeli ve teknik personel desteği sağlanmalı • BAP, TÜBİTAK ve AB projelerine başvuru oranı artırılmalı • Lisansüstü öğrenciler için araştırma bursları ve teşvik mekanizmaları geliştirilmeli • Dergilerin ulusal ve uluslararası dizinlerde yer alması için kalite kriterlerinin güçlendirilmesi • Hakem ve yazar havuzunun genişletilmesi • Uluslararası özel sayılar ve ortak editörlüklerle görünürlük artırılması

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
			• Üniversite tanıtım stratejisinde dergilere görünür alan açılması
Girişimcilik ve Sürekli Eğitim	• UFSEM aracılığıyla sürekli eğitim programlarının düzenleniyor olması • Kamu, özel sektör ve uluslararası kurumlarla iş birliğine dayalı eğitim faaliyetlerinin başlamış olması • Uygulamalı alanlarla doğrudan temas sağlayan bölümlerin varlığı (Hukuk, Sağlık, Yönetim)	• Sürekli eğitim programlarının duyurulmasında sınırlılık • Girişimcilik destek mekanizmalarının henüz yapılandırılmamış olması • Mezunlar ile girişimcilik bağlantısının zayıf olması	• UFSEM kapsamındaki eğitimlerin sektörel talepler doğrultusunda çeşitlendirilmesi • Girişimcilik ders ve etkinliklerinin lisans programlarına entegre edilmesi • Mezun izleme sistemi üzerinden girişimcilik takibi yapılmalı
Toplumsal Katkı	• "Dr. Rıdvan Ege Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi" aracılığıyla topluma sağlık hizmeti sunulması • Bilim İletişimi Koordinatörlüğü aracılığıyla, üniversite bünyesinde bilimsel araştırmaların halkla buluşmasını ve "Bilim Kafe" etkinlikleri gibi açık oturumların düzenlenmesi • Hukuk, sağlık ve psikoloji alanlarında topluma yönelik eğitim, seminer ve danışmanlık faaliyetleri	• Toplumsal katkı faaliyetlerinin sistematik olarak izlenmemesi • Sivil toplum ve yerel yönetimlerle kurumsal iş birliklerinin sınırlı olması • Gönüllülük temelli etkinliklerin yeterince belgelenmemesi	• Toplumsal katkı faaliyetleri için kurumsal izleme ve raporlama sistemi oluşturulmalı • Kamu-STK iş birlikleri için yıllık eylem planları geliştirilmeli • Sosyal sorumluluk projelerine yönelik öğrenci katılımı artırılmalı ve belgelendirilmeli

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapmalı?
	• Sosyal sorumluluk bilinci olan öğrenci kulüplerinin etkinliği		

3.14. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Yükseköğretim sektörü, ülkelerin ekonomik kalkınması, toplumsal refahı ve bilimsel gelişimi açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, üniversiteler yalnızca eğitim-öğretim faaliyetleriyle değil; aynı zamanda araştırma, toplumsal katkı, girişimcilik ve yenilikçilik gibi alanlarda da etkin bir şekilde varlık göstermektedir. Küresel ölçekte yaşanan teknolojik dönüşüm, demografik değişimler, iş gücü piyasalarındaki dönüşüm ve bilgiye erişim biçimlerinin farklılaşması, yükseköğretim sisteminin tüm bileşenlerini doğrudan etkilemekte ve üniversiteleri sürekli olarak kendilerini yenilemeye zorlamaktadır. Stratejik planlama sürecinde, üniversitemizin yükseköğretim sektöründeki yerinin, rekabet avantajlarının ve gelişim alanlarının belirlenebilmesi için sektörün makro düzeyde analiz edilmesi gereklidir. Bu analiz sayesinde üniversitemiz; eğitimde kalite, araştırma kapasitesi, uluslararasılaşma, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi kritik alanlardaki konumunu daha sağlıklı bir şekilde değerlendirme imkânı bulacaktır. Bu doğrultuda hazırlanan Yükseköğretim Sektörü Analizi hem ulusal hem de uluslararası eğilimlerin ve sektörel dinamiklerin üniversitemize olan etkilerini değerlendirmekte; aynı zamanda yükseköğretim sisteminde karşı karşıya kalınan fırsat ve tehditleri tespit ederek stratejik kararların alınmasında yol gösterici olmayı amaçlamaktadır. Analiz iki alt başlık altında sunulmaktadır. Birinci alt başlık olan Sektörel Eğilim Analizi, yükseköğretim sektörünü etkileyen politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin (PESTLE) değerlendirilmesini içermektedir. İkinci alt başlık olan Sektörel Yapı Analizi ise Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının mevcut yapısını, öğrenci sayıları ile üniversite türlerini, akademik personel yapısını ve üniversitelerin temel eğilimlerini kapsayan bir değerlendirmeyi içermektedir.

3.14.1. Sektörel Eğilim Analizi

Yükseköğretim sektörü, sürekli değişen ve gelişen dış çevresel koşulların etkisi altında şekillenmektedir. Bu bağlamda, stratejik planlamada dış çevrenin dikkatle analiz edilmesi, üniversitelerin hem mevcut konumlarını değerlendirmeleri hem de geleceğe yönelik yol haritalarını sağlam temellere oturtmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu alt başlık kapsamında, politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerden oluşan PESTLE analizine yer verilmiş ve bu faktörlerin yükseköğretim sektörü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Yapılan analiz, üniversitemizin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirleyerek stratejik aksiyon önerilerini de içermektedir. Tablo 24. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi'nde yer alan bulgular, dış çevrenin sunduğu olanaklar ile potansiyel risklerin ayrıntılı bir şekilde ele alınmasını sağlamakta ve bu doğrultuda üniversitemizin stratejik pozisyonunu güçlendirmeye yönelik yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Tablo 24. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	

Politik	• Ankara ilindeki üniversite sayısında yaşanan artış • Yükseköğretimde kalite güvence süreçleri YÖKAK rehberliğinde sürekli izlenmesi gerekliliği • Hükümetin eğitim politikaları, devlet destekleri, yükseköğretim reformları, yükseköğretime yönelik düzenlemeler. • Eğitimde devlet politikaları zaman zaman değişkenlik gösteriyor. • AB uyum politikalarının üniversiteye etkileri (Erasmus, Bologna vb.)	• Yoğun rekabet ortamının eğitim-öğretim süreçlerinde kaliteyi artırması • Kurumların misyon ve vizyonlarını, politika ve stratejilerini gözden geçirmeleri • Devlet destekli projeler, eğitim politikalarının üniversiteler lehine şekillenmesi • AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri, Erasmus dönüşü olumlu izlenimler, akademisyen ve öğrencilerin tecrübelerini aktarmaları	• Öğrenci kontenjanlarının azalması • Kaliteli öğretim üyesi bulmanın zorlaşması • Hızlı değişime Üniversitemizin adaptasyonda zorluk çekmesi • Üniversite sayısının artması nedeniyle eğitim kalitesinde düşme • Politik belirsizlik, bütçe kesintileri ve eğitimdeki olası reformlar	• Farklılaşma stratejileri uygulanmalı • Öğretim üyelerinin niteliği arttırılmalı • Tüm operasyonel süreçlerde (eğitim, araştırma, toplumsal katkı) kalite kültürünün yaygınlaştırılmalı ve YÖK ile ortak çalışmalar yürütülmeli • İş birliklerini artırmalı, devletin eğitim politikalarına proaktif uyum sağlanmalı • Farklı AB üniversiteleri ile uluslararası iş birlikleri kurulmalı
Ekonomik	• Dünyada ve Türkiye'de yaşanan ekonomik durum • Genç işsizlik oranın yüksek oluşu • Uygulanan sıkı maliye politikaları • Ekonomik durgunluk ve gelir eşitsizliği, eğitim sektörü üzerinde baskı oluşturması • Ekonomik büyüme, iş gücü piyasası, eğitim harcamaları,	• Ankara ölçeğinde yükseköğretime devam eden çok sayıda öğrenci bulunması • Eğitimdeki fırsatlar ve burslar ile daha fazla öğrenciye erişim sağlanabilmesi	• Öğrencilerin iş kaygısının artması ve iş imkânı fazla olan bölümleri tercih etmesi, öğrenci kontenjanlarının azalması • Ailelerin eğitim-öğretime ayırdıkları bütçelerde azalma • Ekonomik krizler, eğitimde maliyetlerin artması, düşük gelirli öğrencilerin eğitim alabilme zorlukları	• Daha nitelikli eğitim programı hazırlanmalı • Burs olanakları artırılmalı • Araştırma bütçeleri artırılarak ekonomik kırılganlıklara karşı dayanıklılık sağlanmalı • Ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için yeni gelir kaynakları oluşturulmalı, finansal destek

	üniversite gelir kaynakları, öğrenci bursları			programları artırılmalı
Sosyo-Kültürel	• Genç insan nüfusunda yaşanan artış • Demografik değişimler, öğrenci talepleri, toplumda eğitim anlayışındaki değişiklikler, ailelerin beklentileri • Yeni kuşağın eğitim sürecinden beklentilerinin değişmesi (ekip çalışması, uygulamalı, kişiselleştirilmiş eğitim) • Toplumsal sorunların çözülmesinde Üniversitemizin potansiyelini yeterince kullanamaması	• Yükseköğretime devam etmek isteyen öğrenci sayısında artış • Farklı kültürlerden öğrencilerle daha geniş bir kitleye ulaşma fırsatları • Öğrenci dayanışması • Araştırmaların toplumsal ihtiyaca yönelik belirlenmesi	• Kontenjanların sosyo-kültürel değişiklikleri göz önüne almadan artırılması • Sosyo-kültürel farklar, eğitimde çeşitlilik ve eşitlik sorunlarına yol açabilir • Bölümler arasında iletişimin azalması • Üniversitemizin yerel ve bölgesel sorunlara, beklendiği kadar bilimsel çözüm getirememesi	• Aday öğrenciler, doğru bir rehberlik programıyla yeteneklerine uygun bölümlere yönlendirilmeli • Kontenjanların sosyo-kültürel değişiklikleri göz önüne alarak artırılmalı • Sosyo-kültürel değişiklikleri göz önüne alınarak eğitim programları geliştirilmeli • Sosyal medya duyurularında Youtube, vlog, podcast gibi kanalların etkin olarak kullanılması • Toplumsal katkı konusunda bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi
Teknolojik	• Teknolojinin eğitimde yaygın kullanılması • Uzaktan eğitim altyapısı, gelişen iletişim teknolojisi • Mobil teknolojilerin artması • Ar-Ge ve araştırma yapabilecek araştırma merkezlerinin yetersizliği	• Artan teknolojik gelişmelerle beraber üniversitelerin alternatif çevrim-içi öğretim ortamlarını (moodle, classroom, open course, uzaktan eğitim ve açık öğretim sistemi) kullanarak öğrencilere ulaşabilmesi	• Gelişen teknolojiye uygun donanım, yazılım ve uzman personel bulundurma gerekliliği • Laboratuvar/ atölye kurulumlarının veya yeni teknoloji ile uyumlu hale getirilmesinin maliyetli olması • Bilişim hizmetlerine ayrılan bütçenin yetersizliği	• Yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı özendirilmeli • Teknolojinin eğitim-öğretim süreçlerinde etkin kullanılmasına yönelik ortamlar oluşturulmalı • Laboratuvar/atölye sayıları öğrenci sayısına ve ders çeşidine göre arttırılıp

	• Dijitalleşme, yapay zekâ, veri analitiği, online eğitim, eğitimde teknolojik yenilikler • Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve dijital eğitime yatırım yapmak önemli bir gereklilik • Uzaktan eğitime, sanal konferanslara ilgi	• Teknolojik yeniliklerle eğitimde verimlilik sağlanabilir, hibrit eğitim modeliyle geniş kitlelere ulaşılabilir • Farklı üniversitelerden ders alabilme imkânları, farklı eğitim platformlarının kurulması	• Teknolojik gelişmelere ayak uyduramama riski, dijitalleşmenin yüksek maliyetlere yol açması • Uzaktan eğitime erişme fırsatı olmayan bireyler için var olan eşitsizliğin daha da artması	donanımları güncellenmeli • Kütüphanelerin elektronik kaynakları artırılmalı • Üniversitelerde eğitim teknolojileri birimi kurularak çevrimiçi öğrenim sürekli iyileştirilmeli • Eğitimde dijital dönüşüm hızlandırılmalı, yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojiler entegre edilmeli • Teknolojik gelişmelere ilişkin olarak gerek öğrencilere gerek personele yönelik ücretsiz eğitimler verilmesi ve bu eğitimlere katılmanın özendirilmesi
Yasal	• YÖK Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu'nun varlığı ve bu kapsamda ilgili düzenlemelerin yapılması • Yasal düzenlemeler sıkça değişiyor, üniversitenin hukuki süreçleri sürekli olarak gözden geçirilmeli	• Etkin kurumsal yapıyı sağlayabilecek stratejik plan çalışmalarının yürütülmesi • Performans yönetimi uygulamaları, iç kontrol sistemlerinin kurulması ve hizmet sunum standartlarının oluşması • Yeni yasalar ile eğitim fırsatları artırılabilir, uluslararası	• YÖK tarafından kısa aralıklarla eğitim-öğretim ile ilgili yönetmeliklerde değişiklik yapılması. • Hukuki değişiklikler, üniversite işleyişini zorlaştırabilir ve uluslararası ilişkileri etkileyebilir olması	• Yasal düzenlemelerle ilgili olarak akademik ve idari birimlerde çalışanlar için farkındalık eğitimleri düzenlenmeli • Hukuki uyumluluk sağlanmalı, yasal düzenlemelere karşı esnek ve hazırlıklı olunmalı

		akreditasyonlar için kolaylık sağlanabilir		
Çevresel	• Çevre bilincinin artması • Sürdürülebilirlik, çevre politikaları, doğal kaynaklar, çevresel felaketler, eğitimde yeşil dönüşüm • Çevresel faktörler, üniversitelerin sürdürülebilirlik stratejilerini etkiliyor • AB Yeşil Mutabakatının getireceği standartlara uyum sağlanması • Dünya'da küresel olarak gelişen çevresel sorunlar (küresel ısınma, plastik atıklar, susuzluk, endemik türlerin yok olması vb.)	• Çevre bilincine sahip ve yeşil alanı bol olan üniversitelerin tercih edilmesi • Çevresel farkındalık artışı, yeşil kampüs projeleri, çevre dostu eğitim modelleri • Yeşil ekonominin öneminin artması • Çevresel sorunlara eğilen birimlerin (enstitüler, AUM'ler vb.), uluslararası fonları Üniversiteye kazandırmak için aktif olarak çalışması	• Kampüslerdeki yeşil alanların azalması • Çevresel felaketler, eğitim altyapısını olumsuz etkileyebilir, maliyet artışı yaratabilir • Karbon ayak izi farkındalığının yetersiz olması • İklim değişikliğinin, kuraklığın ve kirliliğin etkilerinin farkında olunmaması	• Çevre bilincini arttıracak sosyal sorumluluk projeleri eğitimleri verilmeli, yasal düzenlemeler yapılmalı • Üniversite yerleşkesi öğrencilerde çevre bilincini/kültürü oluşturacak düzeyde iyileştirilmeli • Ufuk Üniversitesi'nde "sürdürülebilirlik" konusu özellikle öğrenci kulüpleri/sosyal projelerle desteklenmeli • Çevresel sorunlara multidisipliner olarak yaklaşan, Üniversitemize özgü proje fonları oluşturularak akademisyen ve öğrencilerin farkındalığının artırılması

3.14.2. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel yapı analizi, üniversitelerin içinde faaliyet gösterdiği rekabet ortamını, tedarik ilişkilerini, paydaş etkileşimlerini ve düzenleyici-denetleyici kuruluşlarla olan ilişkilerini stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde, üniversiteleri etkileyen dört temel sektörel güç (rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici/denetleyici kuruluşlar) ayrı ayrı analiz edilerek, her birinin Ufuk Üniversitesi üzerindeki potansiyel etkileri fırsat ve tehditler açısından değerlendirilmiş, bu etkilere karşı izlenmesi gereken stratejik yönelimler belirlenmiştir.

Rakip üniversitelerin sayısındaki artış ve uluslararası yükseköğretim kurumlarının varlığı, rekabeti giderek daha dinamik bir hale getirmektedir. Öğrencilerin beklentileri, küresel eğilimler, dijitalleşme ve yeni meslek alanlarının doğuşu gibi unsurlar, yükseköğretim kurumlarını eğitim programlarını yenilemeye, farklılaşmaya ve uluslararasılaşmaya

zorlamaktadır. Bu bağlamda, nitelikli öğrenci ve akademik personel çekebilmek, mezun başarı oranlarını artırmak ve bilimsel üretkenliği güçlendirmek, üniversitenin stratejik hedefleri arasında yer almalıdır. Benzer şekilde, üniversitenin mezunları, özel sektör, sanayi kuruluşları, meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları gibi dış paydaşlarla geliştirilecek ilişkiler; kurumun sosyal sorumluluk kapasitesini, iş birliği imkânlarını ve mezun takip sistemini güçlendirme potansiyeline sahiptir. Ancak bu ilişkilerin yeterince kurumsallaşmaması ve etkileşim düzeyinin sınırlı kalması, üniversitenin paydaş güvenilirliğini ve marka değerini olumsuz etkileyebilir.

Tedarikçilerle kurulan ilişkiler, üniversitenin hizmet sunum kalitesinde doğrudan belirleyici olabilmektedir. Özellikle kur dalgalanmalarının etkili olduğu ekonomik koşullarda, mal ve hizmet alımlarında yaşanan sorunlar üniversitenin operasyonel etkinliğini azaltabilir. Bu nedenle güçlü bir iç kontrol mekanizması, alternatif tedarik kaynaklarının belirlenmesi ve uzun vadeli anlaşmalar stratejik öneme sahiptir. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (YÖK, YÖKAK, TÜBİTAK vb.) ile olan ilişkiler, üniversitenin mevzuat uyumu, kalite süreçleri ve stratejik planlama kabiliyeti üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu kurumlarla uyumlu ve şeffaf bir iletişim hem akreditasyon süreçlerinin etkinliğini hem de kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemektedir. Bu çerçevede hazırlanan Tablo 25. Sektörel Yapı Analizi, yukarıda değinilen dört temel aktör başlığı altında, mevcut durum tespitlerini, fırsat ve tehditleri ve bunlara karşı geliştirilmesi gereken stratejik önerileri bir arada sunmaktadır.

Tablo 25. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	• Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin sayısını artması • Uluslararası üniversitelerin varlığı • Rekabetin giderek arttığı bir sektörde, öğrencilerin tercihlerini kazanmak için daha fazla çaba gösterilmeli • Geleceğin meslekleri ile ilgili açılması planlanan programlara öncelik verilmesi • Uluslararası alanda öğretim üyesi başına düşen önemli indekslerdeki yayın sayısı	• İşbirliğinin geliştirilmesi • Rekabetin canlı tutulması • Online ve hibrit eğitim yöntemleri ile yeni öğrenci segmentlerine ulaşma fırsatı • Yazılım, yapay zekâ gibi geleceğin meslekleri ile ilgili konularda derslerin (NFT'ye Giriş) açılması • Uluslararası yayınlara verilen teşvik ve desteğin artırılması	• Öğrenci kontenjanlarının azalması • Mezunların iş bulma ve işe yerleşme olanaklarının azalması • Üniversite sayısının artması nedeniyle nitelikli öğrenci sayısında azalma • Devlet ve büyük özel üniversitelerle olan yoğun rekabet, öğrenciler için daha cazip teklifler sunmalarına neden olabilir • Bugün geleceğin mesleği olarak tanımlanan bir	• Üniversite tanıtım etkinlikleri düzenlenmeli • Araştırma olanakları geliştirilmeli • Nitelikli öğrenci alımını teşvik edecek burs sistemleri ve tanıtım faaliyetleri" başlatılmalı • Rekabet analizleri yapılmalı, eğitim içeriği ve öğrenci deneyimi güçlendirilmeli, benzersiz programlar sunulmalı • Lisans düzeyinde bölümler ile disiplinler arası

			alanın zamanla popülaritesini yitirmesi • Saygın ve prestijli yayınevlerine ait açık erişimli dergiler için yayın ücretlerinin desteklenmemesi	ve enstitü seviyesinde doktora sertifika programları açılması • Nitelikli yayınevleri ile anlaşma yapılması ve makale ücretlerine destek verilmesi
Paydaşlar	• Mezunlar ile iletişim eksikliği • Sanayi ile ortak yapılan proje sayısının azlığı • Paydaşlarla güçlü ilişkiler, üniversitenin prestiji ve başarısı üzerinde doğrudan etkili • Meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği	• Sanayi ile ortak projeler geliştirilmesi • Öğrenciler ve mezunlarla güçlü bağlar kurarak üniversitenin marka değerini artırma fırsatları • Meslek kuruluşları ile iş birliği	• Üniversitenin tercih edilmesinde düşme • Meslek kuruluşları ile üniversiteler arasında ortak çalışma kültürünün yeterli olmaması	• Sanayi ile iş birliği konusunda bilgilendirme eğitimleri düzenlenmeli • Mezun izleme sistemleri geliştirilmeli • Mezunlarla etkileşimi artıracak etkinlikler düzenlenmeli • Dış paydaşlarla olan iletişim ve iş birliği geliştirilmeli • Sektörel yapıda sanayi ile birlikte yenilikçi projeler geliştirme yönünde somut adımlar atılmalı • Paydaş ilişkileri düzenli olarak gözden geçirilmeli, iletişim stratejileri geliştirilerek etkileşim güçlendirilmeli • Eğitim programlarının sektörün ihtiyaçları doğrultusunda iç

				ve dış paydaşların görüşleri alınarak yapılandırılması • Meslek örgütleri ile ortaklaşa güncel konularla ilgili öğretici konferanslar düzenlenmesi
Tedarikçiler	• Mal ve hizmet tedariki edilmesinde problemler yaşanması • Eğitim teknolojileri ve yazılımlarının üniversitenin eğitim sürecine entegre edilmesi • Kurlardaki ani değişiklikler nedeniyle tedarikte zorluklar yaşanması	• Maliyet avantajı sağlayacak şekilde başka tedarikçilerin sürece dahil olması • Teknolojik altyapı tedarikçileriyle iş birlikleri yaparak eğitimde verimlilik sağlanabilir	• Düşük kaliteli mal ve hizmet sunumu • Tedarikçilerin fiyat artışları, yetersiz hizmet kalitesi ve tedarik zinciri sorunları üniversiteyi olumsuz etkileyebilir • Bütçe kısıtı ve kur dalgalanmaları nedeniyle ödemelerin geriden yapılması ve fiyatların artması	• Mal ve hizmet alımında uzman kişiler görevlendirilmeli iç kontrol mekanizmasıyla bütünleştirilmeli ve yönetim sisteminin kurulması • Tedarikçilerin performansları sürekli olarak incelenmeli • Tedarikçilerle uzun vadeli anlaşmalar yapılarak fiyat istikrarı sağlanmalı, alternatif tedarikçilerle ilişkiler güçlendirilmelidir • Protokollerde Türk lirası kurunun dikkate alınması, yabancı para kurları gerekli ise alınacak hizmetin hızlandırılması
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	• Üniversitenin stratejik hedefleri ile düzenleyici kuruluşların bazı uygulamaları	• Ulusal ve uluslararası akreditasyonlar, üniversitenin küresel alandaki	• Hedeflerde sapma • İletişim sorunları	• Süreçlerin iyileştirilmesinde yükseköğretim kurumlarının

	arasındaki uyumsuzluklar • Denetleyici ve düzenleyici kuruluşlar ile süreç yönetimi esnasında yaşanan rehberlik sorunları • Yükseköğretim kurumlarına yönelik düzenlemeler ve denetimler • Kalite değerlendirmelerinde kullanılan ölçütlerin yetersizliği veya alanlara göre uygulanabilirliğinin olmayışı	itibarını artırabilir		katılımcılığı artırılmalı • İletişim sorunları giderilmelidir • Düzenleyici kurumlarla akreditasyon süreçleri hızlandırılmalı ve düzenli denetim raporları hazırlanmalıdır • Alan bazlı araştırma niteliği ölçütlerinin tanımlanması çalışmasının yapılması

3.15. GZFT Analizi

GZFT analizi, kurumların içsel durumlarını ve dış çevre koşullarını bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmelerine olanak tanıyan stratejik bir analiz aracıdır. Bu analiz kapsamında güçlü yönler, kurumun rekabet avantajlarını ve gelişim potansiyelini belirlerken; zayıf yönler, mevcut kapasitenin hangi alanlarda iyileştirilmesi gerektiğine işaret eder. Fırsatlar, dış çevrede ortaya çıkan ve kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda değerlendirilebilecek olumlu gelişmeleri temsil ederken; tehditler ise kurumsal sürdürülebilirliği ve başarıyı olumsuz yönde etkileyebilecek dışsal risk unsurlarını tanımlar. Ufuk Üniversitesi özelinde gerçekleştirilen bu analizde, üniversitenin kurumsal kapasitesi, eğitim-öğretim altyapısı, akademik insan kaynağı ve konum avantajları gibi unsurlar güçlü yönler olarak öne çıkarken; stratejik uyum eksiklikleri, bazı teknolojik altyapı sınırlılıkları ve dış paydaş ilişkilerindeki zayıflıklar geliştirilmesi gereken alanlar olarak belirlenmiştir. Öte yandan, yükseköğretime yönelik artan talep, sağlık hizmetlerine olan toplumsal ihtiyaç ve dijitalleşme gibi gelişmeler fırsat alanları olarak değerlendirilmiş; ekonomik istikrarsızlık, sektörel rekabetin artışı ve dış kaynaklı riskler ise olası tehdit unsurları arasında yer almıştır. Bu analiz, stratejik amaç ve hedeflerin somut verilere dayalı olarak yapılandırılmasına katkı sunmaktadır.

GÜÇLÜ YÖNLER

- Üniversitenin kendine ait kampüs alanına ve sağlık temelli bir üniversitede bulunması gereken tüm tesislere sahip olması
- Tıp Fakültesi ve Psikoloji Bölümü gibi akredite programların bulunması
- Sağlık alanında uygulama altyapısının (laboratuvar, hastane, simülasyon merkezi vb.) güçlü olması
- Nitelikli ve uzman akademik kadronun varlığı
- Tecrübeli ve alanında yetkin idari personelin bulunması
- Kalite Güvence Sistemi oluşturulmuş ve üst yönetimce destekleniyor olması
- Kurumsal yönetim yapısının oturmuş olması
- Tanıtım faaliyetlerinin planlı ve etkili yürütülmesi

- Sürekli Eğitim Merkezi'nin aktif olabilecek potansiyele sahip olması
- Öğrencilerin öğretim elemanlarına erişiminin kolay olması
- Üniversitenin teknolojik altyapısının (internet, LMS, uzaktan eğitim altyapısı) büyük ölçüde tamamlanmış olması
- Üniversitenin ulaşım ve konaklama açısından Ankara'nın gelişen bir bölgesinde konumlanması
- Öğrenci başına düşen öğretim üyesi oranının birçok programa göre makul seviyede olması
- Sağlık temelli ulusal ve uluslararası projeler için uygun akademik ortamın bulunması
- Üniversitenin toplumsal katkı çalışmalarına açık bir kurum kültürüne sahip olması

ZAYIF YÖNLER

- Mezunlarla iletişim ve sektörel iş birliklerinin sınırlı düzeyde kalması
- Tüm bölümlerde akreditasyon süreçlerinin tamamlanmamış olması
- Akademik yayın ve proje çıktılarının nicelik ve nitelik açısından yeterince teşvik edilememesi
- Üniversiteler arası Ankara ölçeğinde yapılan sıralamalarda istenilen düzeyde olunmaması
- Dış kaynaklı fon ve projelerin kullanım oranının düşüklüğü
- Uluslararası öğrenci sayısının artırılmasında yönelik faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması
- Üniversite içi karar alma süreçlerine öğrenci ve paydaş katılımının sınırlı olması

FIRSATLAR

- Türkiye genelinde yükseköğretime olan talebin artması
- Ankara'nın hem başkent hem de sağlık hizmetleri ve kamu yönetimi açısından merkezi konumda olması
- İncek bölgesinin konut, ulaşım ve sosyal yaşam açısından gelişim potansiyeli taşıması
- Sağlık turizmi, yaşlı bakımı ve rehabilitasyon gibi alanlarda toplumsal talebin artması
- YÖK'ün kalite güvence sistemleri ve akreditasyon süreçlerine verdiği destek
- Avrupa Birliği, TÜBİTAK ve diğer kurumların sağladığı dış kaynaklı proje fonlarının artması
- Dijitalleşme ve hibrit eğitim yaklaşımlarının yaygınlaşması
- Yaşam boyu öğrenme ve sertifika programlarına artan bireysel ve kurumsal talep
- Uluslararası öğrenci hareketliliğinde Türkiye'nin cazibe merkezi hâline gelmesi
- Üniversiteler arası iş birlikleri ve konsorsiyum yapılarının gelişiyor olması
- Sağlık alanında disiplinler arası araştırmalara yönelik ulusal önceliklerin artması
- Kalite odaklı sıralama sistemlerinin üniversite rekabetini şeffaflaştırması
- Üniversite–sanayi iş birliklerine verilen devlet teşviklerinin çoğalması
- Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil dönüşüm temelli yeni proje fonlarının açılması
- STEM ve yapay zekâ odaklı projelere ulusal öncelik verilmesi

TEHDİTLER

- Ekonomik krizlerin ailelerin yükseköğretime ayırdığı bütçeyi daraltması
- Ankara'daki üniversite sayısının artmasıyla rekabetin yoğunlaşması
- Genç akademik personelin özel sektöre veya yurtdışına yönelmesi
- Döviz kuru artışları nedeniyle uluslararası yayın ücretleri ve laboratuvar giderlerinin yükselmesi

- İklim krizine yönelik altyapıların üniversitelerde henüz yaygınlaşmamış olması
- Bilgi sistemlerinin siber güvenlik tehditlerine açık hale gelmesi
- Kamu kurumlarında sık değişen mevzuatların stratejik plan uygulamalarını sekteye uğratması

Yapılan GZFT analizinin ardından, belirlenen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin kurumsal stratejilere nasıl yansıtılması gerektiği, etki ve öncelik derecelerine göre sınıflandırılarak stratejik önceliklerin belirlenmesine olanak tanıyan bir matris oluşturulmuştur. Bu yaklaşım sayesinde, üniversitenin mevcut avantajlarının nasıl korunacağı ve geliştirileceği; iyileştirme gerektiren alanlara ne derece müdahale edilmesi gerektiği; dış çevredeki fırsatların nasıl değerlendirileceği ve muhtemel tehditlere karşı hangi önlemlerin alınması gerektiği sistematik biçimde analiz edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 26, bu stratejik değerlendirme sürecinin özetini sunmakta ve öncelikli eylem alanlarının belirlenmesinde rehberlik etmektedir.

Tablo 26. GZFT Öncelik Matrisi

İçsel Unsurlar	Yüksek Stratejik Etki	Düşük Stratejik Etki
GÜÇLÜ YÖNLER *(Avantaja Çevir / Koru)*	• Akredite Tıp Fakültesi ve Psikoloji Bölümü • Sağlık temelli kampüs ve gelişmiş altyapı • Kalite güvence sisteminin yerleşmiş olması • Nitelikli akademik kadro • Ankara'da stratejik konum ve sağlık sektörüne yakınlık	• Sürekli Eğitim Merkezi'nin potansiyeli • Öğrenci–öğretim üyesi oranının optimal düzeyde olması • Tanıtım faaliyetlerinin etkinleştirilmesi
ZAYIF YÖNLER *(Geliştir / Öncelikli Müdahale)*	• Dijital ölçme-değerlendirme altyapısının yetersizliği • Mezunlarla ve sektörle zayıf bağlar • Akademik teşviklerin yetersizliği • Stratejik planın birim düzeyine indirgenmemiş olması • Program akreditasyonlarındaki gecikmeler	• Öğrenci kulüplerine yetersiz destek • Uluslararası öğrenci stratejisinin eksikliği • Karar alma süreçlerine paydaş katılımının sınırlı olması
Dışsal Unsurlar	**Yüksek Stratejik Etki**	**Düşük Stratejik Etki**
FIRSATLAR *(Yatırım Yap / Değerlendir)*	• Sağlık turizmi ve yaşlı bakım hizmetlerine artan ihtiyaç • Ankara'nın büyüyen bölgesi olan İncek'te konumlanma avantajı	• Uluslararasılaşma fırsatları • Üniversite–sanayi iş birliklerine verilen devlet teşvikleri

	• YÖK'ün akreditasyon ve kalite süreçlerini desteklemesi • TÜBİTAK ve AB gibi dış kaynaklı fonlara erişim • Hibrit/dijital eğitim sistemlerinin yaygınlaşması	• Yaşam boyu öğrenmeye yönelik bireysel ve kurumsal talep
TEHDİTLER *(İzle / Hazırlıklı Ol)*	• Ekonomik krizlerin aile bütçelerine etkisi ve kontenjan doluluklarına yansıması • Artan üniversite sayısıyla yoğunlaşan rekabet • Genç personelin özel sektöre veya yurt dışına yönelmesi • Döviz artışı nedeniyle akademik giderlerin yükselmesi • Programların akreditasyon gecikmelerine bağlı prestij kaybı	• Mevzuat değişikliklerinin uygulamaları sekteye uğratma riski • Siber güvenlik tehditleri • Uzaktan eğitim kalitesinin kontrolünün zorlaşması

3.16. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tablo 27'de öz bir biçimde yer verilmiştir.

Tablo 27. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Alanı	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Mevzuat Analizi	• Bazı uygulamaların mevzuatla çelişmesi veya belirsizlik taşıması • Sık mevzuat değişikliklerinin uygulamalarda kararsızlık yaratması • İkincil mevzuatın güncellenmemesi nedeniyle bürokratik yavaşlık • YÖK mevzuatına göre bazı faaliyetlerin sınırlanması • Uluslararası ortaklıklarda mevzuat uyuşmazlıkları	• Mevzuat değişikliklerinin hızlı takibi için birim kurulmalı • Üniversite özelinde uygulama rehberleri hazırlanmalı • İlgili alanlarda mevzuat esnekliği için öneri raporları hazırlanmalı • Uluslararası mevzuatla uyumu kolaylaştıracak iç düzenlemeler yapılmalı

Üst Politika Belgelerinin Analizi	• Üst politika önceliklerinin amaç-hedef yapısına yansıtılmasında eksiklik • Üniversite hedeflerinin ulusal hedeflerle eşgüdüm sorunları	• Amaç ve hedefler, Kalkınma Planı, YÖK Strateji Belgesi gibi üst belgelerle ilişkilendirilerek yapılandırılmalı • Plan hazırlığında politika belgelerine dayalı özel kılavuz hazırlanmalı
Paydaş Analizi	• Dış paydaş katılımının planlama süreçlerinde sınırlı kalması • İç paydaşlarda stratejik plan farkındalığının düşüklüğü • Paydaş önerilerinin uygulamaya yansıtılamaması • Mezun ilişkileri ve izleme sistemi eksikliği • Sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerle sınırlı etkileşim	• Paydaş katılımı için sürekli etkileşim platformu oluşturulmalı • İç paydaşlara yönelik bilinç artırıcı seminer ve duyurular yapılmalı • Mezun takip sistemi ile anketler periyodik hale getirilmeli • STK ve yerel yönetimlerle iş birliği protokolleri artırılmalı • Özel sektör ile uzun vadeli, çıktı odaklı (staj, istihdam, proje) iş birliği modelleri geliştirilmeli
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	• Akademik personel sayısının bazı birimlerde yetersizliği • İdari kadrolarda nitelikli personel eksikliği • Yabancı dil bilen ve proje deneyimi olan personel sayısının düşük olması • Hizmet içi eğitimlerin sistematik yürütülememesi • Afet hazırlığı biriminin eksikliği	• Personel planlaması ile kadro eksiklikleri giderilmeli • Yabancı dil ve proje yönetimi alanında eğitimler düzenlenmeli • Personel motivasyonu ve kurumsal aidiyet artırılmalı • Yetkinlik bazlı kariyer planlama ve performans odaklı yükselme sistemleri oluşturulmalı
Kurum Kültürü Analizi	• Kurum kültürü henüz tüm çalışanlarca benimsenmemiş • Üniversite içi iletişimde yatay ve dikey hatlar arasında kopukluk	• Kurum kültürüne yönelik oryantasyon ve aidiyet eğitimleri verilmeli • İç iletişim platformları (forum, öneri sistemi vb.) kurulmalı

	• Kurumsal kimlik ve vizyon-misyon değerleri yeterince içselleştirilmemiş • Kalite kültürü ve akreditasyon farkındalığı düşük	• Vizyon-misyon-değerler tüm alanlara entegre edilmeli • Akreditasyon süreçleri desteklenmeli, kalite elçileri atanmalı
Fiziki Kaynak Analizi	• Bazı derslik ve laboratuvarların fiziki donanımı yetersiz • Engelli erişimine uygun olmayan binalar mevcut • Sosyal alan ve öğrenci yaşam alanları sınırlı • Kongre, sempozyum, sürekli eğitim alanları eksik	• Modern laboratuvarlar ve derslikler için fiziki yatırım planı hazırlanmalı • Engelli erişimine uygunluk için iyileştirme projeleri başlatılmalı • Sosyal, kültürel ve sportif alanlar artırılmalı • Kongre merkezi ve uygulama alanları için yeni projeler geliştirilmeli
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	• Eğitim-öğretimde dijital kaynak ve platformların sınırlı kullanımı	• Eğitim teknolojileri yatırımları artırılmalı • Entegre bilgi yönetim sistemleri (ERP, LMS, CRM vb.) yaygınlaştırılmalı • Bilgi güvenliği ve siber dayanıklılık kapasitesi artırılmalı
Mali Kaynak Analizi	• Gelir çeşitliliğinin düşük olması • Ulusal/uluslararası proje fonları sınırlı • Dış kaynak ve bağış alma kapasitesi sınırlı	• Ulusal/uluslararası fonlara başvuru için ofis kurulmalı • Özel sektör ve vakıf destekli kaynak yaratımı planlanmalı • Bağış ve sponsorluk kültürü geliştirilerek fon kaynağı çeşitlendirilmeli • Eğitim dışı gelir kaynaklarının (sertifika programları, danışmanlık, Ar-Ge gelirleri) artırılmalı
Akademik Faaliyetler Analizi	• Lisansüstü program sayısı ve çeşitliliği yetersiz	• Yeni yüksek lisans/doktora programları açılmalı

	• Bilimsel yayın kalitesi ve sayısı gelişmeli • Disiplinler arası proje kültürü zayıf • Öğrenci araştırmalarına verilen destek yetersiz	• Akademik personel yayın teşvikleri artırılmalı • Proje ofisi kurularak danışmanlık sağlanmalı • Disiplinler arası projeler için çağrılar açılmalı • Öğrencilere araştırma bursları verilmeli
Yükseköğretim Sektörü Analizi	• Rekabetin artmasıyla öğrenci tercihinde zorlanma • Dijitalleşen dünyada mezun yeterliliklerinin geride kalması • Genç işsizlik oranının yüksekliği	• Farklılaşma stratejileri belirlenmeli • Mezun yeterlilikleri piyasa ihtiyaçlarına göre güncellenmeli • Kariyer Merkezi faaliyetleri artırılmalı • Ulusal sıralamalarda görünürlük için çalışmalar yapılmalı • Uluslararası öğrenci ve akademisyen çekmeye yönelik stratejik tanıtım ve teşvik mekanizmaları geliştirilmeli

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon
Bilimsel özgürlük ve akademik etik ilkeler doğrultusunda; sağlık, sosyal ve bilişim bilimleri başta olmak üzere alanlarında yetkin, araştıran, sorgulayan ve değer üreten bireyler yetiştiren; bilgi, teknoloji ve hizmet üretimini toplumsal faydaya dönüştürerek ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayan bir üniversite olmak.

4.2. Vizyon
Eğitimde kaliteyi, araştırmada etkinliği, toplumsal katkıyı ve öğrenci deneyiminde gelişimi esas alan, sağlık, sosyal ve bilişim bilimlerinde güçlü akademik yapısıyla ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, dijitalleşme, disiplinlerarası iş birlikleri ve sürdürülebilir yaklaşımlarla değer üreten, öncü ve saygın bir üniversite olmak.

4.3. Temel Değerler
Ufuk Üniversitesi, akademik ve yönetsel faaliyetlerinde rehber edindiği kurumsal değerleri; etik sorumluluk, toplumsal duyarlılık, bilimsel özgürlük, evrensel ilkeler, sağlıklı yaşam anlayışı ve bireyin bütünsel gelişimi temelinde şekillendirmiştir. Söz konusu değerler, üniversitenin karar alma süreçlerinden stratejik önceliklerine, eğitim-öğretim faaliyetlerinden toplumsal katkıya ve kampüs yaşamına kadar tüm alanlarda temel referans çerçevesini oluşturmaktadır. Ufuk Üniversitesi'nin kurumsal kimliğini yansıtan ve tüm paydaşları tarafından sahiplenilen temel değerler aşağıda yer almaktadır.

Bilimsellik
Ufuk Üniversitesi, evrensel bilimin ilkelerine bağlı kalmayı, akademik özgürlüğü teşvik etmeyi ve bilimsel üretimin her aşamasında araştırma etiğini gözetmeyi temel ilke olarak kabul eder. Akademik yaşamın merkezine bilgiye dayalı düşünmeyi, eleştirel bakış açısını ve bilimsel sorgulama kültürünü yerleştirir.

Etik ve Sorumluluk
Tüm akademik ve yönetsel süreçlerde dürüstlük, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkeleri esas alınır. Üniversite, kamusal bir kurum olmanın bilinciyle hareket ederek tüm faaliyetlerinde yüksek etik standartlara ve toplumsal sorumluluk bilincine bağlıdır.

Toplumsal Katkı ve Duyarlılık
Üniversite, bulunduğu bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlamayı; yerel, ulusal ve küresel düzeyde toplumsal sorunlara duyarlılık göstermeyi stratejik bir sorumluluk olarak görür. Sosyal sorumluluk projeleriyle toplumla güçlü bağlar kurar.

Sağlıklı Yaşam, Spor ve Bütünsel Gelişim
Ufuk Üniversitesi, öğrencilerin, akademik ve idari personelin fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik hâlini destekleyen bir üniversite yaşamını kurumsal gelişimin ayrılmaz bir parçası olarak görür. Üniversite, sağlıklı yaşam kültürünün yaygınlaştırılmasını, sportif faaliyetlerin teşvik edilmesini ve sporun disiplin, dayanışma, aidiyet ve yaşam kalitesini güçlendiren bir unsur olarak kurumsal yaşamda yer bulmasını önemser. Bu anlayış doğrultusunda, tüm paydaşların sportif imkânlara erişimini artırmayı, aktif yaşam alışkanlıklarını desteklemeyi ve bireyin bütünsel gelişimini güçlendiren kapsayıcı bir kampüs ortamı oluşturmayı temel bir değer olarak benimser.

Kalite ve Sürekli İyileştirme
Eğitim-öğretim, araştırma ve idari hizmetlerde kalite güvencesini esas alır; performans değerlendirme sistemleriyle sürekli iyileştirme kültürünü kurumsallaştırır. Kurum içi denetim, öz değerlendirme ve dış değerlendirme mekanizmalarıyla sürdürülebilir mükemmellik hedeflenir.

Katılımcılık ve Kurumsal Sahiplenme
Stratejik karar alma süreçlerinde tüm paydaşların aktif katılımını teşvik eder. Akademik personel, idari çalışanlar, öğrenciler, mezunlar ve dış paydaşların görüşleri kurumsal gelişimin yapı taşıdır. Bu katılımcı anlayış, kurum aidiyetini ve sahiplenme duygusunu güçlendirir.

Yenilikçilik ve Dijitalleşme
Bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklardan etkin biçimde yararlanmayı; yenilikçi düşünceyi teşvik etmeyi ve dijital dönüşüm süreçlerinde öncü olmayı temel bir stratejik yaklaşım olarak benimser. Eğitim, araştırma ve yönetim süreçleri dijital yetkinliklerle desteklenir.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Farklılıklara saygıyı, kültürel çeşitliliğe duyarlılığı ve fırsat eşitliğini kurumsal yaşamın vazgeçilmez öğesi olarak görür. Her bireyin eşit haklara sahip olduğu bir akademik ve yönetsel ortam oluşturmak için kapsayıcı politikalar geliştirir.

Uluslararasılaşma
Uluslararası akademik görünürlüğü artırmak, çok kültürlü bir eğitim ortamı sağlamak ve bilimsel iş birliklerini genişletmek amacıyla küresel düzeyde etkileşimleri destekler. Öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği, ortak projeler ve uluslararası akreditasyon süreçleri üniversitenin stratejik öncelikleri arasındadır.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Türkiye yükseköğretim sistemi, 2000'li yıllardan itibaren yaşanan büyüme süreciyle birlikte kitleselleşmiş; erişilebilirliğin artmasıyla birlikte kalite, rekabetçilik ve kurumsal uzmanlaşma gerekliliği daha görünür hale gelmiştir. Bu bağlamda YÖK, yükseköğretim kurumlarının belirli alanlarda güçlenerek farklılaşması gerektiğini vurgulamış; "Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması" ve "Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması" gibi stratejik yönelimleri hayata geçirmiştir. Bu politikalar, üniversitelerin yalnızca öğrenci sayısı üzerinden değil, aynı zamanda bilimsel üretkenlik, toplumsal katkı ve rekabetçi pozisyonları üzerinden de değerlendirilmesini öngörmektedir.

Ufuk Üniversitesi, özellikle Tıp, Sağlık Bilimleri, Psikoloji, Hemşirelik, Fizyoterapi gibi alanlarda sahip olduğu birikimi ve eğitim-araştırma kapasitesiyle insan sağlığı ve yaşam kalitesine odaklanan eğitim-öğretim, bilimsel üretim ve topluma hizmet faaliyetleri yürütmektedir. Kuruluş vizyonu doğrultusunda gelişen bu yapı, üniversiteye sağlık eksenli alanlarda güçlü bir kurumsal profil kazandırmıştır. Bu bağlamda Ufuk Üniversitesi'nin farklılaşma stratejisi aşağıdaki temel tercihler çerçevesinde yapılandırılmıştır:

- **Konum Tercihi**: Ufuk Üniversitesi, bir vakıf üniversitesi olarak özellikle sağlık, sosyal bilimler ve hukuk gibi alanlarda yetkinliğini artırarak, nitelikli eğitim ve araştırma hizmetleri sunan, topluma katkıyı esas alan bir yükseköğretim kurumu olarak konumlanmaktadır.
- **Başarı Bölgesi Tercihi**: Üniversite, eğitim-öğretim kalitesi, öğrenci memnuniyeti, dijitalleşme, araştırma çıktıları ve uluslararasılaşma gibi boyutlarda çalışma alanları oluşturarak, özellikle sağlık bilimleri ve ilgili disiplinlerde rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca disiplinlerarası araştırma iş birliklerini teşvik eden yapısıyla akademik sinerji yaratmaktadır.
- **Değer Sunumu Tercihi**: Ufuk Üniversitesi, mesleki etik değerlerle donanmış, toplumun sağlık ve refahına katkı sağlayacak bireyler yetiştirmeyi; aynı zamanda sağlık, davranış bilimleri, adalet ve güvenlik gibi alanlarda toplum temelli projeler ve yayınlarla bilimsel katkı sağlamayı temel değer önerisi olarak benimsemektedir.
- **Temel Yetkinlik Tercihi**: Bu farklılaşma stratejisi doğrultusunda üniversite, nitelikli akademik kadro, araştırma altyapısı, dijital eğitim yetkinlikleri, kalite güvence sistemleri ve öğrenci destek mekanizmaları gibi alanlarda kurumsal kapasitesini güçlendirmeye odaklanmaktadır. Ayrıca, paydaş temelli yönetişim, sürekli eğitim ve toplumsal katkı eksenli uygulamalar da üniversitenin farklılaşma yolculuğunu desteklemektedir.

Ufuk Üniversitesi, bu farklılaşma stratejisi çerçevesinde, 2026–2030 dönemi boyunca Türkiye yükseköğretim sisteminde nitelikli eğitim, araştırma ve toplumsal katkı performansını daha görünür ve etkili hale getirerek, bölgesel ve ulusal düzeyde etki yaratan bir üniversite olmayı amaçlamaktadır.

5.1. Konum Tercihi

Türkiye yükseköğretim sisteminde son yıllarda ön plana çıkan kalite, kurumsal farklılaşma ve rekabetçilik temaları doğrultusunda üniversitelerin misyonları çerçevesinde konumlanması önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda Ufuk Üniversitesi, eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ön plana çıkan, ancak aynı zamanda bilimsel araştırma, topluma hizmet ve girişimcilik işlevlerini

de kurumsal gelişimin bir parçası olarak benimseyen bir yükseköğretim kurumu olarak kendisini "eğitim ve araştırma odaklı bir üniversite" olarak konumlandırmaktadır.
Kuruluşundan bu yana özellikle Tıp, Sağlık Bilimleri, Psikoloji, Hemşirelik, Fizyoterapi, Adalet, Hukuk ve Sosyal Bilimler alanlarında yürüttüğü programlarla nitelikli insan kaynağı yetiştirme misyonunu üstlenen üniversitemiz, eğitimde kaliteyi ve öğrenci merkezli bir yaklaşımla öğrenme deneyimini iyileştirmeyi temel öncelikleri arasında görmektedir. 2024 yılı itibarıyla toplam 4208 öğrencisi, yükseköğretim düzeyinde çeşitlendirilmiş program yapısı ve öğrenci başına düşen yükseköğretim elemanı oranıyla eğitim alanındaki güçlü kapasitesini sürdürmektedir. Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nün faaliyete geçmesiyle birlikte bilişim ve teknoloji alanlarında etkin bir konum edinmeyi amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, Ufuk Üniversitesi son yıllarda bilimsel yayın sayısını artırma, uluslararası işbirlikli yayın üretme, öğretim üyelerinin araştırma projelerine katılımını teşvik etme gibi alanlarda da önemli mesafe kaydetmiştir. Ar-Ge bütçesinin güçlendirilmesi, araştırma odaklı projelerin artırılması ve disiplinlerarası akademik iş birliklerinin desteklenmesi yoluyla, araştırma faaliyetleri üniversitenin gelecek vizyonunda daha güçlü biçimde yapılandırılmaktadır.

Ufuk Üniversitesi, başkent Ankara'da konumlanmasının sunduğu fırsatları değerlendirerek, yükseköğretimin tüm fonksiyonlarını içeren dengeli bir gelişim stratejisi benimsemektedir. Eğitimde kalite güvencesi sistemlerinin yaygınlaştırılması, öğrenci memnuniyeti, akreditasyon süreçleri, dijital dönüşüm ve yaşam boyu öğrenme gibi alanlarda yürütülen çalışmalarla birlikte, üniversitemiz araştırma altyapısını geliştirmeye, nitelikli akademik üretimi teşvik etmeye ve topluma fayda sağlayacak bilgi üretimini artırmaya yönelik çok yönlü bir yaklaşım izlemektedir. Ufuk Üniversitesi, 2026–2030 Stratejik Plan dönemi boyunca "eğitim ve araştırma odaklı bir üniversite" olarak kendini konumlamakta; nitelikli eğitimi sürdürülebilir araştırma kapasitesiyle destekleyerek bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde etkili ve görünür bir yükseköğretim kurumu olmayı hedeflemektedir.

5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Üniversitenin her bir temel faaliyet alanında başarı bölgesini politikalarıyla belirlemiştir. Her bir faaliyet alanına özgü politikalar şöyledir: Kalite güvence politikası, eğitim ve öğretim politikası, araştırma ve geliştirme politikası, toplumsal katkı politikası, uluslararasılaşma politikası, insan kaynakları politikası, bilgi yönetimi politikası, sürdürülebilirlik ve çevre politikası, İSG politikası.

Ufuk Üniversitesi, kuruluşundan itibaren özellikle tıp ve sağlık bilimleri ile sosyal bilimler alanlarında öne çıkan bir akademik kimlik geliştirmiştir. Üniversitemiz; eğitim-öğretim faaliyetlerinde kalite odaklı bir yaklaşımı benimsemiş, araştırma faaliyetlerini ise bu temel üzerine inşa ederek bütüncül bir akademik başarı vizyonu oluşturmuştur. 1999 yılında Türkiye Trafik Kazaları Yardım Vakfı öncülüğünde kurulan ve Ankara'nın 8. vakıf üniversitesi olarak faaliyete başlayan Ufuk Üniversitesi, bugün iki ana yerleşkede 6 fakülte, 3 enstitü, 1 yüksekokul ve 2 meslek yüksekokulu ile eğitim, öğretim, uygulama ve araştırma süreçlerini bütünleşmiş bir biçimde yürütmektedir. Üniversitemizin sahip olduğu bu disipliner çeşitlilik, başarı bölgesi tercihinin temel zeminini oluşturmaktadır.

Ufuk Üniversitesi, başarı bölgesi tercihinde ağırlıklı olarak sağlık bilimleri, sosyal bilimler ve beşerî bilimler alanlarını öncelikli uzmanlık sahaları olarak belirlemiştir. Bu tercihin temelinde, üniversitemizin sahip olduğu kurumsal tecrübe, güçlü öğretim kadrosu, öğrenci profili, lisans ve lisansüstü program çeşitliliği, araştırma altyapısı, sağlık uygulama merkezi gibi önemli yapısal avantajlar yer almaktadır. 2024–2025 URAP verilerine göre üniversitemiz, devlet yükseköğretim kurumları genel sıralamasında 153. sırada yer almakta; buna karşın tıp, hukuk ve psikoloji gibi rekabetçi alanlarda öğrenci yerleştirme ve akademik performans bakımından yüksek başarı oranları göstermektedir. Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) sonuçlarına göre, vakıf üniversiteleri arasında Tıp Fakültemiz 9., Hukuk Fakültemiz ise 17. sırada yer alarak bu alanlarda tercih edilen kurumlar arasında konumlanmıştır.

Bu bağlamda üniversitemiz, başarı bölgesi tercihini sadece sayısal büyüklük ve program çeşitliliği ile değil, aynı zamanda programların akademik itibarı, toplumsal etkisi ve mezunlarının sektörel başarıları temelinde yapılandırmaktadır. Özellikle sağlık bilimleri alanında Dr. Rıdvan Ege Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi üzerinden sunulan sağlık hizmetleri, uygulama temelli eğitimi desteklemekte ve mezunların mesleki donanımlarını artırmaktadır. Aynı şekilde, sosyal ve beşerî bilimlerdeki yükseköğretim programları; hukuk, psikoloji, eğitim bilimleri gibi alanlarda öğrenci başarı sıralamaları, KPSS ve DGS yerleştirme performansları ile desteklenmektedir. Eğitim Fakültesi bünyesindeki İngilizce Öğretmenliği ve Rehberlik-PDR bölümleri, KPSS ÖABT başarı sıralamalarında vakıf üniversiteleri arasında ilk 20'de yer almaktadır.

Üniversitemiz başarı bölgesi tercihini belirlerken yalnızca akademik verimliliği değil, aynı zamanda kurucu vakfının toplumsal misyonu doğrultusunda hareket etmeyi de esas almaktadır. Türkiye Trafik Kazaları Yardım Vakfı'nın amacı olan sağlık, rehabilitasyon, sosyal yardım ve afetlere hazırlık gibi konular hem akademik programların hem de üniversitenin sosyal sorumluluk projelerinin temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda üniversitemiz; afet tıbbı, travma rehabilitasyonu, trafik güvenliği, kriz yönetimi gibi konulara odaklanan özgün akademik araştırmalar ve eğitim içerikleriyle başarı bölgesi tercihini tematik olarak da derinleştirmektedir.

Ufuk Üniversitesi ayrıca bölgesel rekabetçilik, araştırma kapasitesi ve girişimcilik unsurlarını da başarı bölgesi tercihinin bir parçası olarak ele almaktadır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde sürdürülebilir kaliteyi yakalayabilmek için öğrenci başına düşen öğretim üyesi oranı ideal seviyelere çekilmekte, programların akreditasyon süreçleri başlatılmakta ve dijital dönüşüm süreçleri ile eğitim teknolojileri etkin biçimde kullanılmaktadır. Öte yandan, topluma hizmet işlevi çerçevesinde kamu ve özel sektör ile yürütülen iş birlikleri, mezun istihdamına katkı sağlamakta ve sosyal etki alanını genişletmektedir. Üniversitemiz bu yönüyle, yalnızca eğitim ve araştırma değil, aynı zamanda uygulama ve toplumsal dönüşüm odaklı bir başarı modelini benimsemektedir. Ufuk Üniversitesi'nin başarı bölgesi tercihi; yükseköğretimde kalite, uzmanlaşma ve toplumsal katkı ekseninde yapılandırılmış olup, sağlık ve sosyal bilimlerde rekabetçi, etkili ve görünür bir üniversite olma hedefiyle tutarlıdır. 2026–2030 Stratejik Plan döneminde bu tercih doğrultusunda mevcut programların niteliksel derinliği artırılacak, mezun başarı oranları ve akademik üretkenlik performansları izlenecek, bölgesel ve ulusal düzeyde etki yaratan üniversite profili pekiştirilecektir.

5.3. Değer Sunumu Tercihi

Ufuk Üniversitesi, 2026–2030 döneminde eğitim, araştırma ve topluma hizmet işlevlerini daha etkin biçimde yerine getirebilmek amacıyla stratejik değer sunumu alanlarında niteliksel bir dönüşüm hedeflemektedir. Bu kapsamda, öncelikle sağlık bilimleri ve ilgili disiplinlerdeki güçlü altyapısını derinleştiren bir araştırma ve eğitim yaklaşımı benimsenmektedir. Üniversite, bilimsel üretimi artırmak için akademik personelin araştırma kapasitesini destekleyecek yayın ve proje teşviklerini önceliklendirmekte; disiplinlerarası ve dış kaynaklı projelere yönelimi artırmaktadır. Bu yönelim, üniversitenin görünürlüğünü artırmanın yanı sıra, nitelikli bilgi üretimiyle toplumsal faydayı güçlendirmeyi de amaçlamaktadır. Ayrıca, öğrenci merkezli bir eğitim yaklaşımı doğrultusunda uygulamalı eğitim olanakları genişletilecek; ölçme-değerlendirme sistemlerinde yenilikçi dijital çözümler yaygınlaştırılacaktır. Sosyal olanakların artırılması ve öğrencilerin üniversite yaşamına aktif katılımını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi, kurumsal kimliğin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Üniversite, lisansüstü öğrenci sayısının ve bu öğrencilere sağlanan burs, yayın desteği ve araştırma fonlarının artırılması yoluyla akademik gelişimi stratejik bir öncelik olarak konumlandırmaktadır.

Uluslararasılaşma stratejisi çerçevesinde hem lisans hem lisansüstü düzeyde yabancı öğrenci oranının artırılması hedeflenmekte; bu kapsamda uluslararası iş birlikleri, öğrenci ve akademisyen değişim programları teşvik edilmektedir. Üniversite ayrıca, toplumsal katkı kapsamında yerel ve ulusal düzeyde ihtiyaçlara çözüm üreten projelere öncelik vererek uygulamaya dönük hizmet üretimini artıracaktır. Tüm bu tercihler, stratejik kaynakların daha verimli kullanılmasını ve üniversitenin temel misyonunu güçlendirecek alanlara yönlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda 2026–2030 döneminde üniversitenin hangi faktörleri artıracağı, azaltacağı veya yeniden yapılandıracağına ilişkin stratejik yönelimleri Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28. Değer Sunumu Belirleme Tablosu

Faktörler / Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal Olanaklar (Kampüs yaşamı, öğrenci kulüpleri vb.)			X	X
Eğitim Yöntemleri (Simülasyon, yerinde uygulama, dijitalleşme)			X	X
Öğrenci Merkezli Eğitim			X	
Stratejik Hedeflere Katkısı Olmayan Kaynak Kullanımı		X		
Soyut ve Teorik Eğitim İçeriği		X		
Uygulamalı Eğitim (Laboratuvar, klinik, saha uygulamaları)			X	X
Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri (Alternatif ve dijital sistemler)			X	X
İş birlikleri (Kamu, STK, Özel Sektör, Uluslararası Kurumlar)			X	X
Projeler (Ulusal/Uluslararası, disiplinler arası)			X	X
Kurumsal Kimlik ve Farklılaşma			X	X
Yayın (Nitelikli ulusal ve uluslararası yayınlar)			X	
Patent / İnovasyon / Girişimcilik			X	X
Kalite Güvencesi Sistemleri			X	
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik			X	

Temel Kaynak Olarak BAP Projeleri			X	
Dış Fon Kaynaklı Projeler (TÜBİTAK, AB vb.)			X	
Disiplinler arası Ortak Çalışmalar			X	X
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			X	
Lisansüstü Öğrencilere Sağlanan Destek (Burs, yayın teşviki vb.)			X	
Öğrenci Araştırma Projeleri			X	
Uluslararası Öğrenci Sayısı			X	
Lisansüstü ve Doktora Sonrası Araştırmalar			X	
Toplumsal Katkı ve Uygulamaya Dönük Hizmetler			X	
Kurumsal Tanıtım ve Markalaşma			X	
Akredite Program Sayısı			X	
Akademik Personelin Dijital Yetkinliği			X	
Akademik Personelin Araştırma Yetkinliği			X	

5.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Farklılaşma stratejisinin önemli bileşenlerinden biri olan temel yetkinlik tercihi, üniversitenin mevcut kurumsal kabiliyetleri ile vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin bütüncül bir yaklaşımla uyumlaştırılmasını hedeflemektedir. Ufuk Üniversitesi, yükseköğretim alanında eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet fonksiyonlarını bir arada yürüten; gelişen teknolojileri, dijitalleşmeyi, kalite güvencesini ve girişimcilik kültürünü benimseyen bir kurum olarak temel yetkinlik alanlarını sistematik biçimde geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda temel yetkinlikler hem mevcut kurumsal kapasitenin değerlendirilmesi hem de önümüzdeki stratejik dönemde ihtiyaç duyulan yetkinlik açığının kapatılması yönünde yapılandırılmıştır.

Ufuk Üniversitesi'nin temel yetkinliklerini şekillendiren ilk alan, nitelikli insan kaynağı ve eğitim altyapısıdır. Üniversitenin eğitim faaliyetleri, bilimsel yetkinliği yüksek öğretim üyeleri, ulusal ve uluslararası araştırma deneyimine sahip akademik personel ve dinamik idari kadrolarla yürütülmektedir. Öğrenci başına düşen öğretim üyesi oranının görece düşük olması, nitelikli birebir danışmanlık ve akademik rehberlik imkânı sunmakta; bu durum lisans ve lisansüstü düzeyde kalite odaklı eğitimi desteklemektedir. Modern derslikler, laboratuvar altyapısı ve sağlık alanında uygulamalı eğitime olanak tanıyan *Dr. Rıdvan Ege Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi* ile öğrenciler, güncel teknolojilerle donatılmış uygulama ortamlarında mesleki gelişimlerini sürdürebilmektedir.

Üniversitenin kurumsal gelişiminde yönetişim kültürü önemli bir temel yetkinlik alanı olarak öne çıkmaktadır. Kalite güvencesi mekanizmalarının kurumsal düzeyde içselleştirilmesi, iç ve dış paydaşların görüşlerine dayalı katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle desteklenmektedir. Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü ve iç değerlendirme süreçleri ile bütünleşmiş çalışan akademik ve idari birimler, iç kalite güvence sistemlerinin sürekliliğini sağlayarak kurumsal kapasitenin gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Araştırma kapasitesi ise üniversitenin bilimsel üretkenliğini ve sektörle kurduğu iş birliklerini güçlendirmektedir. BAP birimi aracılığıyla öğretim üyeleri desteklenmekte hem ulusal hem uluslararası fon kaynaklı projelerin sayısının artırılması hedeflenmektedir. Sağlık bilimleri, psikoloji, mühendislik ve sosyal bilimler gibi çok disiplinli alanlarda faaliyet gösteren araştırma laboratuvarları, akademik çıktının niteliğini ve çeşitliliğini artırmakta; yüksek etki faktörlü

dergilerdeki görünürlüğü ile değerlendirilmesine önem verilmektedir. Patent, faydalı model ve diğer uygulamaya dönük çıktılar, araştırma faaliyetlerinin somut etkisini güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır.

Toplumsal katkı alanında yürütülen çalışmalar da kurumsal yetkinliklerin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. UFSEM aracılığıyla toplumun farklı kesimlerine yönelik olarak mesleki gelişim kursları, yaşam boyu öğrenme programları ve sertifika eğitimleri düzenlenmekte; mezunların iş dünyasına geçiş süreçlerine destek sunan Uluslararası İlişkiler ve Değişim Programları Koordinatörlüğü aktif biçimde faaliyet göstermektedir. Bu yapılar sayesinde üniversitenin toplumsal etkisi artmakta, dış paydaşlarla olan etkileşimi güçlenmekte ve topluma yönelik sorumluluk bilinci pekiştirilmektedir.

Ufuk Üniversitesi, akademik yayıncılığı stratejik bir yetkinlik alanı olarak benimsemekte, bünyesindeki UFUKSBE ve UFUK TIP dergileri aracılığıyla hem disiplinler arası bilgi üretimini hem de kurumun akademik görünürlüğünü güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Uluslararasılaşma vizyonu çerçevesinde, yabancı dillerde verilen derslerin ve seçmeli derslerin sayısının artırılması, uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin desteklenmesi, yurtdışında doktora yapmış öğretim üyelerinin sayısının artırılması ve çift diploma gibi akademik iş birliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çabalar, üniversitenin küresel görünürlüğünü artırmakta ve uluslararası yükseköğretim ağlarıyla bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, dijitalleşme, girişimcilik ve kalite kültürü, üniversitenin stratejik gelişimini tamamlayan diğer yetkinlik alanları arasında yer almaktadır. Uzaktan eğitim altyapısı, hibrit öğretim uygulamaları, dijital kütüphane erişimi ve elektronik eğitim yönetim sistemleri aracılığıyla akademik faaliyetlerin erişilebilirliği artırılmış; öğrenci topluluklarının proje geliştirme kapasitesini destekleyen girişimcilik etkinlikleriyle öğretim üyelerinin sanayi ve özel sektörle iş birliği içinde üretkenliğini artırmaları teşvik edilmiştir. Tüm bu uygulamalar, üniversitenin yenilikçi yapısını pekiştirerek kalite kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1. Amaçlar ve Hedefler

Tablo 29. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik Amaç Kodu	Stratejik Amaç	Stratejik Hedefler
A1	**Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek**	H1.1. Eğitim-öğretim programlarının niteliğini ve çeşitliliğini artırmak H1.2. Öğretim elemanlarının eğitim yetkinliğini ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini artırmak H1.3. Öğrencilerin mesleki becerilerini, uygulama yeterliklerini ve alan bilgilerini geliştirmek H1.4. Eğitimde dijital dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmak H1.5. Öğrenci deneyimini geliştirmek ve memnuniyetini artırmak H1.6. Öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyerek, disiplinler arası öğrenme, araştırma katılımı ve akademik ilerlemeye yönelik fırsatları artırmak H1.7. Uluslararası eğitim iş birliklerini geliştirmek
A2	**Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek**	H2.1. Ulusal düzeyde bilimsel yayıncılığı, araştırma projeleri üretimini ve üniversite-sanayi iş birliğine dayalı çıktıları artırmak H2.2. Uluslararası yayın sayısını ve görünürlüğünü artırmak H2.3. Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı projeler geliştirmek H2.4. Kütüphane kaynaklarının çeşitliliğini ve erişilebilirliğini artırmak H2.5. Eğitim ve araştırma süreçlerini destekleyecek dijital altyapıyı geliştirmek
A3	**Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak**	H3.1. Erişilebilir ve kapsayıcı üniversite ortamı oluşturmak H3.2. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeleri ve farkındalık faaliyetlerini yaygınlaştırmak H3.3. Sağlık hizmetleri ve topluma yönelik uygulama alanlarının niteliğini artırmak H3.4. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak

A4	**Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek**	H4.1. Mezunların uluslararası istihdam edilebilirliğini ve kariyer yönlendirme süreçlerini güçlendirmek H4.2. Kalite güvence sistemlerinin işleyişini ve etkililiğini artırmak H4.3. Fiziki, bilişim ve mali altyapıyı geliştirmek ve çeşitlendirmek H4.4. Kurum kültürünü ve çalışan memnuniyetini geliştirmek

6.2. Hedef Kartları

Amaç (A1)		Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.1)		Eğitim-öğretim programlarının niteliğini ve çeşitliliğini artırmak						
Sorumlu Birim		Rektörlük, Eğitim-Öğretimden Sorumlu Rektör Yardımcılığı, Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları)						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		YÖK, YÖKAK, UFSEM, Dış Paydaşlar (Sağlık Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, STK'lar, İş dünyası)						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
1.1.1	Ön lisans program sayısı	15	16	17	18	18	19	20
1.1.2	Lisans program sayısı	15	10	11	12	13	13	14
1.1.3	Yüksek lisans program sayısı	15	32	35	37	41	43	45
1.1.4	Doktora program sayısı	10	2	3	3	4	4	5
1.1.5	İçeriği güncellenen veya yeni açılan ders sayısı	20	48	52	56	60	64	68
1.1.6	Programların genel doluluk oranı (%)	20	73,4	77	80	83	86	90
1.1.7	Yan dal/çift anadal programlarına kayıtlı öğrenci sayısı	5	0	20	35	50	70	
Riskler		Öğretim üyesi sayısının yeni programları açacak yeterlilikte olmaması						
		YÖK ve YÖKAK tarafından akreditasyon süreçlerinde gecikme						
		Öğrenci talebinin düşük olması						
		Finansman kaynaklarının yetersizliği						

Stratejiler	Yeni programların açılmasında bölgesel ihtiyaç analizi yapılması
	Sağlık, bilişim ve hukuk gibi yüksek talep gören alanlara öncelik verilmesi
	Çift anadal/yandal ve uluslararası ortak diploma programlarının artırılması
	Mezun ve sektör temsilcilerinin görüşleriyle programların güncellenmesi
Tespitler	Üniversitenin özellikle sağlık bilimleri alanında güçlü bir altyapısı var.
	Lisans ve lisansüstü program çeşitliliği bazı alanlarda (mühendislik, bilişim, eğitim teknolojileri) sınırlı kalıyor.
İhtiyaçlar	Yeni akademik kadro (özellikle doktoralı öğretim üyesi) istihdamı
	Uluslararası öğrencilere yönelik İngilizce programların açılması
	Laboratuvar ve uygulama merkezlerinin genişletilmesi
	Dijital ders materyali ve altyapının güçlendirilmesi

Amaç (A1)		Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.2)		Öğretim elemanlarının eğitim yetkinliğini ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini artırmak						
Sorumlu Birim		Rektörlük, Rektör Yardımcılığı (Eğitim), UFSEM						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü, Akademik Birimler, Personel Müdürlüğü, YÖKAK, Uluslararası iş birliği yapılan üniversiteler						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
1.2.1	Eğiticilerin eğitimi programı kapsamında eğitim alan öğretim elemanı sayısı	20	136	160	180	195	210	235
1.2.2	Öğretim üyesi başına düşen doktora öğrencisi sayısı	20	1,7	2	2	2	2	2
1.2.3	Öğretim elemanı başına düşen lisans ve lisansüstü öğrenci sayısı	25	16	16	16	16	16	16

1.2.4	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	25	24,13	23,5	23	22,5	22	22
1.2.5	UFSEM katılımcı sayısı	10	3643	4500	4950	5690	6660	7990

Riskler	Öğretim elemanlarının ek eğitim programlarına zaman ayıramaması
	Yeni doktora programlarının yavaş açılması
	Akademik kadro yetersizliği nedeniyle öğrenci-öğretim üyesi oranının istenen seviyeye inememesi
	Eğitim teknolojilerine adaptasyonda gecikme
Stratejiler	Tüm öğretim üyeleri için düzenli hizmet içi eğitim ve pedagojik formasyon programları açılması
	UFSEM aracılığıyla "eğiticilerin eğitimi" programlarının zorunlu/seçmeli hale getirilmesi
	Öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini artırmak için danışmanlık ve mentorluk sistemi geliştirilmesi
	Dijital ders materyalleri, e-öğrenme platformları ve hibrit ders modellerinin yaygınlaştırılması
	Yurt dışı doktora ortaklıklarının artırılması (çift diploma, ortak tez yönetimi)
Tespitler	Üniversitede öğretim elemanı başına düşen öğrenci oranı Türkiye ortalamasına yakın ama özellikle Sağlık Bilimleri alanında daha yoğun.
	"Eğiticilerin eğitimi" programına katılım mevcut ama yeterli değil.
	Öğrenci-öğretim üyesi etkileşimi daha çok derslerle sınırlı kalıyor; araştırma projelerine katılım sınırlı.
İhtiyaçlar	Akademik kadronun özellikle doktoralı genç öğretim üyeleriyle güçlendirilmesi
	Mentorluk ve danışmanlık sisteminin kurumsallaştırılması
	Online/dijital pedagojik eğitim içeriklerinin geliştirilmesi
	Akademik personel için yurtdışı araştırma ve eğitim desteği fonlarının artırılması

Amaç (A1)	Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.3)	Öğrencilerin mesleki becerilerini, uygulama yeterliklerini ve alan bilgilerini geliştirmek						
Sorumlu Birim	Rektörlük, Akademik Birimler (Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, MYO)						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Kariyer Yönlendirme ve Mezun İlişkileri Koordinatörlüğü, SAUM, UFSEM, Kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, staj yapılan kurumlar						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç	2026	2027	2028	2029	2030

			Değeri (2024)					
1.3.1	Normal öğrenim süresi içinde eğitimi tamamlama oranı	20	58	60	62	65	67	70
1.3.2	Lisansüstü mezun sayısı	20	153	170	185	200	215	230
1.3.3	Lisans mezun sayısı	20	487	500	520	540	560	580
1.3.5	Sektör talepleri ve güncel gelişmeler doğrultusunda içeriği güncellenen veya yeni açılan ders sayısı	20	0	5	10	15	20	25
1.3.6	Zorunlu veya isteğe bağlı staj/işyeri uygulaması yapan öğrenci sayısı	20	20	40	60	80	100	120

Riskler	Öğrencilerin uygulamalı eğitim ve staj imkanlarının yetersiz kalması
	Akademik programların işgücü piyasasıyla tam uyumlu olmaması
	TÜBİTAK projelerine başvuru ve kabul sayısında düşük motivasyon
	Mezuniyet oranlarını düşüren ekonomik ve sosyal faktörler
Stratejiler	Her bölümde zorunlu staj ve uygulama derslerini artırmak
	Sektörle iş birliği yaparak uygulamalı proje ve laboratuvar imkanlarını güçlendirmek
	Öğrencilerin TÜBİTAK, Erasmus+, Horizon projelerine katılımını teşvik etmek için eğitim ve danışmanlık programları düzenlemek
	Kariyer Merkezi üzerinden işveren-öğrenci buluşmaları düzenlemek
	Mezun takip sistemi kurarak mezunların başarılarını izlemek ve geri bildirimleri programa yansıtmak
Tespitler	Ufuk Üniversitesi'nde özellikle Tıp Fakültesi öğrencilerinin uygulama ağırlıklı eğitimi güçlü bir avantaj.
	Diğer fakültelerde (Hukuk, İİBF, Eğitim) uygulama/staj imkanları daha sınırlı kalıyor.
	Proje ve araştırma kültürü öğrenciler arasında gelişmekte ancak TÜBİTAK destekleri şu an çok düşük seviyede.
İhtiyaçlar	Fakültelerde uygulama laboratuvarlarının ve klinik uygulama alanlarının artırılması
	Sektör işbirlikli derslerin yaygınlaştırılması
	TÜBİTAK ve AB projeleri için öğrencilere mentorluk desteği verilmesi

	Mezun takip sistemi ve kariyer gelişim ofisi için dijital altyapının güçlendirilmesi

Amaç (A1)		Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.4)		Eğitimde dijital dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmak						
Sorumlu Birim		UFUZEM						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Bilgi İşlem Müdürlüğü, Akademik Birimler, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
1.4.1	Eğitim-öğretim süreçlerinde kullanılan dijital araç ve platform sayısı	25	3	3	3	4	4	5
1.4.2	Dijital pedagojik yeterlilik eğitimlerine katılan öğretim elemanı oranı (%)	25	0	40	80	120	160	200
1.4.3	Dijital ölçme-değerlendirme sistemi üzerinden yapılan sınav oranı (%)	25	10	15	20	25	25	25
1.4.4	Üretilen dijital öğretim materyali / içerik sayısı	25	20	30	50	70	90	100
Riskler		Dijital altyapının kapasite yetersizliği						
		Öğretim elemanlarının yeni teknolojilere adaptasyon sürecinin uzun olması						
		Dijital güvenlik ve veri gizliliği riskleri						
		Eğitim yazılımlarında lisans ve sürdürülebilirlik maliyetlerinin yüksekliği						
Stratejiler		Öğretim elemanlarına yönelik düzenli dijital pedagojik eğitimlerin verilmesi						
		UFUZEM koordinasyonunda dijital araç ve içerik geliştirme atölyeleri kurulması						
		Bulut tabanlı öğrenme sistemlerinin yaygınlaştırılması						
		Yazılım lisansları ve teknik altyapı yatırımlarının yıllık planlara dahil edilmesi						
		Dijital güvenlik politikalarının belirlenmesi ve düzenli denetim yapılması						

	LMS ve dijital eğitim altyapısının ISO/IEC 27001 standartları ve Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi ile uyumlu olarak geliştirilmesi
Tespitler	Üniversitede dijital dönüşüm süreci başlamış olmakla birlikte, birimler arasında uygulama standardı bulunmamaktadır.
	Öğretim elemanlarının dijital araç kullanım yeterliliği arasında farklılıklar vardır.
İhtiyaçlar	Güncel yazılım ve donanım altyapısı
	Teknik destek ve eğitim personeli istihdamı
	Dijital dönüşüm izleme ve değerlendirme sistemi
	Ders yönetim sistemlerinin entegrasyonu

Amaç (A1)		Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.5)		Öğrenci deneyimini geliştirmek ve memnuniyetini artırmak						
Sorumlu Birim		Öğrenci İşleri Müdürlüğü, Sağlık, Kültür ve Spor Birimleri (SKS)						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Koordinatörlüğü Öğrenci Toplulukları, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Koordinatörlüğü, Dr. Muhittin Ülker Kız Öğrenci Yurt Müdürlüğü, Dr. Orhan Girgin Spor Merkezi Müdürlüğü, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
1.5.1	Öğrenci memnuniyet anketi genel memnuniyet skoru	20	%80	%82	%84	%86	%87	%90
1.5.2	Öğrenci topluluk sayısı	15	31	35	38	40	42	45
1.5.3	Kulüplere kayıtlı öğrenci sayısı	15	1352	1500	1650	1800	1900	2000
1.5.4	Üniversitenin sağladığı burslardan faydalanan öğrenci sayısı	15	528	600	650	700	750	800
1.5.5	Ders ve öğretim elemanı değerlendirme anketlerinden alınan ortalama memnuniyet puanı (4 üzerinden)	20	3.5	3.7	3.9	4.1	4.2	4.3

1.5.6	Yıl içinde düzenlenen sportif etkinlik sayısı	15	12	14	16	18	20	22

Riskler	Öğrenci kulüplerine finansal destek yetersizliği
	Öğrenci barınma ve sosyal imkanlarında kapasite sınırlılığı
	Anketlere katılım oranlarının düşük kalması
	Burs kaynaklarının sınırlı olması
Stratejiler	Öğrenci kulüplerine ve sosyal etkinliklere maddi ve lojistik destek sağlamak
	Yurt imkanlarını geliştirmek ve öğrenci barınma kapasitesini artırmak
	Öğrenci memnuniyet anketlerini düzenli uygulamak ve sonuçlarını şeffaf şekilde paylaşmak
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi üzerinden öğrencilere psikososyal destek programları yürütmek
	Başarılı ve ihtiyaç sahibi öğrenciler için burs imkanlarını genişletmek
Tespitler	Öğrenci kulüp ve etkinliklerine ilgi yüksek, ancak altyapı ve kaynaklar sınırlı.
	Kütüphane, spor tesisleri ve yurt hizmetleri öğrenci memnuniyetini doğrudan etkiliyor.
	Öğrenciler akademik destek yanında sosyal ve psikolojik destek hizmetlerini de talep ediyor.
İhtiyaçlar	Sosyal ve kültürel alanların artırılması (spor tesisleri, etkinlik salonları)
	Yurt kapasitesinin genişletilmesi
	Öğrenci kulüplerine bütçe desteği
	Burs fonlarının çeşitlendirilmesi ve artırılması
	Öğrencilerin dijital sistemlere daha kolay erişimi için Bilgi İşlem altyapısının güçlendirilmesi

Amaç (A1)	Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek						
Hedef (H1.6)	Öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyerek, disiplinler arası öğrenme, araştırma katılımı ve akademik ilerlemeye yönelik fırsatları artırmak						
Sorumlu Birim	Rektör Yardımcılığı (Eğitim), Akademik Birimler, Öğrenme ve Öğretme Destek Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Koordinatörlüğü, Öğrenci Toplulukları, Kariyer Yönlendirme ve Mezun İlişkileri Koordinatörlüğü, Spor Faaliyetleri Koordinatörlüğü, Ufukta Yaşam Dersleri Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030

1.6.1	Öğrencilerin yaptığı endüstriyel/sektörel projelerin sayısı	20	0	2	3	4	5	6
1.6.2	Öğrenci toplulukları faaliyet sayısı	40	58	65	70	75	80	90
1.6.3	Öğrencilerin yürüttüğü sosyal sorumluluk projesi sayısı	20	0	3	5	6	7	8
1.6.7	Ufukta Yaşam Dersleri (UYD) havuzunda öğrencilerin seçimine sunulan farklı ders sayısı	20	29	33	36	39	42	45

Riskler	Öğrencilerin gönüllü katılım motivasyonunun düşük olması
	Sektörel iş birliklerinde sürdürülebilirlik sağlanamaması
	Akademik danışmanlık desteğinin sınırlı kalması
Stratejiler	Üniversite-sektör iş birliklerinin artırılması
	Sosyal sorumluluk projelerine teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi
	Öğrenci topluluklarının desteklenmesi
	Disiplinler arası proje yarışmalarının düzenlenmesi
Tespitler	Öğrenci projelerine yönelik mevcut sistematik destek eksikliği bulunmakta
	Öğrenci toplulukları faaliyetleri yoğun olsa da disiplinler arası çalışmalarda sınırlı iş birliği söz konusu
İhtiyaçlar	Sektörel iş birliği protokolleri
	Proje fon desteği
	Akademik danışmanlık sistemi güçlendirilmesi
	Öğrenci toplulukları için altyapı ve mekân desteği

Amaç (A1)	Eğitim-Öğretim Kalitesini ve Öğrenci Deneyimini Geliştirmek
Hedef (H1.7)	Uluslararası eğitim iş birliklerini geliştirmek
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler ve Değişim Programları Koordinatörlüğü
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Uluslararası Öğrenciler Koordinatörlüğü, Akademik Birimler, Avrasya Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (UAÇAM), Yabancı Diller Bölümü

Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
1.7.1	Erasmus+ KA131 kapsamında öğrenci	20	2	4	6	8	10	12

	öğrenim hareketliliği katılımcı sayısı							
1.7.2	Erasmus+ KA131 kapsamında personel eğitim/ders verme hareketliliği katılımcı sayısı	20	3	4	5	6	7	8
1.7.3	Erasmus+ ve diğer uluslararası programlarda anlaşmalı kurum sayısı	25	16	20	22	25	27	30
1.7.4	Uluslararası değişim ve hareketlilik programlarına katılan toplam kişi sayısı (öğrenci + personel)	25	17	20	23	26	29	32
1.7.5	Yabancı dil hazırlık eğitimini başarıyla tamamlayan öğrenci oranı (%)	10	62.16	70	74	78	82	85

Riskler	Uluslararası programlara ayrılan hibe ve fonların yetersizliği
	Akademik takvim ve ders uyumsuzluklarının hareketlilik süreçlerini zorlaştırması
	Öğrencilerin yabancı dil yetersizliği
	Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği
	Küresel krizler veya vize süreçlerinden kaynaklı hareketlilik engelleri
Stratejiler	Erasmus+ ve benzeri programlara aktif başvuru yapılması ve hibe oranlarının artırılması
	Yabancı dil destek programlarının ve akademik danışmanlık sisteminin güçlendirilmesi
	Tanıtım, oryantasyon ve bilgilendirme etkinliklerinin düzenli hale getirilmesi
	Uluslararası ofis bünyesinde dijital başvuru ve takip sisteminin kurulması
	Uluslararası kurumlarla ikili anlaşmaların ve protokollerin artırılması
Tespitler	Üniversitenin Erasmus+ ve benzeri programlara katılımı artmakla birlikte, öğretim elemanı hareketliliği oranı halen düşüktür.
	Bazı fakültelerde ders denkliği ve kredi tanıma süreçleri hareketliliklerin hızını azaltmaktadır.
İhtiyaçlar	Uluslararası iş birlikleri için özel bütçe tahsisi
	Hareketlilik süreçlerinde görevli idari personel için yabancı dil ve proje yönetimi eğitimi

	Öğrenciler için yabancı dil destek programlarının yaygınlaştırılması
	Dijital başvuru ve izleme sistemlerinin geliştirilmesi

Amaç (A2)		Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek						
Hedef (H2.1)		Ulusal düzeyde bilimsel yayıncılığı, araştırma projeleri üretimini ve üniversite-sanayi iş birliğine dayalı çıktıları artırmak						
Sorumlu Birim		Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Akademik Teşvik Komisyonu, Akademik Performans Komisyonu, Araştırma Laboratuvarları						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
2.1.1	Ulusal hakemli dergilerde yayımlanmış öğretim üyesi başına düşen yayın sayısı	25	0	0,5	1	1	1,5	1,5
2.1.2	TÜBİTAK ve TÜSEB dışında ulusal kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayısı	20	0	0	1	1	2	2
2.1.3	TÜBİTAK ve TÜSEB tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayısı	20	0	2	3	5	5	7
2.1.4	TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı	15	3	5	7	9	11	12
2.1.5	Ar-Ge'ye harcanan bütçe oranı	20	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Riskler		Ar-Ge kaynaklarının sürdürülebilir olmaması						
		Sanayi ile iş birliği için yeterli motivasyon ve teşviklerin eksikliği						

	Öğretim üyelerinin yoğun ders yükü nedeniyle araştırmaya yeterli zaman ayıramaması
	Ulusal fon kaynaklarının rekabetçi yapısı
Stratejiler	Üniversite-sanayi iş birliği protokollerini artırmak
	Araştırmacıları teşvik edecek iç destek programları oluşturmak
	TÜBİTAK ve benzeri fon başvuruları için proje destek birimleri kurmak
	Akademik performans kriterlerini araştırma odaklı geliştirmek
Tespitler	Üniversitenin mevcut araştırma kapasitesi sınırlı
	Sanayi ile ilişkilerde yeterli kurumsal yapı bulunmamakta
	Araştırma fonlarına başvuru sayısı düşük
İhtiyaçlar	Teknoloji Transfer Ofisi'nin kapasitesinin güçlendirilmesi
	Proje yazma ve yönetme konusunda öğretim üyelerine eğitim verilmesi
	Sanayi temsilcileri ile düzenli iş birliği toplantıları yapılması
	Araştırma altyapısı ve laboratuvar kapasitesinin artırılması

Amaç (A2)		Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek						
Hedef (H2.2)		Uluslararası yayın sayısını ve görünürlüğünü artırmak						
Sorumlu Birim		Akademik Birimler, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Kütüphane ve Dokümantasyon Müdürlüğü, Bilim İletişimi Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler ve Değişim Programları Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
2.2.1	Öğretim elemanı başına düşen diğer uluslararası endeksli dergi ve kitaplarda yayımlanmış yıllık yayın sayısı	25	0,1	0,2	0,2	0,5	0,5	0,75
2.2.2	Öğretim elemanı başına düşen uluslararası (ESCI, SSCI, SCI,wos,AHCI veya scopus endeksli dergi ve BKCI kitaplarda yayımlanmış yıllık yayın sayısı	25	0,1	0,15	0,2	0,25	0,25	0,25

2.2.3	Q1, Q2 ve Q3 dergilerde yayın sayısı	25	0	10	15	15	20	20
2.2.4	Ortalama Yıllık Atıf Sayısı	10	351	500	650	800	900	1000
2.2.5	Üniversite dergilerinin dizinlendiği uluslararası indeks sayısı	15	6	7	8	9	10	11

Riskler	Akademisyenlerin yabancı dil yeterliliğinin sınırlı olması
	Uluslararası dergilerde kabul oranlarının düşük olması
	Açık erişim yayın ücretlerinin yüksekliği
	Nitelikli araştırma altyapısının sınırlı olması
Stratejiler	Akademisyenlere yabancı dil ve akademik yazım desteği sağlamak
	Uluslararası dergilerde yayın için teşvik mekanizmaları oluşturmak
	Açık erişim fonları kurarak yayın ücretlerini desteklemek
	Q1-Q2 dergilere yönlendirme amacıyla seminer ve mentorluk programları düzenlemek
	Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin TR Dizin'e kabul edilmesi ve öncelikli olarak TRDİZİN, ardından SCI-E ve Scopus gibi prestijli indekslere başvuru süreçlerinin yürütülmesi; benzer şekilde UFUK TIP dergisinin de indekslenme hedeflerinin desteklenmesi
Tespitler	Uluslararası yayınlarda son yıllarda artış olsa da yeterli düzeyde değil
	Açık erişim yayıncılığına yönelik kurumsal destek mekanizması bulunmamakta
	Q1 dergilerde yayın sayısı yok denecek kadar az
İhtiyaçlar	Uluslararası iş birliklerinin artırılması için ikili anlaşmalar yapılması
	Yayın süreçlerini destekleyecek akademik yazım merkezinin kurulması
	Açık erişim bütçesinin oluşturulması
	Q1 dergilerde yayın için öğretim üyelerine özel teşvik sağlanması

Amaç (A2)	Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek
Hedef (H2.3)	Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı projeler geliştirmek
Sorumlu Birim	Bilgi ve Teknoloji Transferi Koordinatörlüğü
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Kariyer Yönlendirme ve Mezun İlişkileri Koordinatörlüğü

Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
2.3.1	Patent ve fikri mülki haklar başvuru sayısı	35	0	0	0	1	2	2
2.3.2	Akademisyenler Tarafından Kurulan Start Up sayısı	30	0	1	2	2	3	3
2.3.3	Uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenen Ar-Ge projesi sayısı	35	0	0	0	1	1	2

Riskler	Sanayi iş birliğine yönelik potansiyelin üniversite içinde yeterince bilinmemesi
	Öğretim üyelerinin dış paydaşlarla proje geliştirme konusundaki isteksizliği
	Uluslararası fon başvurularında deneyim eksikliği
	Proje bütçelerinin sürdürülebilir finansman desteğiyle uyumlu olmaması
Stratejiler	Sanayi ile ortak Ar-Ge çağrı programları geliştirmek
	Akademisyenlere proje yazma ve fon başvuru eğitimi sağlamak
	Uluslararası araştırma fonları için proje ofisinde uzman ekip kurmak
	Başarılı iş birliği projelerine kurumsal teşvik sağlamak
Tespitler	Üniversite-sanayi iş birliği henüz başlangıç seviyesinde
	Ulusal ve uluslararası fonlardan alınan destekler çok sınırlı
	TÜBİTAK destekli proje sayısı bulunmamakta
	Paydaş ilişkilerinin kurumsal düzeyde sistematik yürütülmesine ihtiyaç var
İhtiyaçlar	Bilgi ve Teknoloji Transferi Koordinatörlüğü'nün daha etkin çalıştırılması
	Sanayi ve dış paydaşlarla düzenli toplantılar yapılması
	Uluslararası araştırma fonlarına başvuru desteğinin artırılması
	Başarılı proje örneklerinin görünür kılınması ve akademisyenlere model oluşturması

Amaç (A2)	Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek
Hedef (H2.4)	Kütüphane kaynaklarının çeşitliliğini ve erişilebilirliğini artırmak
Sorumlu Birim	Kütüphane ve Dokümantasyon Müdürlüğü
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Müdürlüğü, Akademik Birimler, İhale ve Satın Alma Müdürlüğü

Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
2.4.1	E-kaynak sayısı	20	1.522	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
2.4.2	Üniversite kütüphanesindeki toplam basılı kitap sayısı	20	26.366	28.000	30.000	32.000	34.000	36.000
2.4.3	Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen basılı kitap sayısı	20	5,81	6,2	6,5	7	7,5	8
2.4.4	Öğrenci başına düşen e-kaynak sayısı	20	0,33	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3
2.4.5	Kütüphanede bulunan basılı kaynaklardan yararlanma oranı	20	58,4	60	62	64	66	68

Riskler	Bütçe kısıtları nedeniyle yeni kaynak alımlarının sürdürülememesi
	E-kaynak erişim lisanslarının döviz kurlarına bağlı maliyet artışı
	Öğrencilerin kütüphane kullanım alışkanlıklarının yetersizliği
	Teknolojik altyapının yetersizliği nedeniyle erişim sorunları
Stratejiler	E-kaynak veri tabanlarının çeşitlendirilmesi ve erişim kolaylığının artırılması
	Ulusal ve uluslararası kütüphane konsorsiyumlarına üye olunması
	Öğrenciler ve akademisyenler için kütüphane oryantasyon programları düzenlenmesi
	Basılı ve dijital kaynaklar için dengeli bütçe planlaması yapılması
Tespitler	Basılı kitap sayısı yüksek olmakla birlikte öğrenci başına düşen kaynak oranı yetersiz
	E-kaynak oranı hızla artmasına rağmen uluslararası standartların altında
	Dijital erişim altyapısı mevcut ama kullanım yoğunluğu düşük
	Kaynak çeşitliliği bazı fakülteler özelinde sınırlı
İhtiyaçlar	E-kaynak koleksiyonunun uluslararası standartlara uygun biçimde genişletilmesi
	Dijital erişim platformlarının iyileştirilmesi
	Kullanıcı dostu arayüzlerin geliştirilmesi
	Öğrenciler ve akademisyenler için kütüphane kullanım eğitimlerinin artırılması

Amaç (A2)		Bilimsel Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesini Güçlendirmek						
Hedef (H2.5)		Eğitim ve araştırma süreçlerini destekleyecek dijital altyapıyı geliştirmek						
Sorumlu Birim		Kütüphane ve Dokümantasyon Müdürlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Bilgi İşlem Müdürlüğü, UFUZEM, Genel Sekreterlik						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
2.5.1	Elektronik dergi aboneliği sayısı	25	45.142	47.000	49.000	51.000	53.000	55.000
2.5.2	Elektronik kitap aboneliği sayısı	25	44.612	47.000	50.000	53.000	56.000	60.000
2.5.3	Veri tabanı aboneliği sayısı	25	2	3	4	4	4	4
2.5.4	Otomasyon sistemine kayıtlı kullanıcı sayısı	25	3.038	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500
Riskler		Döviz kuruna bağlı olarak abonelik maliyetlerinin artması						
		Elektronik kaynak sağlayıcılarının erişim kısıtlamaları getirmesi						
		Dijital altyapının bakım ve güncellemelerinin sürdürülebilir olmaması						
		Kullanıcıların dijital erişim farkındalığının düşük kalması						
Stratejiler		Elektronik kaynak sağlayıcıları ile uzun vadeli anlaşmalar yapılması						
		Dijital erişim platformlarının kullanıcı dostu hale getirilmesi						
		Düzenli sistem bakım ve güncellemelerinin planlanması						
		Öğrenci ve akademisyenlere yönelik dijital erişim eğitimlerinin artırılması						
Tespitler		Elektronik kaynak sayısı oldukça yüksek fakat güncel içerik erişiminde süreklilik sağlanmalı						
		Veri tabanı abonelikleri uluslararası standartların altında						
		Otomasyon sistemine kayıtlı kullanıcı sayısı toplam öğrenci sayısına kıyasla sınırlı						
		Dijital altyapı güçlü ancak bakım maliyetleri yüksek						
İhtiyaçlar		Elektronik kaynak koleksiyonunun sürekli güncellenmesi						
		Veri tabanı çeşitliliğinin artırılması						
		Dijital erişim altyapısının sürdürülebilirliği için ek bütçe ayrılması						
		Kullanıcı farkındalığını artıracak eğitim programlarının uygulanması						

Amaç (A3)	Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak

Hedef (H3.1)		Erişilebilir ve kapsayıcı üniversite ortamı oluşturmak						
Sorumlu Birim		Engelli Öğrenciler Koordinatörlüğü, Genel Sekreterlik						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		İncek İdari İşler Müdürlüğü, Balgat İdari İşler Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü, Öğrenci İşleri Müdürlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
3.1.1	Erişilebilirlik tespiti yapılan bina/alan sayısı	20	3	3	3	3	3	3
3.1.2	Fiziksel erişilebilirliği iyileştirilen alan/bina sayısı	20	3	3	3	3	3	3
3.1.3	Web sayfalarında erişilebilirlik standartlarına uygun düzenleme oranı (%)	20	100	100	100	100	100	100
3.1.4	Engelli öğrencilere sunulan destek hizmetlerinden yararlanan öğrenci oranı (erişilebilir materyal, bireysel danışmanlık, sınav/öğrenme uyarlamaları vb.)	20	10	30	40	50	60	70
3.1.5	Engellilik farkındalığı konusunda eğitim verilen akademik ve idari personel oranı	20	0	10	15	20	25	30
Riskler		Fiziksel altyapıların eski olması nedeniyle erişilebilirlik düzenlemelerinde maliyet artışı yaşanması						
		Dijital erişilebilirlik düzenlemeleri için gerekli teknik uzmanlık eksikliği						
		Erişilebilirlik standartlarına yönelik farkındalığın düşük olması						
		Koordinasyon eksikliği nedeniyle uygulamalarda gecikme yaşanması						
Stratejiler		Kampüs genelinde erişilebilirlik envanteri çıkarılması ve öncelikli alanların belirlenmesi						
		Binalarda rampa, asansör, yönlendirme levhaları ve erişilebilir tuvalet düzenlemelerinin yapılması						

	Üniversite web sitesinin WCAG 2.1 standartlarına uygun hale getirilmesi
	"Erişilebilir Ufuk" farkındalık programı düzenlenmesi
	Erişilebilir kampüs haritasının hazırlanarak web sitesinde yayımlanması
Tespitler	Kampüste erişim engelleri bulunan binalar ve alanlar tespit edilmiştir.
	Dijital sistemlerde erişilebilirlik standartlarına tam uyum bulunmamaktadır.
	Farkındalık düzeyi artmakla birlikte sistematik izleme ve raporlama eksiktir.
İhtiyaçlar	Fiziksel iyileştirmeler için ek bütçe ve teknik destek sağlanması
	Erişilebilirlik eğitimi ve danışmanlık hizmetleri alınması
	Web erişilebilirlik test ve raporlama araçlarının temini
	Engelli Öğrenciler Koordinatörlüğü'nün personel ve teknik donanım kapasitesinin artırılması

Amaç (A3)		Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak						
Hedef (H3.2)		Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeleri ve farkındalık faaliyetlerini yaygınlaştırmak						
Sorumlu Birim		Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü, Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Koordinatörlüğü Öğrenci Toplulukları, Engelli Öğrenciler Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
3.2.1	BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kapsamında düzenlenen eğitim, panel ve farkındalık etkinliği sayısı	25	0	2	4	6	8	10
3.2.2	Sıfır Atık, enerji verimliliği ve su tasarrufu alanlarında gerçekleştirilen iyileştirme/uygulama sayısı	25	0	2	3	4	5	6
3.2.3	Sürdürülebilirlik temalı (iklim değişikliği, yoksullukla mücadele	25	0	1	3	5	6	7

	vb.) sosyal sorumluluk projesi sayısı							
3.2.4	Müfredatta yer alan veya seçmeli olarak açılan sürdürülebilirlik ile ilişkili ders sayısı	25	5	8	12	14	15	16

Riskler	Sürdürülebilirlik ve iklim eylemi projeleri için gerekli olan finansal kaynakların kısıtlı kalması
	Paydaşların (personel ve öğrenci) sürdürülebilir yaşam pratiklerine katılım düzeyinin beklenen seviyeye ulaşmaması
	Teknik altyapı yetersizliği nedeniyle "Sıfır Atık" ve "Enerji Verimliliği" hedeflerinin gerisinde kalınması
	Farklı birimler arasındaki koordinasyon eksikliği nedeniyle sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanamaması
Stratejiler	Her yıl tüm paydaşları kapsayan "Sürdürülebilir Kampüs ve Farkındalık Haftası" etkinliklerinin düzenlenmesi
	Kampüs içinde enerji, su tasarrufu ve atık yönetimine yönelik teknik iyileştirme ve otomasyon projelerinin hayata geçirilmesi
	Sürdürülebilir kalkınma amaçlarını içeren derslerin müfredattaki ağırlığının artırılması ve "Ufukta Yaşam Dersleri" kapsamında bu temaların işlenmesi
	Sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık temalı öğrenci projelerine (sosyal sorumluluk, start-up vb.) hibe veya mentorluk desteği sağlanması
	Dijital kanallar üzerinden "Sürdürülebilirlik Karnesi" yayımlanarak kurumsal şeffaflığın artırılması
Tespitler	Üniversite genelinde karbon ayak izi ve enerji tüketimi verilerinin takibinde sistematik bir yapı henüz oluşturulmamıştır
	Sürdürülebilirlik temalı ders ve projelerin sayısı mevcut potansiyelin altındadır
	Atık ayrıştırma ve geri dönüşüm süreçlerinde kurumsal standartların birim bazlı uygulanmasında farklılıklar gözlenmektedir Personel ve öğrencilerde sürdürülebilirlik bilinci parça parça olsa da kurumsal bir kültüre tam olarak evrilmemiştir
İhtiyaçlar	"Sıfır Atık" ve "Yeşil Kampüs" sertifikasyon süreçleri için teknik danışmanlık ve altyapı iyileştirme bütçesi
	Sürdürülebilirlik verilerini (su, elektrik, kâğıt tüketimi vb.) anlık takip edecek dijital izleme yazılımı/platformu
	Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü bünyesinde uzman personel ve öğrenci gönüllü ağının güçlendirilmesi
	Kampüs içi erişilebilirlik ve sürdürülebilirlik standartlarını içeren "Kurumsal Uygulama Rehberi"nin hazırlanması

Amaç (A3)		Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak						
Hedef (H3.3)		Sağlık hizmetleri ve topluma yönelik uygulama alanlarının niteliğini artırmak						
Sorumlu Birim		SAUM, Tıp Fakültesi Dekanlığı						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Sağlık Hizmetleri Koordinatörlüğü, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Koordinatörlüğü, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
3.3.1	Üniversite hastanesinde sunulan poliklinik hizmetlerinden yararlanan kişi sayısı	20	72.966	78.000	85.000	95.000	110.000	120.000
3.3.2	Toplum temelli sağlık taraması ve farkındalık programı sayısı (yılda)	25	352	520	580	640	700	760
3.3.3	Uygulama alanlarında görev alan lisans/lisansüstü öğrenci sayısı	20	374	460	490	520	550	580
3.3.4	Hasta ve danışan memnuniyet oranı (%)	35	85	86	87	88	89	90
Riskler		Uygulama alanlarının fiziki ve teknik altyapı kapasitesinin sınırlı olması						
		Uygulama yapılan topluluklara ulaşım ve erişim kısıtları						
		Öğrenci danışmanlık süreçlerinin yetersizliği						
		Kamu kurumlarıyla iş birliği protokollerinin yeterince yaygınlaştırılamaması						
Stratejiler		Üniversite hastanesinin dijital ve fiziki kapasitesinin iyileştirilmesi						
		Toplum temelli tarama ve bilgilendirme etkinliklerinin sayısının artırılması						
		Psikolojik danışmanlık ve engelli bireylere yönelik hizmetlerin artırılması						

	Öğrencilerin saha uygulama dersleri ile toplum hizmetlerine yönlendirilmesi
	Yerel yönetimlerle protokol ve iş birliği programlarının genişletilmesi
Tespitler	Toplumsal katkı faaliyetleri daha çok şehir merkezinde yoğunlaşmakta, kırsal alana erişim sınırlı
	Öğrencilerin uygulama alanlarında deneyim kazanma fırsatları ders yükü ile sınırlı kalmakta
	Mevcut uygulama merkezlerinin danışan kapasitesi yıllar içinde artmakta ancak altyapı yetersiz kalmakta
İhtiyaçlar	Sağlık uygulama alanlarının hem çeşitlendirilmesi hem de fiziki kapasite bakımından güçlendirilmesi
	Sağlık taramaları ve danışmanlık etkinliklerinin takibi için dijital raporlama sistemlerinin kurulması
	Üniversite-toplum iş birliğini artıracak sürdürülebilir bir koordinasyon yapısının kurulması
	Hasta ve danışan memnuniyetinin düzenli ölçülmesini sağlayacak anket sistemlerinin entegrasyonu

Amaç (A3)		Toplumsal Katkıyı ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımlarını Yaygınlaştırmak						
Hedef (H3.4)		Sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak						
Sorumlu Birim		Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Koordinatörlüğü, Öğrenci Toplulukları						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Ufukta Yaşam Dersleri Koordinatörlüğü, Tanıtım, Kurumsal İlişkiler ve İletişim Koordinatörlüğü, Akademik Birimler						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
3.4.1	Yıl içinde düzenlenen sosyal sorumluluk ve gönüllülük projesi sayısı	30	0	7	9	12	14	15
3.4.2	Sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan öğrenci oranı (%)	25	4	6	10	15	20	25
3.4.3	Hizmet verilen toplum	20	-	70	75	80	85	90

	kesimlerinin memnuniyet oranı (%)							
3.4.4	Üniversite dışı iş birliği yapılan kurum sayısı	25	2	4	6	7	8	9

Riskler	Gönüllülük kültürünün yeterince yerleşmemiş olması
	Öğrenci topluluklarının organizasyonel kapasitesinin sınırlı olması
	Sosyal sorumluluk projeleri için mali kaynakların sınırlılığı
	Dış paydaşlarla sürdürülebilir iş birliklerinin kurulamaması
Stratejiler	Öğrenci topluluklarını proje geliştirme konusunda eğitmek ve teşvik etmek
	UFSEM aracılığıyla toplumsal ihtiyaçlara yönelik kısa süreli kurs ve farkındalık seminerleri düzenlemek
	Sosyal sorumluluk projelerine danışman atayarak sürdürülebilirliği sağlamak
	Yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla protokol anlaşmaları yapmak
	Katılımı teşvik eden ödül ve belge mekanizmaları geliştirmek
Tespitler	Mevcut gönüllülük faaliyetleri sınırlı sayıda birim ve öğrenciyle yürütülmektedir
	Topluluklar arası koordinasyon eksikliği gözlemlenmektedir
	Üniversite dışı paydaşlarla ortak proje sayısı artırılmaya açıktır
İhtiyaçlar	Gönüllülük faaliyetlerini tanıtacak bir dijital platform
	Öğrencileri motive edecek görünürlük ve başarı öyküsü paylaşım kanalları
	Proje yönetimi ve toplumsal etki analizi eğitimi
	Üniversite dışı iş birlikleri için merkezî bir koordinasyon birimi

Amaç (A4)		Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek						
Hedef (H4.1)		Mezunların uluslararası istihdam edilebilirliğini ve kariyer yönlendirme süreçlerini güçlendirmek						
Sorumlu Birim		Kariyer Yönlendirme ve Mezun İlişkileri Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Uluslararası İlişkiler ve Değişim Programları Koordinatörlüğü, Akademik Birimler, Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
4.1.1	Uluslararası iş birliğiyle gerçekleştirilen kariyer etkinliği	20	0	2	3	4	5	6

	(fuarlara, seminerlere) katılım sayısı							
4.1.2	Yetenek Kapısı'na kayıtlı öğrenci ve mezun sayısı	20	325	330	350	370	390	410
4.1.3	Uluslararası staj, sertifika veya mentorluk programına katılan öğrenci sayısı	20	4	7	9	11	13	15
4.1.4	Mezun izleme ve istihdam oranı (%)	20	0	75	80	85	90	95
4.1.5	Kariyer hizmetleri (danışmanlık/atölye) öğrenci ve mezun memnuniyet oranı (%)	10	0	80	85	90	95	100
4.1.6	Mezunlara yönelik gerçekleştirilen veya paydaş olunan faaliyet sayısı	10	0	15	30	45	60	75

Riskler	Öğrencilerin uluslararası iş gücü piyasası hakkında bilgi eksikliği
	Mezunlarla iletişim ve izleme sisteminin yetersizliği
	Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin birimler arası koordinasyonsuz yürütülmesi
	İşverenlerle kurumsal iş birliği ağlarının sınırlı olması
Stratejiler	Yurt dışı staj, mentorluk ve iş birliği programlarının artırılması
	Mezun izleme sistemi ve veri tabanının dijital ortamda sürekli güncellenmesi
	Fakülte düzeyinde kariyer temsilcilerinin görevlendirilmesi
	Yetenek Kapısı entegrasyonunun güçlendirilmesi ve işverenlerle ağ oluşturulması
	Uluslararası kariyer fuarlarına düzenli katılım sağlanması
Tespitler	Kariyer ve mezun ilişkileri alanında sistematik bir izleme ve veri analizi yapısı henüz tam olarak kurulmamıştır.
	Öğrencilerin yurt dışı staj ve mentorluk olanaklarına erişimi sınırlıdır.
	İşverenlerle sürdürülebilir iletişim kanallarının sayısı artırılmalıdır.
İhtiyaçlar	Mezun veri tabanı yönetimi için dijital yazılım sistemi
	Uluslararası işveren ve mentorluk ağı kurulumu
	Kariyer danışmanlığı hizmetleri için personel ve bütçe desteği

	Kariyer planlama eğitimleri ve uluslararası sertifikasyon programlarına erişim

Amaç (A4)		Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek						
Hedef (H4.2)		Kalite güvence sistemlerinin işleyişini ve etkililiğini artırmak						
Sorumlu Birim		Planlama ve Kalite Koordinatörlüğü						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Genel Sekreterlik, Akademik Birimler, Bilgi İşlem Müdürlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
4.2.1	Her akademik birimin yılda en az 1 iç değerlendirme raporu yayımlama oranı (%)	20	0	30	50	70	85	100
4.2.2	Kalite güvence sistemine ilişkin farkındalık eğitimlerine katılım sayısı	20	0	80	110	130	150	160
4.2.3	Kurum içi kalite süreçlerinin dijital ortamda izlenebilirliği (%)	20	0	40	70	80	90	100
4.2.4	Tamamlanan süreç iyileştirme oranı (%)	20	0	100	100	100	100	100
4.2.5	Akredite program oranı (%)	20	2,7	3	5	8	10	12
Riskler		Kalite süreçlerinin tüm akademik ve idari personele yeterince benimsetilememesi						
		Veriye dayalı karar alma kültürünün tam oturmamış olması						
		Kalite çalışmalarının iş yükü olarak görülmesi ve motivasyon eksikliği						
		Bilgi sistemlerinin süreç takibini destekleyecek yeterlilikte olmaması						
Stratejiler		Kalite güvence sistemi konusunda bilgilendirme ve oryantasyon eğitimleri düzenlemek						
		Yıllık iç değerlendirme raporlarının hazırlanmasını kolaylaştıracak dijital şablon ve yönergeler oluşturmak						
		Kalite izleme sistemlerinin entegrasyonu için yazılım altyapısını güçlendirmek						
		Kalite faaliyetlerini ödüllendirme mekanizmaları ile desteklemek						

	Akademik ve idari personelin sürece aktif katılımını sağlamak için düzenli geri bildirim mekanizmaları kurmak
Tespitler	Mevcut durumda kalite güvence süreçleri bazı birimlerde formalite düzeyinde yürütülmektedir
	İç değerlendirme raporları sistematik olarak toplanmamakta ve analiz edilmemektedir
	Kurumsal karar alma süreçleriyle kalite çıktıları arasında bütünsel entegrasyon zayıftır
İhtiyaçlar	Kalite süreçlerini izleyip analiz edecek merkezi dijital bir sistem
	Eğitim ve rehberlik sağlayacak kalite koordinasyon ekibi
	Yıllık planlı izleme ve geribildirim takvimi
	İç ve dış paydaş katılımının sağlanacağı periyodik değerlendirme toplantıları

Amaç (A4)		Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek						
Hedef (H4.3)		Fiziki, bilişim ve mali altyapıyı geliştirmek ve çeşitlendirmek						
Sorumlu Birim		Genel Sekreterlik						
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		İncek İdari İşler Müdürlüğü, Balgat İdari İşler Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, İhale ve Satın Alma Müdürlüğü, Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü						
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
4.3.1	Kampüs altyapılarında yapılan yenileme ve bakım-onarım çalışması sayısı	25	39	40	42	44	46	48
4.3.2	Bilgi Sistemlerinde kullanılan uygulama yazılımları güncelleme ve yenileme sayısı	25	6	9	9	9	9	10
4.3.3	Mali altyapıya yönelik kurumsal otomasyonların sayısı ve kapsamı	25	3	4	5	6	7	8
4.3.4	Spor ve sağlıklı yaşam alanlarında gerçekleştirilen iyileştirme /	25	0	1	1	2	2	3

	yenileme çalışması sayısı							
Riskler		Fiziki altyapı yatırımları için yeterli bütçe ayrılmaması						
		Bilişim yatırımları için teknik insan kaynağı yetersizliği						
		Kurum içi bilişim farkındalığının düşük olması						
Stratejiler		Yatırım planlamalarının 3 yıllık dönemlerle öngörülerek önceliklendirilmesi						
		Dış fon ve proje destekleriyle altyapı geliştirme fırsatlarının artırılması						
		Kurum içi hizmet içi eğitimlerle altyapı kullanım kapasitesinin desteklenmesi						
Tespitler		Bazı kampüs binalarının teknik altyapısında eskime ve verimsizlik gözlenmektedir						
		Bilişim sistemlerinin bazıları güncelliğini yitirmiş ve yetersiz kalmaktadır						
		Mali süreçlerin otomasyon ihtiyacı artmaktadır						
İhtiyaçlar		Yapı, donanım ve bilişim sistemlerinde kapsamlı modernizasyon yatırımı						
		Bütçe uyumlu ve fazlandırılmış yatırım planlaması						
		İlgili birimlerde teknik uzman kadronun güçlendirilmesi						

Amaç (A4)		Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek ve Kurum Kültürünü Geliştirmek					
Hedef (H4.4)		Kurum kültürünü ve çalışan memnuniyetini geliştirmek					
Sorumlu Birim		Personel Müdürlüğü, Genel Sekreterlik					
İş birliği Yapılacak Birim(ler)		Tanıtım, Kurumsal İlişkiler ve İletişim Koordinatörlüğü, Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler Koordinatörlüğü Öğrenci Toplulukları, Cinsel Tacize Karşı Önlem ve Destek Hizmetleri Koordinatörlüğü					
Performans Göstergeleri		Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2024)	2026	2027	2028	2029	2030
4.4.1	Akademik ve idari personel memnuniyet puanı	20	90/75	91/79	92/82	93/85	94/88	95/90
4.4.2	Hizmet içi eğitimlere katılan personel sayısı	20	0	120	140	160	180	200
4.4.3	Kurum içi kültür ve farkındalık etkinliği sayısı	20	0	2	3	4	5	6
4.4.4	Sağlıklı yaşam ve spor	20	0	60	80	120	140	160

	etkinliklerine katılan akademik ve idari personel sayısı							
4.4.5	Akademik personel başına düşen eğitim saati	10	0	20	30	40	50	60
4.4.6	İdari personel başına düşen eğitim saati	10	0	20	30	40	50	60

Riskler	Bazı akademik ve idari personelin kurumsal değişim süreçlerine direnç göstermesi
	Hizmet içi eğitimlerin yetersiz planlanması
	Çalışan katılım ve motivasyon düşüklüğü
	Kurum kültürü algısının farklı birimler arasında tutarsız olması
Stratejiler	Tüm birimlerde düzenli olarak kurumsal kültür eğitimleri ve iletişim atölyeleri düzenlemek
	Hizmet içi eğitim programlarını planlayarak zorunlu ve seçmeli eğitim takvimine dahil etmek
	Çalışan memnuniyeti anketlerini periyodik hale getirmek ve sonuçlara göre iyileştirme planları hazırlamak
	Personel geri bildirim mekanizmalarını açık ve erişilebilir hâle getirmek
	Sosyal, kültürel ve takım çalışması odaklı etkinlikler organize ederek çalışan bağlılığını artırmak
Tespitler	Üniversitede çalışan memnuniyeti ile ilgili mevcut veriler sınırlı düzeyde toplanmıştır
	Hizmet içi eğitim planlaması ve uygulanması henüz sistematik bir şekilde yürütülmemektedir
	Kurum kültürünü güçlendirecek sosyal etkinlikler mevcut olmakla birlikte süreklilik ve geniş katılım eksiktir
İhtiyaçlar	Periyodik çalışan memnuniyeti anket sistemi
	Kurum kültürü ve gelişim odaklı eğitim/modül içerikleri
	Sosyal etkinlik ve takım çalışması programları için bütçe ve lojistik destek
	Personel gelişim takvimi ve öğrenme yönetim sistemi

6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 30. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H1.1. Eğitim-öğretim programlarının çeşitliliğini artırmak		
• Program çeşitliliğinin piyasa ve sektör	• Açılan yeni programların iş gücü piyasasında karşılık bulmaması,	• Piyasa analizleri ve ihtiyaç araştırmaları

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
ihtiyaçlarıyla uyumlu olmaması • Öğrenci talebinin düşük kalması • Yeterli öğretim elemanının bulunamaması	mezun istihdamını olumsuz etkileyebilir. • Öğrenciler tarafından tercih edilmeyen programlar sürdürülebilir olmayabilir. • Nitelikli öğretim elemanı eksikliği, programların niteliğini düşürebilir.	yapılarak program açılması. • Tanıtım faaliyetleri ile öğrenci talebini artırmak. • Yeni programlar için öğretim elemanı planlaması yapmak.
H1.2. Öğretim elemanlarının eğitim yetkinliğini ve öğrenci-öğretim üyesi etkileşimini artırmak		
• Eğitim yöntemlerinde güncelliğin sağlanamaması • Öğrenci-öğretim elemanı etkileşiminin sınırlı kalması • Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği	• Klasik yöntemlere bağlı kalınması öğrencilerin öğrenme motivasyonunu düşürebilir. • Öğrencilerin danışmanlık ve mentorluk desteği alamaması akademik başarıyı olumsuz etkileyebilir. • Öğretim elemanlarının sürekli gelişim imkanlarından yararlanamaması eğitim kalitesini düşürür.	• Öğretim elemanları için pedagojik formasyon ve dijital eğitim yöntemleri üzerine hizmet içi eğitimler düzenlemek. • Öğrenci danışmanlık ve mentorluk sistemini güçlendirmek. • Öğrenci-öğretim elemanı etkileşimini artıracak ders dışı akademik etkinlikler düzenlemek.
H1.3. Öğrencilerin mesleki becerilerini, uygulama yeterliklerini ve alan bilgilerini geliştirmek		
• Uygulamalı eğitim imkanlarının sınırlı kalması • İş dünyası ile bağlantının zayıf olması • Staj ve uygulama alanlarının yetersizliği	• Uygulamalı eğitim imkanları az olduğunda öğrenciler teorik bilgilerini pratiğe aktaramaz. • İş dünyasıyla iş birliği sınırlı kalırsa mezunların istihdam şansı düşer. • Staj kontenjanlarının yetersizliği öğrencilerin uygulama deneyimi kazanmasını engeller.	• Üniversite içinde uygulama laboratuvarları, klinikler ve atölyeler geliştirmek. • İş dünyasıyla iş birliği protokolleri yapmak. • Zorunlu staj ve saha uygulaması olanaklarını artırmak.
H1.4. Eğitimde dijital dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmak		

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Dijital altyapının yetersizliği • Öğretim elemanlarının dijital araç kullanım becerilerinin sınırlı olması • Dijital dönüşüm yatırımlarında sürdürülebilir finansman eksikliği • Teknik destek personeli yetersizliği • Veri güvenliği ve sistemsel siber riskler • Dijitalleşme sürecine ilişkin direnç ve adaptasyon sorunları	• Mevcut altyapı bazı fakülte ve birimlerde çağdaş öğrenme teknolojilerini desteklemekte yetersiz kalmaktadır. • Öğretim elemanlarının dijital pedagojiye uyumu farklılık göstermekte, bu durum öğrenme süreçlerinde eşitsizlik yaratabilmektedir. • Lisans, donanım ve yazılım yatırımlarının sürekli maliyet gerektirmesi, sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. • Teknik destek kapasitesinin sınırlı olması, sistem arızalarında hızlı çözüm alınamamasına neden olabilir. • Artan dijital veri hacmi, güvenlik açıklarına ve kişisel verilerin korunmasına yönelik riskleri yükseltmektedir. • Geleneksel öğretim yöntemlerine alışkın bazı akademik personel, dijital araçların entegrasyonuna direnç gösterebilir.	• UFUZEM koordinasyonunda dijital pedagojik eğitimlerin yılda en az iki kez düzenlenmesi • Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından altyapı ve sistem yenileme planlarının oluşturulması • Dijital içerik üretimi ve ders yönetim sistemleri için yazılım lisanslarının güncel tutulması • Her fakültede dijital dönüşüm koordinatörü atanması • Siber güvenlik protokollerinin düzenli olarak test edilmesi ve yıllık raporlanması • Dijital dönüşüm projeleri için dış kaynak (TÜBİTAK, YÖKAK, AB fonları vb.) başvurularının artırılması • Eğitim süreçlerinde dijital araç kullanımına yönelik teşvik sistemi uygulanması
H1.5. Öğrenci deneyimini geliştirmek ve memnuniyetini artırmak		
• Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sınırlı olması • Öğrenci destek hizmetlerinin yetersizliği	• Üniversite hayatı sadece akademik değil sosyal ve kültürel imkanlarla da zenginleşir. Eksiklik, memnuniyeti düşürür.	• Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri çeşitlendirmek. • Öğrencilere yönelik destek hizmetlerini güçlendirmek.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Öğrenci geri bildirim mekanizmalarının etkin çalışmaması	• Psikolojik danışmanlık, kariyer danışmanlığı gibi hizmetlerin yetersizliği öğrenci deneyimini olumsuz etkiler. • Öğrencilerin görüşlerinin alınmaması aidiyet duygusunu zayıflatır.	• Düzenli öğrenci memnuniyet anketleri yapmak ve geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapmak.
H1.6. Öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyerek, disiplinler arası öğrenme, araştırma katılımı ve akademik ilerlemeye yönelik fırsatları artırmak		
• Disiplinler arası öğrenme fırsatlarının sınırlı olması • Araştırma projelerine öğrenci katılımının düşük olması • Öğrenci kulüplerinin ve etkinliklerin yetersizliği	• Öğrencilerin farklı alanlarda kendini geliştirme fırsatı bulamaması, rekabet gücünü azaltır. • Öğrencilerin araştırma projelerine katılmaması akademik gelişimlerini sınırlayabilir. • Öğrenci kulüplerinin yetersizliği sosyal gelişimi kısıtlar.	• Çift anadal, yandal ve seçmeli ders imkanlarını artırmak. • Öğrenci araştırma projelerini teşvik etmek ve fon sağlamak. • Öğrenci kulüplerine destek verilmesi.
H1.7. Uluslararası eğitim iş birliklerini geliştirmek		
• Uluslararası düzeyde Ufuk Üniversitesi'nin tanınırlığının sınırlı olması • Yabancı dil yeterliliği düşük öğrencilerin ve personelin uluslararası programlara katılımda zorlanması • Geliştirilen iş birliklerinin kısa ömürlü kalması ve sürdürülebilirlik sağlanamaması • Mevzuat ve bürokratik engeller nedeniyle iş birliği süreçlerinin yavaş işlemesi	• Üniversitenin bazı programlarının uluslararası akreditasyonlara sahip olmaması, iş birliklerini sınırlamaktadır • Öğrenciler ve akademik personel yeterli bilgilendirilmediğinde mevcut fırsatlardan haberdar olamamaktadır • Erasmus ve benzeri hareketlilik programlarına ilişkin süreçlerin karmaşıklığı katılımı azaltmaktadır • Ortak kurumlarla hedef, çıktı ve değerlendirme	• Uluslararası tanıtımı destekleyen İngilizce web sayfası, katalog ve tanıtım videoları hazırlanacaktır • Uluslararası İlişkiler Müdürlüğü bünyesinde hareketlilik destek ofisi kurulacak veya güçlendirilecektir • İş birliği yapılacak kurumlara yönelik kalite ve eşdeğerlik ön inceleme süreçleri başlatılacaktır • Öğrenci ve personel için dil hazırlık destek programları ve rehberlik

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
	sistemlerinde uyumsuzluk yaşanabilmektedir	hizmetleri yaygınlaştırılacaktır
H2.1. Ulusal düzeyde bilimsel yayıncılığı, araştırma projeleri üretimini ve üniversite-sanayi iş birliğine dayalı çıktıları artırmak		
• Araştırma bütçelerinin yetersizliği • Üniversite-sanayi iş birliği kültürünün gelişmemiş olması • Akademisyenlerin iş yükünün yüksekliği	• Araştırma faaliyetleri için kaynak bulunamaması üretkenliği sınırlar. • İş birliği kültürünün zayıflığı, somut proje sayısını düşürür. • Yoğun ders yükü araştırma verimliliğini azaltır.	• Ulusal fonlar ve TÜBİTAK projeleri için teşvik sağlamak. • Sanayi ile ortak projeler için protokoller geliştirmek. • Akademik iş yükü dengesini düzenlemek.
H2.2. Uluslararası yayın sayısını ve görünürlüğünü artırmak		
• Dil yeterliliği eksiklikleri • Uluslararası ağlara katılımın sınırlı olması • Yayın desteklerinin yetersizliği	• Akademisyenlerin yabancı dil yeterliliği düşükse uluslararası yayın üretimi azalır. • Uluslararası araştırma ağlarına dahil olunmadığında görünürlük sınırlı kalır. • Yayın ücretleri için fon bulunmaması akademisyenleri zorlar.	• Akademisyenlere yabancı dil eğitimi desteği sağlamak. • Uluslararası konferans ve projelere katılımı teşvik etmek. • Yayın desteği fonlarını artırmak.
H2.3. Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı projeler geliştirmek		
• Paydaşlarla iletişim eksiklikleri • Ortak proje geliştirme isteksizliği • Koordinasyon sorunları	• Paydaşlarla düzenli iletişim kurulmazsa iş birliği zayıflar. • Ortak çıkarların belirlenmemesi projelerin başlamasını engeller. • Koordinasyon eksiklikleri projelerin sürdürülebilirliğini zorlaştırır.	• Düzenli paydaş toplantıları yapmak. • Ortak proje çağrılarını artırmak. • Proje koordinasyon birimi oluşturmak.
H2.4. Kütüphane kaynaklarının çeşitliliğini ve erişilebilirliğini artırmak		
• Bütçe yetersizliği • Dijital erişim altyapısının sınırlılığı	• Kaynak alımları için ayrılan bütçe yetersiz kalabilir.	• Kütüphane için özel bütçe ayrılması.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Öğrencilerin kaynak kullanma alışkanlığının düşük olması	• Dijital altyapı eksiklikleri öğrencilerin çevrimiçi erişimini engeller. • Kaynak kullanım alışkanlığı düşük olursa yatırımlar verimli olmaz.	• Dijital altyapının geliştirilmesi. • Öğrencilere yönelik kaynak kullanım eğitimleri verilmesi.
H2.5. Eğitim ve araştırma süreçlerini destekleyecek dijital altyapıyı geliştirmek		
• Teknolojik gelişmelere uyum sağlanamaması • Siber güvenlik tehditleri • Kullanıcıların dijital okuryazarlık eksikliği	• Gelişen teknolojiye uyum sağlanmadığında sistemler hızla eskiyebilir. • Siber güvenlik açıkları büyük veri kayıplarına yol açabilir. • Kullanıcıların dijital becerileri yetersizse sistemler verimli kullanılamaz.	• Sürekli teknolojik güncellemeler yapılması. • Güvenlik yazılımları ve sistem testleri ile siber risklerin azaltılması. • Kullanıcılara yönelik dijital okuryazarlık eğitimleri verilmesi.
H3.1. Erişilebilir ve kapsayıcı üniversite ortamı oluşturmak		
• Fiziksel erişilebilirlik açısından kampüs altyapısında engelli bireyler için hâlâ eksikliklerin bulunması • Dijital içerik ve sistemlerde erişilebilirlik standartlarına yeterince uyulmaması • Farklı dezavantajlı gruplara (engelli, mülteci, yaşlı vb.) yönelik farkındalığın düşük olması • Erişilebilirlik uygulamaları için bütçe, teknik bilgi ve insan kaynağının yetersiz kalması	• Üniversite bünyesindeki birçok yapı (bina, sınıf, yemekhane vb.) engelli erişimine uygun değildir • Bilgi sistemleri ve web içeriklerinin büyük çoğunluğu görme veya işitme engellilere uygun değildir • Kapsayıcılık kavramı tüm birimlerce aynı düzeyde sahiplenilmemekte, sistematik yaklaşım eksiktir • Erişilebilirlik konusunda yürütülen çalışmalar çoğunlukla proje bazlı olup kalıcı çözümler üretmemektedir	• Engelli öğrenciler koordinatörlüğünün aktif katılımıyla erişilebilirlik eylem planı oluşturulacak ve izlenecektir • Kampüs genelinde fiziksel erişilebilirlik denetimleri yapılacak ve iyileştirme yatırımları planlanacaktır • Tüm web sayfaları ve dijital sistemlerin erişilebilirlik standartlarına uygunluğu gözden geçirilecektir • Akademik ve idari personele yönelik farkındalık ve kapsayıcılık eğitim programları düzenlenecektir

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H3.2. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeleri ve farkındalık faaliyetlerini yaygınlaştırmak		
• Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik farkındalığın akademik ve idari personel ile öğrenciler arasında düşük olması • Sürdürülebilirlik konulu faaliyetlere katılımın gönüllülük esaslı olması nedeniyle sürekliliğin sağlanamaması • Proje üretiminde disiplinler arası iş birliğinin yeterince gelişmemiş olması • Finansal kaynakların sınırlı olması sebebiyle sürdürülebilir kalkınma projelerinin desteklenememesi	• Üniversite bünyesinde sürdürülebilirlik temalı uygulamalar (enerji verimliliği, atık yönetimi vb.) sınırlı düzeydedir • Öğrencilerin ve akademisyenlerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına (SKA/SDG) ilişkin bilgi düzeyi ve katılım isteği düşüktür • Farklı fakülteler ve bölümler arasında ortak sürdürülebilirlik projeleri geliştirme kültürü yeterince yerleşmemiştir • Üniversitenin stratejik belgelerinde sürdürülebilir kalkınmaya yönelik hedefler tanımlı olsa da uygulamaya geçiş sınırlıdır	• Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü bünyesinde tüm akademik ve idari birimlerin temsil edildiği bir çalışma yapısı (komisyon/çalışma grubu) güçlendirilerek, sürdürülebilirlik süreçlerinin üniversite genelinde koordinasyonu ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır • Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na yönelik yıllık etkinlik takvimi hazırlanacak ve tüm birimlerle paylaşılacaktır • Fakülteler arası disiplinler arası sürdürülebilirlik projeleri için küçük ölçekli fon mekanizmaları oluşturulacaktır • Ulusal ve uluslararası iyi uygulama örneklerinin üniversiteye uyarlanması için pilot projeler başlatılacaktır
H3.3. Sağlık hizmetleri ve topluma yönelik uygulama alanlarının niteliğini artırmak		
• Sağlık uygulamalarında teknolojik donanımın güncelliğini yitirmesi • Topluma yönelik hizmetlerin sosyal sorumluluk yerine akademik yükümlülük olarak algılanması • Uygulama alanlarındaki eğitim-uygulama	• Üniversitenin sağlıkla ilgili fakülteleri toplum sağlığını önceleyen uygulamalarla bölgeye katkı sağlamaktadır • Ancak mevcut uygulama alanlarında (ör. staj, klinik, simülasyon laboratuvarı) altyapı ve	• Uygulamalı eğitim alanlarında (ör. klinik, aile sağlığı merkezi, simülasyon merkezi) iyileştirme ve modernizasyon projeleri yürütülecektir • Sağlık Bakanlığı ve yerel yönetimlerle sağlık taramaları, bilinçlendirme

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
dengesinin yeterince kurulamaması	kapasite gelişimine ihtiyaç duyulmaktadır • Toplum sağlığı temelli projelerde sürekliliğin sağlanması için ilgili kurumlarla daha güçlü iş birlikleri kurulmalıdır • Öğrencilerin sağlık hizmeti sunumu konusundaki yetkinliklerini artırmaya yönelik uygulamalı eğitimler çeşitlendirilmelidir	etkinlikleri gibi ortak faaliyetler planlanacaktır • Topluma yönelik hizmetlerin izlenmesi ve ölçülmesi için performans göstergeleri (hizmet alan kişi sayısı, etkinlik memnuniyeti vb.) oluşturulacaktır
H3.4. Sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırmak		
• Öğrencilerin sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetlerine katılım düzeyinin düşük kalması • Öğrenciler ve akademik birimler arasında gönüllülük projeleri konusunda yeterli farkındalık oluşmaması • Uygun proje alanlarının belirlenmesinde dış paydaşlarla etkili koordinasyon sağlanamaması • Gönüllülük faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak mekanizmaların eksikliği	• Üniversiteler sadece akademik değil, toplumsal fayda üretme ve duyarlılık geliştirme konusunda da sorumludur • Sosyal sorumluluk projeleri hem öğrencilere uygulama alanı sunmakta hem de kurumsal görünürlüğü artırmaktadır • Ufuk Üniversitesi'nin Sağlık, Hukuk, Psikoloji gibi alanlardaki bilgi birikimi, topluma katkı sağlayacak projelerde avantaja dönüştürülebilir • Gönüllülük ve topluma hizmet faaliyetlerinin ölçülmesi, belgeyle desteklenmesi ve yaygınlaştırılması kalite süreçlerine katkı sağlar	• Öğrenci Toplulukları Koordinatörlüğü tarafından sosyal sorumluluk ve gönüllülük faaliyetleri için yıllık plan hazırlanması • Toplumsal katkı projeleri için akademik danışmanlık sistemi kurulması ve proje onay süreçlerinin kolaylaştırılması • Gönüllülük faaliyetlerine katılan öğrencilere yönelik sertifikasyon, transkriptte yer alma gibi teşvik edici mekanizmaların hayata geçirilmesi • Mezunlar, yerel yönetimler ve STK'larla iş birliği yapılarak sosyal projelerin ölçeğinin artırılması

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
H4.1. Mezunların uluslararası istihdam edilebilirliğini ve kariyer yönlendirme süreçlerini güçlendirmek		
• Mezun takip sisteminin yeterince etkili işlememesi nedeniyle uluslararası istihdam verilerinin izlenememesi • Yabancı dil yeterliliği ve uluslararası sertifikasyon gibi kriterlerde öğrenci/mezun yeterliliklerinin düşük olması • Kariyer Merkezi'nin uluslararası iş gücü piyasası ile yeterli bağlantılar kuramaması • Mezunların kariyer gelişim faaliyetlerine katılımının düşük olması ve sürdürülebilirliğin sağlanamaması	• Mezunların uluslararası istihdamı, üniversitenin küresel tanınırlığı ve eğitim kalitesinin bir göstergesidir • Kariyer rehberliği ve bireysel danışmanlık hizmetleri, mezunların rekabetçi iş gücü piyasasına hazırlanmasında kritik rol oynar • Uluslararası şirketlerle iş birliği, staj ve istihdam fırsatlarının artırılmasına katkı sağlar • Erasmus+ ve benzeri değişim programları, öğrencilerin çok kültürlü ortamlarda deneyim kazanmasına olanak tanır ve istihdam kabiliyetini artırır	• Mezun Bilgi Sistemi'nin (MBS) güncellenerek uluslararası istihdam verilerinin düzenli olarak toplanması ve analiz edilmesi • Mezunlara yönelik yabancı dil destek programlarının ve uluslararası geçerliliğe sahip sertifikasyon programlarının yaygınlaştırılması • Uluslararası insan kaynakları firmaları ve küresel şirketlerle kariyer etkinlikleri, paneller, webinarlar düzenlenmesi • Kariyer Merkezi tarafından yürütülen birebir danışmanlık hizmetlerinin kayıt altına alınması ve raporlanması • Mezunlarla güçlü bir iletişim ağı kurulması, yıllık mezun anketleriyle geri bildirim toplanması
H4.2. Kalite güvence sistemlerinin işleyişini ve etkililiğini artırmak		
• Kalite güvence süreçlerinin üniversite genelinde yeterince içselleştirilmemesi • Akademik ve idari personelin kalite süreçlerine sınırlı katılım göstermesi	• Kalite güvence sistemleri, yükseköğretimde sürdürülebilirliğin ve hesap verebilirliğin temel unsurlarındandır • Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kalite kültürünün tüm birimlerde	• Kalite Komisyonu ve alt komisyonların düzenli olarak çalıştay, eğitim ve izleme toplantıları yapması • Tüm akademik birimlerde Kalite Sorumlularının atanarak koordinasyonun sağlanması

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
• Kalite güvencesine ilişkin verilerin düzensiz, eksik veya geç toplanması • İç ve dış paydaş geri bildirim mekanizmalarının sınırlı etkililikte olması	yaygınlaştırılması kritik önem taşır • Öğrenci, mezun ve dış paydaşların süreçlere aktif katılımı kalite yönetiminin dinamik yapısını güçlendirir • Kalite süreçlerinin dijital sistemler üzerinden yürütülmesi, etkinlik ve izlenebilirliği artırır	• Yıllık öz değerlendirme raporlarının ve birim iç değerlendirme belgelerinin zamanında ve standartlara uygun hazırlanması • Paydaş memnuniyet anketlerinin düzenli yapılması ve sonuçlarının aksiyon planlarına yansıtılması • Kurum içi kalite bilgi sisteminin güncellenmesi ve tüm birimlerin bu sisteme entegre edilmesi
H4.3. Fiziki, bilişim ve mali altyapıyı geliştirmek ve çeşitlendirmek		
• Üniversite altyapısına yönelik yatırım bütçesinin yetersiz kalması • Donanım ve yazılım teknolojilerinin hızla eskiyerek kullanım dışı kalması • Akademik ve idari personelin dijital altyapıyı etkin kullanamaması • Mevcut fiziksel alanların artan öğrenci ve personel sayısına yetersiz kalması	• Fiziki altyapı, öğrenme ortamlarının niteliğini doğrudan etkileyen bir unsur olup öğrenci memnuniyeti ve başarı düzeyleriyle ilişkilidir • Dijital dönüşüm, üniversitelerin çağın gereksinimlerine uyum sağlaması ve rekabet gücünü artırması için zorunlu hale gelmiştir • Mali altyapının güçlendirilmesi, kaynak çeşitliliğinin artırılmasıyla kurumsal bağımsızlığı ve sürdürülebilirliği destekler • Bütüncül altyapı iyileştirmeleri kurumsal kapasitenin her boyutuna olumlu katkı sağlar	• Bilgi işlem sistemleri, sunucular ve ağ altyapısının periyodik olarak yenilenmesi • Bütçe planlamasında altyapı yatırımlarına öncelik verilmesi ve dış fon kaynaklarının araştırılması • Fiziki mekânların kullanım yoğunluğuna göre yeniden düzenlenmesi ve yeni alanların planlanması • Bilişim sistemlerinin kullanıcı dostu hale getirilmesi ve personele yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi • Üniversiteye ait mali kontrol ve kaynak yönetim sistemlerinin

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
		dijital entegrasyonla desteklenmesi
H4.4. Kurum kültürünü ve çalışan memnuniyetini geliştirmek		
• Çalışan memnuniyeti anketlerinin düzenli yapılmaması ve sonuçlarının değerlendirilmemesi • Kurum içi iletişimin zayıf olması, geri bildirim mekanizmalarının yetersizliği • Görev ve yetki dağılımlarında belirsizliklerin kurum kültürünü zedelemesi • Başarıyı ödüllendirme sistemlerinin olmaması veya adil algılanmaması	• Kurum kültürü, çalışanların kuruma olan aidiyetini ve motivasyonunu doğrudan etkiler • Memnun çalışanlar hem akademik hem idari performansın artmasına katkı sağlar • Kurum içi iletişim, yönetsel şeffaflık ve adalet algısının güçlendirilmesiyle gelişir • Personelin gelişim olanaklarına erişimi kurum kültürünün yenilikçi ve öğrenen bir yapıda olmasını destekler	• Çalışan memnuniyetine yönelik yılda en az bir kez anket yapılması ve sonuçların üst yönetimce değerlendirilmesi • Kurum içi iletişim platformlarının (intranet, e-bülten, geri bildirim kutuları vb.) etkin kullanılması • Hizmet içi eğitimlerin düzenli hale getirilmesi ve personel gelişim planlarının oluşturulması • Başarıyı takdir eden ve ödüllendiren şeffaf sistemlerin kurulması • Kurum değerlerinin ve etik ilkelerin tüm çalışanlara düzenli şekilde hatırlatılması ve kurum içi oryantasyon programlarına entegre edilmesi

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planların başarısı, yalnızca hedeflerin belirlenmesiyle değil, bu hedeflere yönelik ilerlemenin düzenli, sistematik ve veri temelli biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesiyle mümkündür. İzleme ve değerlendirme süreci, üniversitelerin performans yönetim sisteminin temel bileşenlerinden biri olup, aynı zamanda hesap verebilirlik, şeffaflık ve kurumsal öğrenme ilkelerinin hayata geçirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, stratejik planın yürütülmesi esnasında kaydedilen ilerlemenin izlenmesi, performans göstergeleri doğrultusunda gerçekleşmelerin ölçülmesi ve hedeflerden sapmaların nedenlerinin analiz edilmesi, yönetimin doğru kararlar alabilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Değerlendirme ise bu süreci tamamlayıcı nitelikte olup; uygulanan faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşma düzeyini ortaya koyan, etkililik, verimlilik ve sürdürülebilirlik boyutlarını dikkate alan bütüncül bir analiz sürecidir.

Ufuk Üniversitesi'nde 2026–2030 Stratejik Planının izleme ve değerlendirme süreci, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan *"Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi"* ile *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* esas alınarak yürütülecektir. Bu süreçte planın uygulanmasından doğrudan sorumlu olan üst yönetimle birlikte, akademik ve idari birimlerin eşgüdüm halinde çalışması esastır. Üniversitemizde izleme ve değerlendirme faaliyetleri, Rektörlük koordinasyonunda yürütülmekte; her birimin kendi sorumluluğundaki hedeflere ilişkin performans gerçekleşmelerini belirli periyotlarla raporlaması beklenmektedir.

İzleme süreci kapsamında, Ocak–Haziran dönemine ait gelişmeleri kapsayan "Stratejik Plan İzleme Raporu" her yıl temmuz ayı sonuna kadar hazırlanacaktır. Yıllık düzeyde, Ocak–Aralık dönemine ilişkin "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" ise takip eden yılın şubat ayı sonuna kadar tamamlanacaktır. Bu raporlar, birimler tarafından sağlanan güncel ve doğrulanmış veriler temel alınarak oluşturulacak; stratejik hedeflerin gerçekleşme durumu ile varsa sapmalar analiz edilerek ilgili yönetsel birimlerin değerlendirmesine sunulacaktır. Sürecin sonunda, izleme ve değerlendirme toplantıları düzenlenerek üniversitenin hedeflere ne ölçüde yaklaştığı belirlenmekte ve gelecek dönemlerde izlenecek stratejik yönler yeniden şekillendirilmektedir. Ayrıca, stratejik planın dönem sonunda "Gerçekleşme Raporu" hazırlanarak genel başarı düzeyi ve kurumsal kazanımlar ortaya konacaktır.

Stratejik hedeflerin izlenebilirliğini ve değerlendirilebilirliğini artırmak amacıyla kurumsal veri yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, performans göstergeleri için gerekli verilerin sistematik biçimde sınıflandırılması, toplanması, doğrulanması ve analiz edilmesi süreçleri, ilgili akademik ve idari birimlerin iş birliğiyle yürütülecektir. İzleme ve değerlendirme çalışmalarının sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için, verilerin tutarlılığı ve güncelliği esas alınacak, kurum içi ve dışı raporlamalara temel oluşturacak nitelikli veri üretimi teşvik edilecektir. Bu yapı sayesinde, yalnızca stratejik planın değil; aynı zamanda kalite güvence sistemlerinin, akreditasyon süreçlerinin ve araştırma-geliştirme politikalarının da sürdürülebilir biçimde desteklenmesi sağlanacaktır.

Stratejik planın etkin biçimde uygulanması, yalnızca belirli yönetsel birimlerin sorumluluğunda değil; tüm akademik ve idari birimlerin katılımı ve sahiplenmesiyle mümkün olacaktır. Bu anlayış doğrultusunda, izleme ve değerlendirme süreci üniversite içinde kolektif bir sorumluluk çerçevesinde işletilecek; karar alma mekanizmalarında elde edilen bulgular temel alınarak,

hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak düzeltici ve geliştirici adımlar zamanında hayata geçirilecektir. Böylelikle Ufuk Üniversitesi'nin vizyonu doğrultusunda ilerlemesi sağlanacak, kurumsal gelişim ve toplumsal katkı hedefleri sürdürülebilir şekilde desteklenecektir.