



# 2026-2030 STRATEJİK PLAN

---



**2026-2030**  
**STRATEJİK PLAN**

# İçindekiler

<b>MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI SUNUŞU</b>	<b>5</b>
<b>REKTÖR SUNUŞU</b>	<b>7</b>
<b>1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b>	<b>8</b>
1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	9
1.2. Amaçlar	10
<b>2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ</b>	<b>12</b>
2.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Hazırlık Programı	14
2.1.2. Hazırlık Programının Kapsamı ve Aşamaları	14
2.1.3. Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Faaliyetleri	14
2.1.4. Hazırlık Programının Onaylanması, Duyurulması ve Değişikliklerin Yönetimi	14
<b>3. DURUM ANALİZİ</b>	<b>17</b>
3.1. Kurumsal Tarihçe	17
3.2. 2021-2023 Yıllarına Ait Stratejik Planının Değerlendirilmesi	18
3.2.1. Değerlendirme Yaklaşımı ve Kapsam	18
3.2.2. Mevcut Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi	18
3.2.3. Hedeflere Ulaşılma Durumunun Genel Değerlendirilmesi	20
3.2.4. Mevcut Stratejik Planın Yeni Planla Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi	21
3.2.5. Genel Sonuç	21
3.3. Mevzuat Analizi	24
3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	26
3.5. Program-Alt Program Analizi	32
3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler	34
3.7. Paydaş Analizi	36
3.7.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi	40
3.7.2. Paydaşların Değerlendirilmesi	43
3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	46
3.8. Kuruluş İçi Analiz	47
3.8.1. Organizasyon Şeması	48
3.8.2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	49
3.2. Kurum Kültürü Analizi	52
3.3. Fiziki Kaynak Analizi	54
3.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	55
3.9. Akademik Faaliyetler Analizi	57
3.10. Yüksek Öğretim Sektörü Analizi	69
3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi	69
3.10.2. Sektörel Yapı Analizi	71
3.12. GZFT ANALİZİ	73
3.12. TESPİTLER/İHTİYAÇLAR	81
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>	<b>84</b>
4.1. Misyon	85
4.2. Vizyon	85
4.3. Temel Değerler	85
<b>5. FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ</b>	<b>86</b>
5.1. Konum Tercihi	87
5.2. Başarı Bölgesi Tercihi	87
5.3. Değer Sunumu Tercihi	88
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	90
<b>6. GELECEK İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	<b>91</b>
6.1. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	92
<b>7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	<b>94</b>

# Tablolar

Tablo- 1 Temel Performans Göstergeleri	13
Tablo- 2 Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu	15
Tablo- 3 Stratejik Planlama Ekibi	16
Tablo- 4 2021-2023 Stratejik Planın Amaç Bazında Gerçekleşme Oranı	17
Tablo- 5 2021-2023 Stratejik Plan Hedeflerin Bazında Gerçekleşme Oranı	18
Tablo- 6 Mevzuat Analizi	24
Tablo- 7 Üst Politika Belgelerinin Analizi	26
Tablo- 8 Program-Alt Program Analizi	32
Tablo- 9 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler	34
Tablo- 10 Paydaş Listesi	36
Tablo- 11 Paydaşların Önceliklendirilmesi	40
Tablo- 12 Paydaş Ürün Hizmet Analizi	44
Tablo- 13 Paydaş Etki - Önem Matrisi	45
Tablo- 14 Fakülte Bazlı Akademik Personel Sayısı Tablosu	49
Tablo- 15 Akademik Personel Unvanına Göre Dağılım Tablosu	49
Tablo- 16 Birim Bazlı İdari Personel Sayısı Tablosu	50
Tablo- 17 Yıllara Göre Öğrenci Sayısı Tablosu	51
Tablo- 18 Toplam Alan Bilgisi	54
Tablo- 19 Sunucu Sayısı Tablosu	56
Tablo- 20 Yazılım Kaynakları Tablosu	56
Tablo- 21 Akademik Faaliyetler Analizi (Eğitim)	57
Tablo- 22 Akademik Faaliyetler Analizi (Araştırma-Girişimcilik)	65
Tablo- 23 Akademik Faaliyetler Analizi (Toplumsal Katkı)	68
Tablo- 24 Sektörel Eğilim Analizi	69
Tablo- 25 Sektörel Yapı Analizi	71
Tablo- 26 GZFT Analizi	73
Tablo- 27 Tespitler/İhtiyaçlar	81
Tablo- 28 Değer Sunumu Tercihi	89
Tablo- 29 Amaçlar ve Hedefler	92



## MÜTEVELLİ HEYET BAŞKANI SUNUŞU

Bugün sağlık alanında yaşanan bilimsel, teknolojik ve toplumsal dönüşüm; üniversiteleri yalnızca eğitim veren kurumlar olmaktan çıkarak, sağlık sistemlerinin niteliğini belirleyen stratejik aktörler hâline getirmiştir. Üniversitemiz, bu dönüşümü doğru okuyarak 2026–2030 Stratejik Planını; bugünün sorumluluklarını ve üniversitenin 2050 vizyonunu birlikte gözeten, uzun vadeli, bütüncül bir anlayışla hazırlamıştır.

Vakıf kültüründen beslenen köklü kurumsal kimliğimiz; insana hizmeti merkeze alan yaklaşımımızın temelini oluşturmaktadır. Eğitim, araştırma ve sağlık hizmetleri; sağlıkta mükemmeliyet hedefi doğrultusunda, birbirini tamamlayan bir bütün olarak ele alınmakta; klinik yetkinliği yüksek, hasta güvenliği ve etik ilkelere bağlı sağlık profesyonelleri yetiştirilmesi öncelikli amaç olarak benimsenmektedir.

Uygulamalı eğitim, üniversitemizin eğitim anlayışının merkezinde yer almaktadır. Üniversite hastanemiz, araştırma merkezlerimiz ve saha temelli öğrenme modelleri sayesinde öğrencilerimiz, teorik bilgiyi uygulama ile bütünleştirerek mesleki yaşama güçlü biçimde hazırlanmaktadır.

Bütüncül akademik yapılanmamız; tıp, eczacılık ve sağlık bilimleri başta olmak üzere disiplinler arası etkileşimi esas alan bir yaklaşıma dayanmaktadır. Araştırma odaklı, uygulama temelli ve etkiyi önceleyen bu yapı; üretilen bilginin sağlık hizmetlerine, politikalara ve toplumsal faydaya dönüşmesini amaçlamaktadır.

Vizyoner bir perspektifle belirlenen özgün araştırma alanlarımız; klinik araştırmalar, biyoteknoloji, dijital sağlık, yapay zekâ, hassas tıp ve halk sağlığı gibi ulusal ve küresel önceliklerle uyumlu alanlarda yoğunlaşmaktadır. Lisansüstü eğitim ve araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi, üniversitemizin bilimsel derinliğini ve sürdürülebilir akademik üretim gücünü desteklemektedir.

Uluslararasılaşma; akreditasyonlar, ortak programlar, öğrenci ve akademisyen hareketliliği ile küresel araştırma ağlarına etkin katılım yoluyla üniversitemizin görünürlüğünü ve etki kapasitesini artıran temel stratejik eksenlerden biridir.

Belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin belirleyici olduğu günümüz sağlık ortamında üniversitemiz; çeviklikle yönetilen ve öğrenen bir kurumsal yapı oluşturmayı hedeflemektedir. Üniversite–sanayi–hastane iş birlikleriyle güçlenen ekosistem yaklaşımı, bu hedefin önemli destek unsurlarından biridir.

Varılmak istenen hedef; yalnızca bugünün ihtiyaçlarına cevap veren değil, 2050 vizyonu doğrultusunda sağlık alanında değişimi yönlendiren, insan merkezli ve etik duyarlılığı yüksek bir üniversite olmaktır. 2026–2030 Stratejik Planı, bu doğrultuda üniversitemizin önümüzdeki beş yıllık yol haritasını ortaya koymaktadır.

Uzun ve köklü bir vakıf geleneğinin taşıyıcısı olan üniversitemizin kuruluşuna ilham veren; insana hizmeti ve sağlığı bir medeniyet değeri olarak bizlere miras bırakan kurucumuz Bezmialem Valide Sultan'ı rahmet, minnet ve şükranla yâd ediyorum. Onun hayır ve hizmet anlayışı, üniversitemizin geçmişten geleceğe uzanan yolculuğunda temel referans noktası olmaya devam etmektedir. Bu anlayışla stratejik planın, belirlenen kurumsal yönelimler doğrultusunda, akademik ve idari birimlerimiz tarafından etkin biçimde hayata geçirileceğine olan inancım tamdır.

2026–2030 Stratejik Planının hazırlanmasına katkı sunan tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyorum; üniversitemizin sağlık alanında ülkemize ve insanlığa kalıcı değer üretmeye kararlılıkla devam edeceğine olan inancımı saygıyla ifade ediyorum.

**Av. Osman DEVELİOĞLU**

Bezmialem Vakıf Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı





## REKTÖR SUNUŞU

Değerli Paydaşlarımız,

Bugünün gereklilikleri ile geleceğin hedeflerini birlikte ele alan Üniversitemiz 2026–2030 Stratejik Planı'nı sizlerle paylaşıyorum. Bu plan; üniversitemizin uzun vadeli kurumsal vizyonu doğrultusunda, üniversitemizin 2050 hedeflerine uzanan stratejik yolculuğumuzda 2030 hedeflerini somutlaştıran bir uygulama belgesi niteliğindedir.

Vizyonumuzla uyumlu olarak hazırlanan bu stratejik çerçeve, aynı zamanda üniversitemizin araştırma üniversitesi olma hedefini güçlendiren bütüncül bir dönüşüm programını ifade etmektedir.

Üniversitemizin 2050 vizyonu "Dünyanın Sağlık Meclisi Olmak"tır. Bu vizyon, adını ve ilhamını kurucumuz Bezmiâlem Valide Sultan'ın şefkat, adalet ve insan merkezli hizmet anlayışından almakta; bu tarihsel miras, sağlık alanında küresel ölçekte söz söyleyen ve yön veren bir üniversite olma idealimizin temelini oluşturmaktadır.

Bu vizyon; yalnızca akademik başarıyı değil, küresel sağlık gündemini şekillendiren, bilimsel bilgiyi politika ve uygulamaya dönüştüren ve uluslararası düzeyde söz sahibi bir üniversite olma hedefimizi ifade etmektedir. Amacımız, farklı disiplinleri aynı çatı altında buluşturarak sağlık alanında referans bir merkez olmaktır.

2026–2030 Stratejik Planı ise bu dönüşümün kurumsal altyapısını güçlendiren kritik bir eşittir.

Vizyonumuz doğrultusunda 2026–2030 döneminde üniversitemiz; araştırma kapasitesini, bilimsel üretkenliğini ve uluslararası görünürlüğünü artırmayı; ürettiği bilgiyi sağlık hizmetlerine, toplumsal faydaya ve küresel bilgi ekosistemine değer katan çıktılara dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım, eğitim, araştırma ve uygulama alanlarını birlikte ele alan sağlık odaklı üniversite modelimizin doğal bir uzantısıdır.

Uygulanan bu stratejik yaklaşım, üniversitemizin misyonu, vizyonu ve temel değerleri doğrultusunda, paydaşlarımızın katkılarıyla yürütülen katılımcı bir süreçle oluşturulmuştur. Bu süreçte yapılan mevcut durum analiziyle kurumsal önceliklerimiz net biçimde belirlenmiştir.

Bu çerçevede; bilimsel üretkenliği artıracak teşvik ve destek mekanizmaları, araştırma altyapısını güçlendirecek yatırımlar ve 2030 hedefleriyle uyumlu performans göstergeleri tasarlanmıştır. Önlisans, Lisans ve Lisansüstü eğitim kalitesinin yükseltilmesi, araştırma odaklı yeni programların geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağının desteklenmesi ve araştırma altyapılarının modernize edilmesi, plan döneminin öncelikli alanları arasında yer almaktadır.

Verilen bu stratejik perspektif; ulusal yükseköğretim politikaları, kalkınma planları ve bilim-teknoloji stratejileriyle uyumlu olarak yapılandırılmıştır. Eğitim ve araştırma kapasitesi derinleştirilirken, klinik uygulama gücü ve toplumsal katkıyı destekleyen dengeli bir yaklaşım gözetilmektedir. Bu bağlamda, araştırma üniversitesi olma hedefimiz; sağlık hizmetleri, uygulamalı eğitim ve toplumsal sorumluluk boyutlarıyla birlikte ele alınmaktadır.

Uluslararasılaşma, önümüzdeki dönemin temel stratejik eksenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Küresel araştırma ekosistemiyle uyumlu iş birliklerinin artırılması, uluslararası araştırma ortaklıklarının güçlendirilmesi ve üniversitemizin akademik görünürlüğünün yükseltilmesi; 2030 hedeflerine ulaşmada belirleyici olacaktır.

Bu stratejik plan; araştırma odaklı kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesini, sürekli iyileştirme kültürünün güçlendirilmesini ve yenilikçi uygulamaların desteklenmesini esas almaktadır. Katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yaklaşımıyla planın etkin biçimde uygulanması, sürdürülebilir başarı için temel önceliğimizdir.

Varılmak istenen amaç; üniversitemizin uzun vadeli kurumsal vizyonu doğrultusunda, araştırma kapasitesi, bilimsel üretkenliği ve toplumsal katkı düzeyi her geçen gün artan bir sağlık üniversitesi olarak geleceğe emin adımlarla ilerlemesidir.

Uygulanacak bu planın, tüm paydaşlarımızın katkısı ve ortak sorumluluğu ile başarıyla hayata geçirileceğine inanıyor; üniversitemizin araştırma, eğitim ve toplumsal katkı alanlarında daha ileri bir konuma ulaşmasına güçlü bir zemin oluşturacağını değerlendiriyorum. Bu süreçte emeği geçmiş ve geçen tüm iç ve dış paydaşlarımıza teşekkür ediyorum, 2030 hedeflerimize birlikte ulaşacağımıza olan inancımı ifade ediyorum.



# 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

# 1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

## 1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

### MİSYONUMUZ

Modern bilim ve teknolojiyi medeniyet değerlerimiz ışığında kullanarak sağlık profesyonellerini ve bilim insanlarını yenilikçi eğitim modelleriyle yetiştirmek, ürüne ve hizmete dönüşen araştırmalar yapmak, kaliteli ve erişilebilir sağlık hizmeti sunmak ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmektir.

### VİZYONUMUZ

Eğitim ve sağlık hizmetlerinde örnek alınan, bilime yön veren, vakıf kültürünü yaşatan öncü sağlık üniversitesi olmaktır.

### TEMEL DEĞERLER VE İLKELER

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, kurumsal vizyonunu ve misyonunu destekleyen temel değerler ve ilkeler doğrultusunda tüm faaliyetlerini yürütür. Bu değerler; vakıf kültürü ve aidiyet bilinci, bilimsel mükemmeliyet, etik değerlere bağlılık, liyakat ve adalet, şeffaflık, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik ile toplumsal katkıyı kapsayarak üniversitenin kurumsal kimliğini, stratejik hedeflerini ve toplumsal faydaya katkısını şekillendirir. Liderler, güçlü bir organizasyon kültürü oluşturur ve organizasyonun değerlerine uygun davranışları teşvik eder. Üniversite mensupları liderler tarafından motive edilir ve yetenekleri geliştirilir.

Bu çerçevede, geleceğin sağlık sektörünü inşa eden her değer ve ilke hem akademik ve yönetsel süreçlerde hem de paydaşlarla ilişkilerde rehberlik eden birer temel prensip olarak işlev görür; üniversitenin bilimsel, sosyal ve etik sorumluluklarıyla bütünleşmiş, güvenilir ve etkili bir Üniversite olmasını sağlar. Bununla birlikte Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, modern ve tamamlayıcı tıp, sağlık teknolojileri, dijital sağlık ve dijital dönüşüm alanlarında uluslararası standartlarda bir yapı olarak konumlanır ve uluslararası projeler ile Ar-Ge süreçlerini destekler.

### 1. Vakıf Kültürü ve Aidiyet

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi tarihî, kültürel ve millî değerlere duyarlı bir yaklaşımla, Guraba-i Müslimin (Vakıf Gureba) Hastanesi'nin devrolan geleneğini geleceğe taşımayı ve uluslararası ölçekte fark gözetmeksizin herkese sağlık alanında eğitim ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Vakıf kültürü ışığında Üniversitemiz, dil, din, ırk, milliyet, cinsiyet ve düşünce farklılıklarını zenginlik olarak gören; her türlü ayrımcılığa karşı çıkan evrensel bir yaklaşımı benimser. Aidiyet duygusu ise bu kültürün temelini oluşturur.

Bu anlayışla Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, vakıf geleneğinden gelen insana, bilgiye ve topluma hizmet ilkesini çağdaş bilim anlayışıyla bütünleştirir. İnsana saygı, çeşitlilik, kapsayıcılık, eşitlik ve erişilebilirlik ilkeleri Üniversitenin tüm süreçlerinde gözetilir. Kültüre ve geleneğe özen, aidiyet bilinci, sürekli gelişim, evrensellik ve katılımcı yönetim ilkeleri doğrultusunda kurumsal kimlik güçlendirilir; mensupların bu geleneğin sürdürülebilir başarısının bir parçası olarak hareket etmeleri desteklenir.



## 2. Bilimselde Sonuç Odaklılık ve Toplumsal Katkı

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, sağlık alanında eğitim, araştırma ve hizmette öncülük hedefiyle bilimsel merakı ve sorgulayıcı düşüncüyü teşvik eden bir araştırma kültürü oluşturur; bilgi üretimini, paylaşımını ve yenilikçi çözümleri kurumsal kimliğinin merkezine yerleştirir. Mükemmellik ve keşif ilkesi doğrultusunda yürütülen her bilimsel çalışma, sonuç odaklı bir yaklaşımla toplumsal faydaya dönüştürülür ve bilimin insanlık yararına hizmet eden bir güç olması desteklenir. Bununla birlikte öğrenci odaklı gelişim anlayışıyla mensuplarının akademik, mesleki ve kişisel becerilerini artırırken girişimcilik ve yenilik kapasitesini güçlendirir. Bilgi paylaşımı ve iş birliği kültürü sayesinde iç ve dış paydaşlarla etkin entegrasyon sağlanır; sağlık ekosistemiyle bütünleşik çözümler üretilir. Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, tüm kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak eğitimden araştırmaya, sağlık hizmetinden sosyal sorumluluğa kadar her alanda bilimsel çıktıları topluma değer katan sonuçlara dönüştürmeyi temel ilke olarak benimser.

## 3. Etik Değerlere Bağlılık

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi tüm faaliyetlerinde etik değerlere bağlılığı temel ilke olarak benimser. Üniversite, liderlik ve dürüstlük anlayışıyla hareket ederek karar alma süreçlerinde eşitlik, hakkaniyet ve adil uygulamaları gözetir; bu yaklaşım tüm paydaşlara güven veren kurumsal bir zemin oluşturur. Saygı ve meslektaşlık ilkesi doğrultusunda akademik ve profesyonel ilişkilerde nezaket, karşılıklı değer ve sorumluluk anlayışı esas alınır. Bununla birlikte etik kültürün sürdürülebilirliği için etik ilkelerin çalışanlara ve öğrencilere sistemli biçimde aktarılmasını ve bu ilkelerin davranış biçimlerine yansımalarını sağlayarak kurumsal kimliğin ayrılmaz bir parçası hâline getirir; böylece tüm süreçlerde etik, güvenilir ve profesyonel bir çalışma ortamı tesis edilir.

## 4. Liyakat, Adalet ve Şeffaf Yönetim

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi tüm süreçlerinde liyakat, adalet ve şeffaflık ilkelerini kurumsal yönetimin temel taşı olarak benimser. Üniversite, eşitlik ve hakkaniyet ilkesiyle hareket ederek tüm görevlendirme, değerlendirme ve karar alma süreçlerinde yetkinlik temelli bir yaklaşımı esas alır. Bireysel ve kurumsal performans, objektif kriterler ve somut çıktılarla ölçülerek adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı güçlendirilir. Açık yönetim kültürü doğrultusunda karar süreçleri görünür kılınır; tüm paydaşların bilgiye, süreçlere ve sonuçlara erişimi güvenilir ve erişilebilir mekanizmalarla desteklenir. Bu bütüncül yaklaşım, üniversitenin tüm faaliyetlerinde etik yönetimi, güveni ve kurumsal saygınlığı sürdürülebilir şekilde pekiştirir.

## 5. Yenilikçilik ve Sürdürülebilirlik

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, gelecek odaklı ve stratejik çevik bir yaklaşım benimseyerek yenilikçilik, sürdürülebilirlik ve mükemmellik ile keşif anlayışını temel değer olarak kabul eder. Üniversite, dijital dönüşüm, kaynak optimizasyonu ve yaratıcı çözümler ile verimliliği artırırken, girişimcilik ve sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürü ile yeni fikirleri üretir ve uygular. Aynı zamanda çevre duyarlılığı gözetilerek uzun vadeli değer üretimi sağlanır; böylece üniversite, sağlık teknolojileri, modern ve tamamlayıcı tıp ile toplumsal faydayı bir arada sürdüren bir yapıda konumlanır.

## 1.2. Amaçlar

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi 2026-2030 Stratejik Amaçları aşağıda belirtilmiştir.

1. Eğitim-öğretimde kalite, etkililik ve sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla güçlendirmek.
2. Yenilikçilik odaklı, araştırma performansı, insan kaynağı ve altyapısı güçlü bütüncül bir araştırma ekosistemi oluşturmak.
3. Hasta güvenliği temelinde kaynakları etkin kullanarak klinik kalite ve inovatif hizmet sürekliliğini sağlamak.
4. Kurumsal değerinin yükselişini destekleyen, strateji ve kaynak yönetimi güçlü bir yönetim yapısı oluşturmak.
5. Uluslararası tanınırlığı ve marka değerini artırmak üzere, uluslararası iş birliklerini ve uluslararasılaşma strateji ve yönetimini güçlendirmek.
6. Etkin kaynak yönetimi ve paydaşlarla iş birliğiyle toplumsal katkıyı güçlendirmek.





## 2. TEMEL

12

# PERFORMANS GÖSTERGELERİ

BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ / 2026-2030 STRATEJİK PLANI

**Tablo-I Temel Performans Göstergeleri**

Temel Performans Göstergeleri
Öğretim üyesi başına düşen SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI endeksli dergilerde yayımlanan makale sayısı
Birimin yürütücüsü olduğu ulusal fon destekli proje sayısı
Birimin yürütücüsü olduğu uluslararası fon destekli proje sayısı (AB programları dâhil)
Sanayi, kamu ve üniversite iş birliği ile yürütülen Ar-Ge proje sayısı
Ar-Ge'ye harcanan bütçenin toplam bütçeye oranı (%)
Hizmet içi eğitici sayısı
Hizmet içi eğitim sayısı
Toplam lisansüstü program sayısı
Lisansüstü öğrenci sayısının lisans öğrenci sayısına oranı (%)
Mezun olan doktora öğrenci sayısı
Yabancı dilde %100 eğitim veren lisans programı sayısı
Yabancı dilde eğitim veren lisansüstü program sayısı
Yabancı dilde açılan ders sayısının artırılması
Yabancı dilde ders verme yeterliliğine sahip öğretim elemanı sayısı
Alınan toplam tescil sayısı (patent, faydalı model, endüstriyel tasarım vb.)
Lisanslanan patent ve faydalı modellerden elde edilen toplam gelir
Üniversitede yapılan analiz ve araştırmalardan elde edilen gelir
Üniversite tarafından sunulan mal ve hizmetlerden elde edilen gelir (danışmanlık, kurs, eğitim vb.)
Akademisyen / öğrenci girişim şirketi sayısı
SUAM Hastanesi tedavi hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)
ADSUAM Hastanesi tedavi hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)
Öğrencinin gelişimine yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayısı
Sürekli Eğitim Merkezi ve Dil Merkezi tarafından verilen sertifika sayısı
Öğrenci kulüplerinin düzenlediği toplumsal katkı proje sayısı
Üniversitede Uluslararası Kayıtlı Öğrenci Sayısının Artırılması (değişim programları hariç)
Uluslararası değişim programlarına katılan giden ve gelen toplam öğrenci sayısı (öğrenim + staj)
Üniversitede düzenlenen uluslararası etkinlik sayısı
Stratejik önceliklerle uyumlu uluslararası iş birliği oranı (%)
Üniversitenin en az 3 kategoride (URAP, THE, GreenMetric) dünya sıralamasındaki yeri
Dünya sıralamasında ilk 1000'de yer alan üniversitelerle imzalanan uluslararası ikili anlaşma sayısı

## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

### 2.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Hazırlık Programı

Üniversitemizin 2026–2030 Dönemi Stratejik Planı; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021, sürüm 1.1) esas alınarak katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır. Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülmesini teminen, planlama sürecinin de planlanması yaklaşımı benimsenmiş; Stratejik Planlama Ekibi tarafından planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

#### 2.1.1. Planlama Sürecinin Başlatılması ve Organizasyonu

Stratejik plan hazırlık çalışmaları, 03.12.2025 tarihli ve E-54022451-602.04-220817 sayılı Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu (SPK) Genelgesi ile başlatılmıştır. Sürecin üst düzeyde yönlendirilmesini sağlamak üzere Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu oluşturulmuş; hazırlık programının hazırlanması, planlama faaliyetlerinin koordinasyonu, sekreteryaya ve dokümantasyon süreçleri Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü (SKK) tarafından yürütülmüştür.

Hazırlık çalışmalarının yürütülmesi amacıyla, üniversitenin akademik ve idari birimlerinin temsili gözetilerek Stratejik Planlama Ekibi (SPE) kurulmuş; durum analizi ve plan bileşenlerinin hazırlanmasına destek sağlamak üzere Stratejik Plan Alt Çalışma Grubu (SPÇG) oluşturulmuştur. Bu kapsamda planlama organizasyonu aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır: SPK 7 üye, SPE 39 üye, SPÇG 13 gruptan oluşmaktadır.

#### 2.1.2. Hazırlık Programının Kapsamı ve Aşamaları

Hazırlık Programı kapsamında Kurumsal Tarihçe, Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi, Mevzuat Analizi, Program–Alt Program Analizi, Paydaş Analizi, Kuruluş İçerisi Analiz, Akademik (Eğitim, Ar-Ge ve Toplumsal Katkı) Faaliyet Analizleri ile Sektörel Eğilim ve Sektörel Yapı Analizleri, GZFT Analizi ve Tespitler ve İhtiyaçlar çalışmaları yürütülmüştür.

Her bir aşama için gerçekleştirilecek faaliyetler, sorumlu birimler ve üretilecek çıktılar Hazırlık Programında tanımlanmış; çalışmalar Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu koordinasyonunda ve Stratejik Plan Alt Çalışma Gruplarının katkılarıyla yürütülmüştür.

Stratejik plan hazırlık süreci, 21.07.2025 – 30.12.2025 tarihleri arasında yürütülecek şekilde planlanmıştır. Hazırlık Programı ekinde yer alan iş takvimi ile stratejik planlama sürecinin aşamalarına ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri genel bir zaman çerçevesi içinde belirlenmiş; çalışmaların eşgüdüm içerisinde ilerlemesi sağlanmıştır.

#### 2.1.3. Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Faaliyetleri

SPE ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılması amacıyla eğitim ihtiyacı tespit edilmiştir. Bu kapsamda stratejik planlama sürecine yönelik eğitimler, Doç. Dr. Buket KARATOP ve Sn. Mehmet UZUN tarafından 3, 4, 5 ve 7 Kasım 2025 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitimlerde stratejik planlama yaklaşımı, rehberin temel ilkeleri ve hazırlık sürecinde izlenecek yöntemler ele alınmıştır.

#### 2.1.4. Hazırlık Programının Onaylanması, Duyurulması ve Değişikliklerin Yönetimi

Strateji Geliştirme Birimi tarafından hazırlanan Hazırlık Programı, SKK aracılığıyla SPK onayına sunulmuş ve 26.01.2026 tarihinde onaylanmıştır. Hazırlık Programı, Rektör tarafından 27.01.2026 tarihinde onaylanarak üniversite içerisinde yayımlanmış ve 30.01.2026 tarihinde üniversitenin intranet sayfasında duyurulmuştur.

Hazırlık Programında yapılabilecek olası değişiklikler; takvim revizyonları, görev ve ekip değişiklikleri veya faaliyet kapsamına ilişkin güncellemelerle sınırlı olmak üzere, Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü tarafından gerekçeleriyle birlikte Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulunun değerlendirmesine sunulmakta; Kurul kararı ve Rektör onayı sonrasında yürürlüğe alınarak intranet üzerinden duyurulmaktadır.

**Tablo-2 Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu**

<b>GÖREVİ</b>	<b>AD / SOYAD</b>
Rektör	Prof. Dr. Adem AKÇAKAYA
Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Mehmet BİLGİN
Genel Sekreter V.	Özge ÜNSAL
Profesör Temsilcisi	Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN
Dekan Yardımcısı	Doç. Dr. Kerem TOKER
Strateji ve Kalite Koordinatörü	Doç. Dr. Buket KARATOP
Strateji Geliştirme	Mehmet UZUN

**Tablo-3 Stratejik Planlama Ekibi**

NO	GÖREVİ	BİRİMİ	AD / SOYAD
1	Rektör Yardımcısı	Rektörlük	Prof. Dr. Mehmet BİLGİN
2	Koordinatör	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Doç. Dr. Buket KARATOP
3	Yönetici	Strateji Geliştirme Birimi	Mehmet UZUN
4	Yönetici	Dijital Dönüşüm ve Büyük Veri Birimi	Mehmet KÖSEM
5	Uzman	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Ümran KARAKULAK
6	Memur	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Yasemin KIRMANLI
7	Dekan Yardımcısı	Diş Hekimliği Fakültesi	Prof. Dr. Evrim DALKILIÇ
8	Dekan Yardımcısı	Diş Hekimliği Fakültesi	Prof. Dr. Meltem BAKKAL
9	Dekan Yardımcısı	Eczacılık Fakültesi	Doç. Dr. Halil ŞENOL
10	Dekan Yardımcısı	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Doç. Dr. Kerem TOKER
11	Müdür	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Prof. Dr. Ali Akçahan GEPDİREMEN
12	Müdür Yardımcısı	İlaç Uygulama ve Araştırma Merkezi	Prof. Dr. Binnur TEMEL
13	Öğretim Üyesi	Tıp Fakültesi	Prof. Dr. Pınar SOYSAL
14	Öğretim Üyesi	Tıp Fakültesi	Prof. Dr. Hülya AKAN
15	Öğretim Üyesi	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Doç. Dr. Beyza SERVET GÖNCÜ
16	Öğretim Üyesi	Kariyer Gelişim Merkezi (KAGEM)	Dr. Öğr. Üyesi İlyas Samet ERGÜN
17	Müdür V.	Sağlık Kültür ve Spor Direktörlüğü	Öğr. Gör. Mehmet Emin AĞAR
18	Öğretim Görevlisi	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü /SHYMO	Öğr. Gör. Kübra ZAYİM GEDİK
19	Öğretim Görevlisi	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Burcu GÜL
20	Direktör	Kütüphane ve Bilgi Hizmetleri Direktörlüğü/ SHYMO	Öğr. Gör. Özlem YALÇINKAYA
21	Uzman Yardımcısı	Kütüphane ve Bilgi Hizmetleri Direktörlüğü/ SHYMO	Öğr. Gör. Deniz ELDENİZ
22	Sorumlu	Kütüphane ve Bilgi Hizmetleri Direktörlüğü/ SHYMO	Meltem HAFIZMEHMETOĞLU
23	Hukuk Müşaviri	Hukuk Müşavirliği	Vasfi KARAKAŞ
24	Direktör	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	Özge ÜNSAL
25	Direktör	Mali İşler Direktörlüğü	Gülhan DANIŞ
26	Direktör	Uluslararası İlişkiler Direktörlüğü	Sevsen KILIÇ
27	Direktör	Öğrenci İşleri Direktörlüğü	Ümra Cenani CANGÜR BİLBOĞA
28	Müdür	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	İlker KIYAK
29	Müdür V.	Destek Hizmetleri Direktörlüğü	Mehmet DAŞÇILAR
30	Müdür	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Selma GÜNGÖR HÜNER
31	Müdür	Kurumsal İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü	Kübra ARSLAN
32	Müdür	Teknoloji Transfer Ofisi	Kenan AYDIN
33	Müdür Yardımcısı	YABBE	Dr.Öğretim Üyesi Caner ÇAĞLAR
34	Koordinatör	Sürekli Eğitim Merkezi	Ümmügülsüm VURAL
35	Sorumlu	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Özge ÖZEN ÇETİNEL
36	Sorumlu	Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü	Sena YERLİKAYA
37	Uzman	Teknoloji Transfer Ofisi	Veysel ÖZTÜRK
38	Uzman	Sağlık Bilimleri Fakültesi/Hemşirelik	Hanife DEMİR
39	İSG Uzmanı	İş Sağlığı ve Güvenliği	Gizem GÜNDOĞDU ARMAĞAN

## 3. DURUM ANALİZİ

### 3.1. Kurumsal Tarihçe

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, kökleri Osmanlı Devleti'nin modern sağlık anlayışının kurumsal temellerinin atıldığı 19. yüzyıla uzanan, Türkiye'nin sağlık alanında tematik olarak yapılandırılmış öncü vakıf üniversitelerinden biridir. Üniversitenin tarihsel gelişimi, yalnızca bir yükseköğretim kurumunun kuruluş sürecini değil; sağlık hizmeti, eğitim ve araştırmanın bütünleşik biçimde ele alındığı çok katmanlı bir kurumsal dönüşüm sürecini yansıtmaktadır.

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin kurumsal hafızasının başlangıç noktası, Bezmiâlem Valide Sultan tarafından 1845 yılında kurulan Bezmiâlem Gurebâ-yi Müslimîn Hastahanesi Osmanlı Devleti'nin ilk modern vakıf hastanesi olan bu yapı, sağlık hizmetlerine erişimde sosyal adalet, nitelikli insan kaynağı yetiştirme ve kamu yararını esas alan bir anlayışla faaliyet göstermiştir. Hastane, yalnızca bir tedavi merkezi olarak değil; tıbbi bilginin üretildiği, aktarıldığı ve uygulandığı bir kurumsal yapı olarak geliştirilmiştir.

Yaklaşık iki yüzyıla yakın süre boyunca sağlık hizmetleri alanında edinilen bu kurumsal birikim; 2000'li yıllarla birlikte Türkiye'de sağlık eğitimi ve araştırma alanında artan nitelikli insan kaynağı ihtiyacı, klinik uygulamalarla akademik eğitimin entegrasyonu gereksinimi, sağlık bilimlerinde araştırma kapasitesinin artırılması ve vakıf hastanesi deneyiminin sürdürülebilir bir akademik yapıya dönüştürülmesi hedefleri doğrultusunda eskiden yapılan çalışmaların niteliği geliştirilerek yeni bir kurumsal evreye taşınmıştır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, 2010 yılında Yükseköğretim Kurulu onayıyla vakıf üniversitesi statüsüne kavuşmuştur.

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin kurumsal kültürü, vakıf geleneğinden beslenen insan odaklı yaklaşım ile bilimsel yenilikçiliği bütünleştiren özgün bir sağlık kültürü üzerine inşa edilmiştir. Bezmiâlem Gurebâ-yi Müslimîn Hastahanesi döneminden itibaren Türkiye'nin ilk modern ameliyathanesi ve ilk patoloji laboratuvarının bu kurumda kurulması, modern tıbbın bilimsel ve klinik boyutlarının eş zamanlı geliştiğini göstermektedir.

Bu süreçte Ord. Prof. Dr. Erich Frank öncülüğünde kanser tedavisinde modern yaklaşımlar ve kalp kateterizasyonu gibi dönemin ileri teknikleri ilk kez uygulanmış; Türkiye'nin ilk bilimsel diyet mutfağı yine bu klinikte hayata geçirilmiştir. Dr. Kurt Steinitz tarafından kan nakillerinde kan konservesi kullanımının ilk kez denenmesi ve Dr. Bedi Beler tarafından diyabet hastalarına yönelik ilk ileri ihtisas kliniğinin açılması, kurumun klinik yenilikçilik geleneğini güçlendirmiştir. Türkiye'nin ilk kadın doktorlarından Dr. Fatma Şakir Memik'in dahiliye ihtisasını kurumda sürdürmesi ise, kadınların tıpta uzmanlaşmasına verilen erken ve kurumsal desteğin önemli bir göstergesi olmuştur. Ayrıca Hilâl-i Ahmer Cemiyeti tarafından gönderilen 12 öğrencinin Gureba Hastanesi'nde kabul edilerek hastabakıcı eğitimine başlaması, uygulamaya dayalı sağlık eğitiminin tarihsel köklerini ortaya koymaktadır. Hulusi Behçet de kurumumuzda dermatoloji alanında uzun süreli klinik gözlemler yaparak benzer belirtileri bir araya getirmiş; bu çalışmalar Behçet Hastalığının tanımlanmasına zemin hazırlamıştır.

2010 yılında vakıf üniversitesi statüsüne geçilmesi, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin misyon ve vizyonunda köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Sağlık hizmeti sunumuna odaklanan bir kurum yapısından; sağlık alanında nitelikli insan kaynağı yetiştiren, bilimsel araştırma üreten ve toplumsal katkıyı kurumsal sorumluluk olarak ele alan bir üniversite modeline geçilmiştir. Bu yasal dönüşüm, eğitim programlarının çeşitlendirilmesini, araştırma altyapısının güçlendirilmesini, kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinin kurumsallaştırılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu kapsamda üniversite; Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakültelerinin yanı sıra, 6 bölümden oluşan Sağlık Bilimleri Fakültesi (Fizyoterapi ve Rehabilitasyon, Hemşirelik, Odyoloji, Sağlık Yönetimi, Ergoterapi, Beslenme ve Diyetetik ile ilgili sağlık bilimleri alanları) ile disiplinler arası bir akademik yapı oluşturmuştur. Lisansüstü eğitim; Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsü ile Gastroenteroloji Enstitüsü aracılığıyla yürütülmektedir.

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ise, sağlık sektörüne özel 14 ön lisans programı ile uygulamalı eğitimi desteklemekte; sağlık sisteminin ihtiyaç duyduğu teknik ve yardımcı insan kaynağının yetiştirilmesinde

stratejik bir rol üstlenmektedir.

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi İstanbul'un stratejik noktalarında konumlanan dört kampüsü ile eğitim, araştırma ve sağlık hizmetlerini bütünlük biçiminde yürütmektedir. Ana Hastane (Vatan Kampüsü), Dragos Hastanesi, Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi ile Fatih ve Eyüp Sultan kampüslerindeki sağlık tesisleri, üniversitenin entegre hastane modelinin temelini oluşturmaktadır. Fakülteler ve yüksekokullarda modern derslikler, klinikler, laboratuvarlar ve atölyeler aracılığıyla üst düzey teorik ve pratik eğitim sunulmaktadır. Araştırma altyapısı; Teknoloji Transfer Ofisi, Fitoterapi Araştırma Merkezi, Deneysel Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Merkezi, İlaç Araştırma Merkezi ve Beykoz Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsü (BILSAB) gibi yapılarla desteklenmektedir. Türkiye'nin YÖK onaylı ilk Fitoterapi Merkezi, ilk (Objective Structured Clinical Examination/Objektif Yapılandırılmış Klinik Sınav) OSCE ve Beceri Laboratuvarı ile 2013 yılında faaliyete geçen ve alanında dünyada bir ilk olan Paratiroid Doku Transplantasyon Ünitesi, üniversitenin araştırma ve klinik yenilikçilik vizyonunun somut çıktılarıdır. Diş Hekimliği Fakültesinin Türkiye'nin ilk akredite diş hekimliği fakültesi olması ve mesleki sağlık programlarının MEDEK tarafından akredite edilmesi, kalite güvencesinin kurumsal bir ilke hâline geldiğini göstermektedir.

Uluslararasılaşma kapsamında Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, Küresel Sağlık Üniversiteleri Konsorsiyumu'na (CUGH) Türkiye'den üye kabul edilen ilk üniversite olmuş; Johns Hopkins Üniversitesi ile yürütülen akademik ve araştırma odaklı iş birlikleri aracılığıyla öğrencilerinin ve öğretim üyelerinin küresel araştırma ekosistemine aktif katılımını sağlamıştır.

180 yılı aşkın vakıf geleneğini çağdaş yükseköğretim anlayışıyla bütünlükten Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi; sağlık alanında eğitim, araştırma ve hizmet süreçlerini entegre eden, tarihsel mirasını geleceğe taşıyan öncü bir üniversite modelini başarıyla sürdürmektedir. Bu dönüşüm süreci, üniversitenin araştırma temelli, uluslararasılaşmayı önceleyen ve toplumsal sorumluluğu merkeze alan stratejik yönelimini güçlendirmekte; Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'ni ulusal ve uluslararası düzeyde referans bir sağlık üniversitesi konumuna taşımaktadır.

## 3.2. 2021–2023 Yıllarına Ait Stratejik Planının Değerlendirilmesi

### 3.2.1. Değerlendirme Yaklaşımı ve Kapsam

Üniversitemizin uygulanmış olan 2021–2023 Dönemi Stratejik Planı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi ve ilgili üst politika belgeleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Üniversitemizin sağlık odaklı bir yükseköğretim kurumu olması; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve sağlık hizmeti sunumunun eş zamanlı yürütüldüğü bütüncül bir yapıyı zorunlu kılmakta olup, stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde bu özgün kurumsal yapı temel belirleyici olarak dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda değerlendirme çalışması;

- Stratejik plan döneminde belirlenen 5 stratejik amaç,
  - Bu amaçlar altında yer alan 31 stratejik hedef,
  - Hedeflerin izlenmesi amacıyla belirlenmiş 366 performans göstergesi
- esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.2. Mevcut Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi

Uygulanmakta olan stratejik plan döneminde belirlenen 5 stratejik amaca ilişkin gerçekleşme düzeyleri, amaçlar altında yer alan stratejik hedeflere ait performans göstergeleri esas alınarak değerlendirilmiştir.

Üniversitenin sağlık odaklı bir yükseköğretim kurumu olması nedeniyle, eğitim-öğretim, sağlık hizmeti sunumu, araştırma ve kurumsal yönetim süreçleri birlikte ele alınmıştır.

Gerçekleşme düzeylerine ilişkin değerlendirmeler, aşağıda amaçlar bazında sunulmuştur.

**Amaç 1:** Ulusal ve uluslararası sağlık eğitimi ve hizmetleri ekosisteminde bilimsel düşünce, araştırma

yeteneği ve üretkenliği ile tercih edilen bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmek.

Bu amaç kapsamında 13 farklı stratejik hedef yer almaktadır. Hedeflere ait performans göstergeleri değerlendirildiğinde, gerçekleşme oranlarının %73 ile %100 aralığında olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda, "Uzaktan Eğitim Sistemini Geliştirmek" ve "Akademik danışmanlık hizmetinin etkililiğini artırmak" hedeflerinde %100 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

Bununla birlikte, "Sürekli Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezinin etkinliğini artırmak" hedefinde %73, "Bilimsel düşünceyi kültür haline getirecek ve bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetlerine teşvik edecek programları uygulamak" hedefinde ise %79 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

Bu amaç kapsamında yer alan hedeflerin büyük çoğunluğu üç yıl boyunca yüksek gerçekleşme oranlarına ulaşmıştır. Eğitim, danışmanlık, uzaktan eğitim ve uluslararasılaşma gibi temel alanlarda kurumsal kapasitenin olduğu ve sürdürülebilir bir yapı kurulduğu görülmektedir. Bazı alanlarda yıllara göre değişkenlik olsa da genel olarak Amaç 1, üniversitenin eğitim-öğretim misyonunu güçlü biçimde destekleyen ve önemli ölçüde başarıya ulaşmış bir stratejik amaçtır.

**Amaç 2:** Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi Sağlık Eğitim ve Uygulama Merkezini hizmet ve eğitim sunumunda mükemmelleştirmek.

Bu amaç kapsamında 4 farklı stratejik hedef bulunmaktadır. Performans göstergeleri bakımından hedeflerin gerçekleşme oranlarının %71 ile %100 arasında değiştiği görülmektedir.

Bu çerçevede, "Mali verimliliğin artırılması" hedefinde %100 oranında gerçekleşme sağlanmış, "Hastane hizmetlerinin dijitalleştirilmesi" hedefinde ise %71 oranında gerçekleşme elde edilmiştir.

Bu stratejik amaç altında yer alan hedefler genel olarak yüksek gerçekleşme oranlarıyla uygulanmıştır. Akademik, klinik ve hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi ile mali verimlilik konularında istikrarlı bir başarı söz konusudur. Sağlık hizmetlerinin kalite standartları çerçevesinde geliştirilmesine yönelik çalışmalar, üniversitenin sağlık hizmeti sunumunda güçlü bir performans sergilediğini göstermektedir.

**Amaç 3:** Bilimsel araştırma ve geliştirme ile edinilen bilgi birikimini sağlık alanında yenilikçi ürün ve tanı/ tedavi hizmetlerine dönüştürmek.

Bu amaç kapsamında 6 farklı stratejik hedef yer almaktadır. Hedeflerin performans göstergeleri bakımından gerçekleşme oranlarının %53 ile %100 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda, "Deneysel Uygulama ve Araştırma Merkezinin geliştirilmesi" hedefinde %100, "Üniversitemizin bilimsel tanınırlığını artırmak" hedefinde ise %98 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

Buna karşılık, "Günlük sağlık hizmetinden üretilen verilerden Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek informatik sistem oluşturulması" hedefinde %53 oranında gerçekleşme kaydedilmiştir.

Amaç 3 kapsamında yürütülen faaliyetler, genel olarak orta-yüksek düzeyde başarı göstermektedir. Araştırma merkezlerinin geliştirilmesi ve üniversitenin bilimsel görünürlüğünün artırılmasına yönelik çalışmalar, stratejik amacın temel bileşenlerinin büyük ölçüde hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır. Bu amaç, üniversitenin araştırma odaklı kimliğini güçlendirme yönünde önemli katkı sağlamıştır.

**Amaç 4:** Kurumsal yönetim yeteneğini geliştirerek, sistemin verimliliğini ve çevikliğini artırmak.

Bu amaç kapsamında 7 farklı stratejik hedef belirlenmiştir. Performans göstergeleri değerlendirildiğinde, gerçekleşme oranlarının %30 ile %89 aralığında değiştiği görülmektedir.

Bu çerçevede, "İnsan Kaynakları yetkinliğini ve kapasitesini artırmak" hedefinde %89, "Etkili bir kurumsal iletişim ve pazarlama sistemi kurmak ve uygulamak" hedefinde %88 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

Bununla birlikte, "Entegre kurumsal yönetim sistemi kurmak ve geliştirmek" hedefinde %57, "Altyapı projelerinin yürütülmesi" hedefinde %30 ve "Süreç ve Bilgi Sistemleri denetimleri ile muhtemel riskleri önlemek ve etkilerini azaltmak" hedefinde %67 oranında gerçekleşme elde edilmiştir.

Bu amaç, kurumsal yönetim, insan kaynakları, idari süreçler ve altyapı alanlarını kapsamakta olup, gerçekleşme oranları genel olarak orta düzeydedir. Kurumsal yapıların oluşturulması ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmıştır.

**Amaç 5:** Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak.

Bu amaç kapsamında yer alan 1 stratejik hedefe ilişkin performans göstergelerinde %100 oranında gerçekleşme sağlanmıştır.

“Bezmiâlem kuruluş felsefesini odak alan toplum sağlığını koruyan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek ve yürütmek” hedefinin plan dönemi boyunca öngörülen çıktılar doğrultusunda tamamen hayata geçirildiği görülmektedir.

Bu stratejik amaç altında yer alan hedef, tüm yıllarda tam gerçekleşme oranına ulaşmıştır. Toplum sağlığını önceleyen sosyal sorumluluk projeleri, üniversitenin kuruluş felsefesiyle uyumlu şekilde başarıyla yürütülmüş ve kurumsal bir niteliğe kavuşmuştur. Amaç 5, üniversitenin topluma katkı misyonunun güçlü bir yansımasıdır.

### **3.2.3. Hedeflere Ulaşılma Durumunun Genel Değerlendirilmesi**

#### **3.2.3.1. Hedeflenen Sonuçlara Ulaşılan Alanlar**

Değerlendirme sonuçları, stratejik plan kapsamında birçok hedefte planlanan sonuçlara büyük ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktadır.

Bu başarının; sağlık alanında edinilmiş kurumsal deneyim, insan kaynağının niteliği ve hizmet-eğitim-araştırma entegrasyonunun sağlanması ile doğrudan ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

Hedeflenen sonuçlara ulaşılan bu alanlarda, yeni stratejik plan döneminde aynı hedeflerin birebir devam ettirilmesi yerine, değişen çevre koşulları ve üst politika belgeleri dikkate alınarak daha bütüncül ve etki odaklı yeni hedeflerin oluşturulması uygun görülmüştür.

Stratejik plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetler incelendiğinde, plan döneminde birçok alanda hedeflenen sonuçlara büyük ölçüde ulaşıldığı görülmektedir. Özellikle eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması, araştırma ve bilimsel tanınırlığın güçlendirilmesi ile toplumsal katkı alanlarında planlanan çalışmalar başarıyla hayata geçirilmiştir.

Kurumsal süreçlerin iyileştirilmesi, akademik ve idari kapasitenin güçlendirilmesi ve hizmet sunumunun etkinliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar, stratejik planın temel öncelikleriyle uyumlu şekilde ilerlemiş; bu durum, kurumun stratejik yönetim anlayışının kurumsallaştığını göstermiştir. Hedeflere ulaşılan alanlarda elde edilen kazanımlar, kurumun mevcut kaynaklarını etkin kullandığını ve belirlenen stratejik yönelimlerin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **3.2.3.2. Hedeflenen Sonuçlara Kısmen veya Ulaşılamayan Alanlar**

Bazı stratejik hedef ve performans göstergelerinde gerçekleşme düzeylerinin %70'in altında kaldığı tespit edilmiştir.

Bu durumun;

- Sağlık hizmeti sunumunun operasyonel yükü,
- Klinik uygulamalar ile eğitim ve araştırma faaliyetlerinin eş zamanlı yürütülmesinin yarattığı yapısal zorluklar,
- Günlük sağlık hizmetinden üretilen verilerden Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek informatik sistem oluşturulamaması,
- Entegre kurumsal yönetim sistemi kurulması ve geliştirilememesi,
- Süreç ve Bilgi Sistemleri denetimleri ile muhtemel riskleri önlemek ve etkilerini azaltılmasındaki eksik yapıların iyileştirilememesi,
- Performans göstergelerinin bir kısmının sağlık alanının dinamik yapısını yeterince temsil edememesi,
- Dış çevre koşullarında yaşanan gelişmeler ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede, gerçekleşme düzeyi düşük kalan hedef ve performans göstergelerinin yeni stratejik planda aynen sürdürülmesinin uygun olmadığı, bunun yerine daha gerçekçi, ölçülebilir ve kurumsal önceliklerle uyumlu yeni hedef ve göstergelerin belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hedeflenen sonuçlara tam olarak ulaşılamayan alanlar incelendiğinde, bu durumun büyük ölçüde dışsal faktörler, değişen politika ve mevzuat düzenlemeleri, kaynak kısıtları ve uygulama sürecinde ortaya çıkan yapısal ihtiyaçlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Özellikle dijitalleşme, altyapı ve veri temelli sistemler gibi uzun vadeli, yüksek kaynak ve koordinasyon gerektiren alanlarda planlanan sonuçlara ulaşmanın zaman aldığı görülmektedir.

Bu alanlarda elde edilen kısmi ilerlemeler, sonraki planlama dönemleri için önemli bir deneyim ve yol gösterici nitelik taşımaktadır. Mevcut durum analizleri dikkate alınarak, daha esnek, önceliklendirilmiş ve değişen yönetsel yaklaşımlarla uyumlu planlamaların yapılması, hedeflere ulaşılmasını destekleyecektir.

### 3.2.4. Mevcut Stratejik Planın Yeni Planla Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Mevcut plan değerlendirildikten sonra oluşturulan yeni stratejik plandaki farklılıklar maddeler halinde aşağıda yer almaktadır:

- Amaç ve hedeflerde daha odaklı ve sade bir yapı,
- Performans göstergelerinde nicelikten ziyade ölçülebilirlik ve etki odaklılık,
- Amaç-hedef-performans göstergesi arasındaki ilişkinin daha güçlü kurulması,
- Algoritmik ve bilimsel analiz yöntemlerinin kullanılması,
- Sağlık odaklı üniversite yapısına uygun olarak önceliklendirme ve kaynak kullanımının netleştirilmesi,
- Sektöründe öncü olarak faaliyet gösteren Üniversitelerle kıyaslamalardan sonuç çıkarılması,
- Üst politika belgelerinde çeşitlilik,
- Üst politika belgeleri ve kalite güvencesi süreçleriyle daha yüksek uyum.

Bu yönüyle yeni stratejik plan, mevcut planın uygulama sürecinde elde edilen deneyimler üzerine inşa edilen, kurumsal öğrenmeyi esas alan bir yaklaşımı yansıtmaktadır.

### 3.2.5. Genel Sonuç

Uygulanmış olan 2021–2023 Dönemi Stratejik Planı, üniversitemizin sağlık odaklı kurumsal yapısının güçlenmesine önemli katkılar sağlamış; planın değerlendirilmesi sürecinde elde edilen bulgular ise yeni dönemde stratejik planlama yaklaşımının daha seçici, ölçülebilir, sürdürülebilir, izleme ve sonuç odaklı şekilde ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte yenilikçi bir yaklaşımla YÖK 2030 vizyonunu ve kurumsal devamlılığı da dikkate alıp ara dönemde Üniversitemizde yönetim değişikliği ve yeni vizyonu doğrultusunda yeni dönem stratejik planı hazırlanmıştır.

Bu değerlendirme sonuçları, 2026–2030 Dönemi Stratejik Planı'nın amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır. Ayrıca, planlama ve uygulama süreçlerinde izleme ve değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi, elde edilen deneyimlerin gelecekteki stratejik planlara aktarılması sağlanacaktır.

**Tablo-4 2021-2023 Stratejik Planın Amaç Bazında Gerçekleşme Oranı**

STRATEJİK AMAÇLAR	2021	2022	2023
<b>AMAÇ-1</b> Ulusal ve uluslararası sağlık eğitimi ve hizmetleri ekosisteminde bilimsel düşünce, araştırma yeteneği ve üretkenliği ile tercih edilen bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmek	%88	%85	%84
<b>AMAÇ-2</b> Bezmîâlem Vakıf Üniversitesi Sağlık Eğitim ve Uygulama Merkezini hizmet ve eğitim sunumunda mükemmelleştirmek	%96	%89	%84
<b>AMAÇ-3</b> Bilimsel araştırma ve geliştirme ile edinilen bilgi birikimini sağlık alanında yenilikçi ürün ve tanı/tedavi hizmetlerine dönüştürmek	%91	%83	%85
<b>AMAÇ-4</b> Kurumsal yönetim yeteneğini geliştirerek, sistemin verimliliğini ve çevikliğini artırmak	%90	%86	%80
<b>AMAÇ-5</b> Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak	%100	%100	%100

**Tablo-5 2021-2023 Stratejik Plan Hedeflerin Bazında Gerçekleşme Oranı**

<b>STRATEJİK AMAÇ/HEDEFLERİ</b>	<b>2021 Yılı Gerçekleşme Oranı</b>	<b>2022 Yılı Gerçekleşme Oranı</b>	<b>2023 Yılı Gerçekleşme Oranı</b>
<b>Stratejik Amaç 1 Hedefleri</b>			
<b>SH-1.1</b> Tıp Fakültesi geliştirme programını uygulamak	%87	%81	98%
<b>SH-1.2</b> Diş Hekimliği Fakültesi geliştirme programını uygulamak	%86	%87	79%
<b>SH-1.3</b> Eczacılık Fakültesi geliştirme programını uygulamak	%94	%86	78%
<b>SH-1.4</b> Sağlık Bilimleri Fakültesi geliştirme programını uygulamak	%92	%85	79%
<b>SH-1.5</b> Sağlık Bilimleri Enstitüsü geliştirme programını uygulamak	%76	%84	87%
<b>SH-1.6</b> Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu geliştirme programı uygulamak	%88	%98	81%
<b>SH-1.7</b> Sürekli Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezinin etkinliğini artırmak	%86	%51	82%
<b>SH-1.8</b> Yabancı Dil Bölümü geliştirme programı uygulamak	%100	%100	67%
<b>SH-1.9</b> Bilimsel düşüncüyü kültür haline getirecek ve bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetlerine teşvik edecek programları uygulamak	%90	%82	65%
<b>SH-1.10</b> Üniversitede girişimcilik kültürünü geliştirmek	%100	%75	100%
<b>SH-1.11</b> Uzaktan Eğitim Sistemini Geliştirmek	%100	%100	100%
<b>SH-1.12</b> Akademik danışmanlık hizmetinin etkililiğini artırmak	%100	%100	100%
<b>SH-1.13</b> Yükseköğretim alanında uluslararasılaşmayı arttırmak	%71	%94	98%
<b>Stratejik Amaç 2 Hedefleri</b>			
<b>SH-2.1</b> Ulusal ve uluslararası standartlara göre sağlık hizmetleri geliştirmek	%93	%95	80%
<b>SH-2.2</b> Sunulan akademik, klinik ve hizmet içi eğitimleri geliştirmek	%90	%94	100%
<b>SH-2.3</b> Hastane hizmetlerinin dijitalleştirilmesi	%100	%100	13%
<b>SH-2.4</b> Mali verimliliğin artırılması	%100	%100	100%

STRATEJİK AMAÇ/HEDEFLERİ	2021 Yılı Gerçekleşme Oranı	2022 Yılı Gerçekleşme Oranı	2023 Yılı Gerçekleşme Oranı
<b>Stratejik Amaç 3 Hedefleri</b>			
SH-3.1 Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsünün geliştirilmesi	%97	%64	84%
SH-3.2 Deneysel Uygulama ve Araştırma Merkezinin geliştirilmesi	%100	%100	100%
SH-3.3 Fitoterapi Merkezinin geliştirilerek sürdürülebilirliğini sağlamak	%83	%93	74%
SH-3.4 İlaç Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışmalarının artırılması	%70	%76	97%
SH-3.5 Üniversitemizin bilimsel tanınırlığını arttırmak	%99	%96	100%
SH-3.6 Günlük sağlık hizmetinden üretilen verilerden Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek informatik sistem oluşturulması	%80	%80	0%
<b>Stratejik Amaç 4 Hedefleri</b>			
SH-4.1 Entegre kurumsal yönetim sistemi kurmak ve geliştirmek	%0	%89	82%
SH-4.2 İnsan Kaynakları yetkinliğini ve kapasitesini artırmak	%92	%90	86%
SH-4.3 İdari süreçlerin verimliliğini artırmak	%84	%81	93%
SH-4.4 Altyapı projelerinin yürütülmesi	%0	%62	29%
SH-4.5 Etkili bir kurumsal iletişim ve pazarlama sistemi kurmak ve uygulamak	%90	%88	86%
SH-4.6 Finansal kaynakların geliştirilmesi	%100	%100	50%
SH-4.7 Süreç ve Bilgi Sistemleri denetimleri ile muhtemel riskleri önlemek ve etkilerini azaltmak	%100	%100	0%
<b>Stratejik Amaç 5 Hedefleri</b>			
SH-5.1 Bezmîâlem kuruluş felsefesini odak alan toplum sağlığını koruyan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek ve yürütmek	100%	100%	100%

### 3.3. Mevzuat Analizi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi stratejik hedefleri doğrultusunda; araştırma-geliştirme, toplumsal fayda ve idari süreçlerin optimizasyonunu sağlamak amacıyla yürütülen çalışmalar, yasal bir çerçevede devam etmektedir. Kurumsal gelişimimizin temelini oluşturan yasal düzenlemeler şu şekildedir:

- Anayasa
- 2547 sayılı Kanun
- 4691 sayılı Kanun
- 5378 sayılı Kanun
- 6550 sayılı Kanun
- 6698 sayılı Kanun
- 6769 sayılı Kanun

Gerçekleştirilen mevzuat analizi neticesinde kurumun yasal yükümlülüklerine dair ulaşılan tespitler ve bu doğrultuda belirlenen ihtiyaçlar, Tablo 6'te ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

**Tablo-6 Mevzuat Analizi**

NO	YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
1	Üniversitelerin kamu tüzel kişiliği ve bilimsel özerklik çerçevesinde, yükseköğretim politikaları doğrultusunda eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini yürütmesi	Anayasa, Md. 130-131	Üniversiteler bilimsel özerklik ve merkezi planlama dengesi içinde faaliyet göstermektedir.	Kurumsal yönetim ve stratejik planlama kapasitesinin güçlendirilmesi
2	Üniversitenin teşkilatlanma, işleyiş ve temel faaliyetlerinin mevzuatta belirlenen amaç ve ilkeler doğrultusunda yürütülmesi	2547 sayılı Kanun, Md. 1	Eğitim, araştırma ve idari faaliyetler mevzuata uygun şekilde sürdürülmektedir.	Kurumsal koordinasyonun ve bütüncül yönetim yaklaşımının güçlendirilmesi
3	Eğitim-öğretim, araştırma, yayım, danışmanlık ve topluma hizmet faaliyetlerinin kalkınma planları, milli eğitim politikaları ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yürütülmesi	2547 sayılı Kanun, Md. 12	Kamu kurumları ve diğer paydaşlarla iş birlikleri bulunmaktadır.	Sağlık temalı eğitim, araştırma ve topluma katkı faaliyetlerinin planlı, ölçülebilir ve entegre biçimde güçlendirilmesi
4	Toplumun bilimsel, sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sağlanması ve diğer kurumlarla iş birliği yapılması	2547 sayılı Kanun, Md. 12	Uluslararası iş birliklerine yönelik faaliyetler mevzuat çerçevesinde yürütülmekte, ancak ortak program sayısı sınırlıdır.	Paydaş iş birliklerinin sistematik hale getirilmesi ve toplumsal etkiyi artıracak mekanizmaların geliştirilmesi
5	Yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütülmesi	2547 sayılı Kanun, Md. 43 (d)	Bilimsel yayım ve toplumsal katkı faaliyetleri bulunmaktadır.	Uluslararası ortak programların artırılması, sağlık alanına özgü müfredat uyumunun sağlanması ve bu programlara ilişkin kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi
6	Bilimsel bilginin üretilmesi, yayılması ve topluma sunulması	2547 sayılı Kanun, Md. 12 (a, c)	Uygulamalı eğitim faaliyetleri sağlık alanında önemlidir.	Toplumsal etki odaklı faaliyetlerin artırılması
7	Uygulamalı eğitimin geliştirilmesi	2547 sayılı Kanun, Md. 12 (i)	Üniversite-sanayi iş birlikleri mevcut olmakla birlikte sınırlı düzeydedir.	Uygulamalı eğitim altyapısının güçlendirilmesi
8	Üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi	4691 sayılı Kanun, Md. 1 ve Md. 4	Üniversiteler teknoloji transferi faaliyetlerinde rol almaktadır.	Ortak proje ve uygulamalı araştırma mekanizmalarının güçlendirilmesi

NO	YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
9	Üniversitelerin teknoloji transferi, kuluçka ve girişimcilik faaliyetlerine katkı sunması	4691 sayılı Kanun, Md. 4 ve Md. 8	Akademik bilginin ticarileşme düzeyi sınırlıdır.	Teknoloji transfer ofisleri ve kuluçka faaliyetlerinde kurumsal kapasitenin artırılması
10	Üniversitelerde üretilen bilginin ticarileştirilmesine katkı sağlanması	4691 sayılı Kanun, Md. 1	Akademik bilginin ticarileşme düzeyi sınırlıdır.	Akademik girişimcilik ve ticarileşmeyi destekleyen mekanizmaların geliştirilmesi
11	Engelliliğe dayalı ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliği sağlamak üzere makul düzenlemelerin yapılması	5378 sayılı Kanun, Md. 4 ve Md. 4/a	Ayrımcılıkla mücadele ve makul düzenleme yükümlülükleri üniversite hizmetlerinin tümüne temas etmektedir.	Makul düzenleme uygulamalarının standartlaştırılması ve izleme mekanizmasının güçlendirilmesi
12	Üniversite kampüsleri, binalar, açık alanlar ile bilgi/bilgilendirme hizmetlerinde erişilebilirliğin sağlanması	5378 sayılı Kanun, Md. 7	Erişilebilirlik, fiziksel çevre ve dijital/iletişim kanalları dahil geniş bir kapsam içermektedir	Erişilebilirlik standartlarına uyumun planlı biçimde artırılması
13	Araştırma altyapılarının üniversitelerde yürütülen eğitim-öğretim faaliyetlerini desteklemesi	6550 sayılı Kanun, Md. 6/1-e	Araştırma altyapıları eğitim-öğretim süreçlerine destek sağlamakta, ancak bu destek sınırlı kalabilmektedir.	Eğitim ve araştırma faaliyetleri arasındaki entegrasyonun güçlendirilmesi
14	Üniversitelerin kamu ve özel sektör paydaşlarıyla iş birliği içinde Ar-Ge projeleri geliştirmesi ve yürütmesi	6550 sayılı Kanun, Md. 6/1-ç	Üniversite merkezli iş birliklerine dayalı proje faaliyetleri mevcuttur.	Paydaşlarla ortak proje geliştirme ve yürütme kapasitesinin artırılması
15	Üniversitelerde üretilen bilimsel bilginin ticarileştirilmesine yönelik faaliyetlerin desteklenmesi	6550 sayılı Kanun, Md. 6/1-ğ	Akademik bilgi üretimi bulunmakla birlikte ticarileşme düzeyi sınırlıdır.	Akademik bilginin ekonomik ve toplumsal değere dönüşmesini destekleyecek kurumsal mekanizmaların güçlendirilmesi
16	Kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması ve hukuka aykırı erişimin önlenmesi	6698 sayılı Kanun, Md. 12	Veri güvenliği üniversiteler için kritik bir sorumluluktur.	Bilgi güvenliği altyapısının ve kurumsal veri güvenliği kapasitesinin artırılması
17	Üniversite personeli ve öğrenciler tarafından geliştirilen sınai mülkiyet haklarının lisanslama, girişimcilik ve teknoloji transfer mekanizmaları yoluyla ekonomik değere dönüştürülmesi	6769 sayılı Kanun, Md. 121-122	Akademik bilginin ekonomik değere dönüşme oranı sınırlı kalabilmektedir.	Teknoloji transfer ofisleri, girişimcilik ve ticarileştirme desteklerinin güçlendirilmesi
18	Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında geliştirilen fikri ve sınai çıktılarda hak sahipliği ve kullanım esaslarının belirlenmesi	6769 sayılı Kanun, Md. 124-126	Ortak Ar-Ge projelerinde ortaya çıkan sınai mülkiyet haklarının sahipliği ve kullanım esaslarının belirlenmesi	Üniversite-sanayi iş birliklerinde sınai mülkiyet yönetimine ilişkin standart sözleşme ve uygulamaların yaygınlaştırılması

### 3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Stratejik Plan hazırlık sürecindeki üst politika belgeleri analiziyle, kurumumuzun faaliyet alanına giren öncelikler ve kritik düzenlemeler tespit edilmiştir. Kurumsal hedeflerimizin üst politika belgeleriyle ilişkisi aşağıda sunulmuştur.

Kurumsal gelişimimizin temelini oluşturan üst politika belgeleri şu şekildedir: 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi, Horizon Europe Strategic Plan (2025–2027), On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028), Orta Vadeli Program (2024–2026), TÜBİTAK Stratejik Planı (2024–2028), Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı (2024–2028), Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025), Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (2024–2028).

Gerçekleştirilen üst politika belgelerinin analizi neticesinde ulaşılan görev ve ihtiyaçlar, Tablo 7’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo-7 Üst Politika Belgelerinin Analizi**

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
1	Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi 2021–2025	Stratejik Öncelik 1: YZ Uzmanlarını Yetiştirmek ve Alanda İstihdamı Artırmak	YZ yetkinliğine sahip insan kaynağının yetiştirilmesi; sağlık üniversitelerinde YZ temelli eğitimlerin yaygınlaştırılması
2		Stratejik Öncelik 1 – Eğitim Sisteminin Uyumlaştırılması	Müfredatlarda veri bilimi, algoritmik düşünme ve yapay zekâ içeriklerinin entegrasyonu
3		Stratejik Öncelik 2: Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçiliği Desteklemek	Sağlık alanında yapay zeka temelli AR-GE projelerinin artırılması; klinik ve sağlık teknolojileri odaklı üniversite araştırmalarının desteklenmesi
4		Stratejik Öncelik 2 – Mükemmeliyet Merkezleri ve Disiplinlerarası Projeler	Sağlık üniversitelerinde yapay zeka, klinik araştırma ve veri temelli mükemmeliyet merkezlerinin kurulması
5		Stratejik Öncelik 5: Uluslararası Düzeyde İş Birliklerini Güçlendirmek	Sağlık ve yapay zekâ alanlarında uluslararası araştırma ağlarına, ortak projelere ve akademik iş birliklerine katılımın artırılması
6		Stratejik Öncelik 6: Yapısal ve İş Gücü Dönüşümünü Hızlandırmak	Sağlık üniversitelerinde, dijital dönüşüm süreçlerinin hızlandırılması ve akademik ile klinik personelin iş gücü yetkinliklerinin geliştirilmesi
7		Stratejik Öncelik 6 – YZ Olgunluk Modeli ve eğitimler	Akademik ve idari personelin yapay zeka, ileri analitik ve dijital sağlık yetkinliklerinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
8	2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi	Yapay Zekâ	Sağlık hizmetlerinde yapay zekâ tabanlı klinik karar destek sistemleri, görüntüleme, tanı ve veri analitiği alanlarında akademik ve uygulamalı çalışmaların geliştirilmesi
9		Bilim, Ar-Ge ve İnovasyon Ekosistemi	Üniversitelerin sağlık alanında disiplinlerarası Ar-Ge projeleri yürütmesi; sanayi ve kamu ile ortak araştırma ekosistemlerinde aktif rol alması
10		Amaç 2: Dijital Ekonomiye Geçiş – Dijital Dönüşüm Teknolojileri	Sağlık üniversitelerinde dijitalleşme, büyük veri, yapay zekâ ve sağlık bilişimi altyapılarının geliştirilmesi
11		Amaç 4: Küresel Entegrasyon	Sağlık alanında uluslararası araştırma ağlarına katılım, ortak projeler ve küresel bilimsel iş birliklerinin artırılması
12		Üreten Üniversiteler: Millî Teknoloji Atölyeleri	Sağlık üniversitelerinde uygulamalı eğitim, prototipleme ve teknoloji geliştirme odaklı öğrenme ortamlarının oluşturulması
13		Horizon Europe Strategic Plan 2025–2027	Key Strategic Orientations for Research and Innovation
14	Key Strategic Orientation 2: Digital Transition		Yapay zekâ, büyük veri ve dijital sağlık teknolojilerinin eğitim, araştırma ve klinik uygulamalara entegrasyonu; sağlıkta güvenilir ve insan odaklı dijital çözümler geliştirilmesi
15	Key Strategic Orientation 3: A More Resilient, Competitive, Inclusive and Democratic Europe		Sağlık sistemlerinin dayanıklılığını artırmaya yönelik araştırmalar; pandemi, afet ve sınır ötesi sağlık tehditlerine hazırlık kapasitesinin güçlendirilmesi
16	Pillar II – Global Challenges and European Industrial Competitiveness, Cluster 1: Health		Sağlık üniversitelerinin insan sağlığı, hastalıkların önlenmesi, tanı ve tedavi, kişiselleştirilmiş tıp ve sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliği alanlarında araştırma kapasitesini artırması
17	Pillar I – Excellent Science (ERC, MSCA, Research Infrastructures)		Sağlık bilimlerinde mükemmeliyet odaklı temel araştırmaların desteklenmesi; araştırmacı yetiştirme ve uluslararası araştırma altyapılarına erişimin güçlendirilmesi
18	Pillar III – Innovative Europe (EIC, EIT Health)		Sağlık teknolojileri, biyoteknoloji ve medikal inovasyonların ticarileştirilmesi; üniversite–sanayi iş birlikleri ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
19	TÜBİTAK 2024 – 2028 Stratejik Planı	Amaç 1: BTY Alanında Ekosisteme Yön Verecek Politika ve İş Birlikleri	Sağlık alanında araştırma, teknoloji ve yenilik ekosistemine yön verecek politika, strateji ve iş birliği modellerinin üniversiteler öncülüğünde geliştirilmesi
20		Hedef 1.3: Stratejik Öncelikli AR-GE Alanlarında Uluslararası İş Birlikleri	Sağlık bilimleri alanında uluslararası araştırma konsorsiyumları, ortak projeler ve fon mekanizmalarına katılımın artırılması
21		Hedef 2.4: Ticarileştirilebilir ve İhraç Edilebilir Ürünler	Sağlık alanında geliştirilen araştırma çıktılarının ürünleşmesi, ticarileştirilmesi ve ekonomik değere dönüştürülmesi
22		Amaç 3: AR-GE ve Yenilik Ekosistemini Güçlendirmek	Sağlık üniversitelerinin kamu-üniversite-sanayi iş birlikleri içinde bölgesel ve ulusal AR-GE ekosisteminin aktif bileşeni olarak konumlandırılması
23		Hedef 3.3: Nitelikli AR-GE İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	Sağlık bilimlerinde doktora, uzmanlık ve ileri araştırma yetkinliklerine sahip insan kaynağının yetiştirilmesi
24		Hedef 3.4: Bilim, Teknoloji ve Yenilik Kültürünün Yaygınlaştırılması	Toplum sağlığı, bilim iletişimi ve bilimsel farkındalık faaliyetleri yoluyla üniversitelerin toplumsal katkı rolünün güçlendirilmesi
25		Amaç 4: Sürdürülebilir Yönetişim ve Kurumsal Kapasite	Sağlık üniversitelerinde süreç iyileştirme, dijitalleşme ve kurumsal verimlilik odaklı yönetim modellerinin geliştirilmesi
26		Hedef 4.1: Dijitalleşme ve Operasyonel Verimlilik	Sağlık eğitim, araştırma ve idari süreçlerinde dijital altyapıların güçlendirilmesi ve veriye dayalı yönetim anlayışının yaygınlaştırılması
27		Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı (2024 – 2028)	Stratejik Amaçlar – Genel Çerçeve
28	Stratejik Amaç 1: Siber Dayanıklılık		Üniversite hastaneleri, sağlık bilgi sistemleri ve kritik dijital altyapıların siber risklere karşı dayanıklılığının artırılması; iş sürekliliği ve veri güvenliği odaklı mekanizmaların güçlendirilmesi
29	Stratejik Amaç 2: Proaktif Siber Savunma ve Caydırıcılık		Sağlık üniversitelerinde siber tehditlerin erken tespiti, izlenmesi ve önlenmesine yönelik proaktif siber savunma yaklaşımlarının benimsenmesi; SOME (Siber Olaylara Müdahale Ekipleri) benzeri yapıların kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi
30	Stratejik Amaç 3: İnsan Odaklı Siber Güvenlik Yaklaşımı		Akademik, idari personel ve öğrencilerde siber güvenlik farkındalığının artırılması
31	Stratejik Amaç 5: Siber Tehditlerle Mücadelede Yerli ve Millî Teknolojiler		Sağlık bilişimi ve siber güvenlik alanlarında yerli ve millî yazılım, donanım ve çözümlerin araştırma, geliştirme ve kullanımının teşvik edilmesi; üniversite-sanayi iş birliklerinin güçlendirilmesi

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
32	Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2024 – 2028	Sunuş ve Giriş – Uluslararasılaşma Vizyonu	Sağlık üniversitelerinin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerini uluslararası standartlara uyumlu şekilde yapılandırarak Türkiye'nin yükseköğretimde küresel cazibe merkezi olma hedefine katkı sunması
33		Temel Politikalar – Uluslararasılaşma Yaklaşımı	Uluslararasılaşmanın kurumsal stratejiye entegre edilmesi; sağlık alanında sürdürülebilir, planlı ve izlenebilir uluslararasılaşma politikalarının oluşturulması
34		Stratejik Amaç 1: Uluslararası Öğrenci Sayısı ve Niteliğinin Artırılması	Sağlık programlarında (tıp, diş hekimliği, eczacılık, sağlık bilimleri vb.) uluslararası öğrenci çekim kapasitesinin artırılması; eğitim dili, program kalitesi ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi
35		Stratejik Amaç 1 – Uluslararası Öğrenci Destek Mekanizmaları	Uluslararası sağlık öğrencilerine yönelik akademik, sosyal, kültürel ve danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi; öğrenci memnuniyeti ve başarı oranlarının artırılması
36		Uluslararası Ortak Eğitim ve Öğretim Programları	Sağlık alanında ortak/çift diploma programları, uluslararası ortak müfredatlar ve ortak klinik eğitim modellerinin geliştirilmesi
37		Uluslararası Değişim Programları (Erasmus+ vb.)	Sağlık öğrencileri ve akademik/idari personel için uluslararası hareketlilik imkânlarının artırılması; uygulamalı ve klinik deneyim odaklı değişim modellerinin yaygınlaştırılması
38		Uluslararası Görünürlük ve Sıralamalar	Sağlık üniversitelerinin uluslararası sıralamalarda görünürlüğünün artırılması; yayın, proje, akademik iş birliği ve marka değeri odaklı stratejilerin geliştirilmesi
39		Study in Türkiye ve Tanıtım Mekanizmaları	Sağlık üniversitelerinin uluslararası tanıtım faaliyetlerinde "Study in Türkiye" markasıyla uyumlu dijital ve kurumsal tanıtım stratejileri geliştirmesi
40		Uluslararası Burslar ve Destekler	Sağlık alanında uluslararası öğrenciler ve araştırmacılar için burs, destek ve teşvik mekanizmalarının etkin kullanımı ve kurumsal kapasitenin artırılması
41		İzleme ve Değerlendirme Mekanizması	Sağlık üniversitelerinde stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyinin izlenmesi ve raporlanması; performans göstergelerinin, maliyetlerin, sorumlu birimlerin ve faaliyet takviminin sistematik olarak takip edilmesi sağlanmalıdır
42		Orta Vadeli Program (2024 – 2026)	II. Temel Amaçlar
43	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – İstihdam		Sağlık sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik programların güçlendirilmesi; mezunların istihdam edilebilirliğini artıran uygulamalı eğitim modellerinin geliştirilmesi
44	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – Afet Yönetimi		Üniversite hastaneleri ve sağlık eğitim altyapılarının afetlere dirençli hâle getirilmesi; kriz ve afet yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi
45	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – Yeşil Dönüşüm		Sağlık üniversitelerinde enerji verimliliği altyapı çalışmalarının planlanması
46	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – Dijital Dönüşüm		Sağlık eğitim-öğretim, araştırma ve sağlık hizmetlerinde dijitalleşmenin artırılması; dijital sağlık, veri temelli yönetim ve bilişim altyapılarının güçlendirilmesi
47	III. Makroekonomik Hedefler ve Politikalar – İş ve Yatırım Ortamı		Üniversite-sanayi-sağlık sektörü iş birliklerinin geliştirilmesi; araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi ve girişimcilik ekosistemine katkı sağlanması

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
48	On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)	Ana Eksen 3: Nitelikli İnsan, Güçlü Aile, Sağlıklı Toplum	Sağlık alanında nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi, toplum sağlığını güçlendiren eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yaygınlaştırılması
49		3.3.1 Eğitim	Sağlık eğitiminde kalite, erişilebilirlik ve uygulamalı eğitimin güçlendirilmesi; üniversite-hastane entegrasyonunun etkin biçimde sürdürülmesi
50		3.3.3 Sağlık	Koruyucu sağlık hizmetleri, sağlık insan gücü planlaması, sağlıkta dijitalleşme ve sağlık hizmetlerinin etkinliğine katkı sağlayacak araştırma ve eğitim kapasitesinin artırılması
51		Ana Eksen 2: Yeşil ve Dijital Dönüşümle Rekabetçi Üretim	Sağlık üniversitelerinin dijital sağlık, yapay zekâ, büyük veri ve sağlık teknolojileri alanlarında araştırma ve uygulama kapasitesini geliştirmesi
52		3.2.3.3. Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları	Sağlık alanında üniversite-sanayi-kamu iş birliklerinin güçlendirilmesi; TÜBİTAK, TÜSEB ve uluslararası fonlarla desteklenen AR-GE projelerinin artırılması
53		3.2.1.1.2. İlaç ve Tıbbi Cihaz Sektörü	Sağlık üniversitelerinin ilaç, biyoteknoloji geliştirme süreçlerine akademik bilgi üretimi ve araştırma altyapısıyla katkı sağlaması
54		Ana Eksen 4: Afetlere Dirençli Yaşam Alanları	Üniversite hastaneleri ve sağlık eğitim altyapılarının afetlere dayanıklı hâle getirilmesi; kriz ve afet yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi
55		Ana Eksen 5: Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim	Sağlık üniversitelerinde stratejik yönetim, performans izleme ve veriye dayalı karar alma süreçlerinin kurumsallaştırılması
56		3.5.8 Dijital Devlet	Sağlık üniversitelerinde dijitalleşme, veri güvenliği ve kurumsal bilgi sistemlerinin geliştirilmesi
57		Madde 46	Üniversite-sanayi-kamu iş birliği ile Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin güçlendirilmesi.
58		Madde 228	Lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi ve üniversitelerin misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma yoluyla eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkısının güçlendirilmesi
59		Madde 229	Araştırma altyapıları güçlendirilmesi ve ortak kullanım yaygınlaştırılarak araştırma kapasitesinin artırılması
60		Madde 437.1	Kamu, özel sektör ve üniversite iş birliğiyle kimya sanayiine yönelik yatırım ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yol haritalarının oluşturulması
61		Madde 458.2	Üniversite ve kamu destekli teknoloji ve araştırma enstitülerinin hizmet kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir hizmet envanterinin oluşturulması
62		Madde 544.4	Üniversite-sanayi iş birliğiyle sanayinin ihtiyaç duyduğu doktoralı nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve doktoralı araştırmacı istihdamının teşvik edilmesi
63		Madde 547	Bilim, teknoloji ve yenilik kültürünün toplum genelinde yaygınlaştırılması, farkındalığın artırılması ve nitelikli insan kaynağının erken yaşlardan itibaren geliştirilmesi
64	Madde 548	Araştırma altyapılarının öncül araştırmalar yürüten, nitelikli insan gücü istihdam eden ve özel sektöre iş birliği içinde çalışan bir yapıya kavuşturularak Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki etkinliğinin artırılması	

NO	Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
65	On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)	Madde 549	Ar-Ge ve yenilik destek sisteminin performans odaklı biçimde güçlendirilmesi, araştırmadan ticarileştirmeye uzanan sürecin bütüncül olarak desteklenmesi ve sektör önceliklerine göre etkinleştirilmesi
66		Madde 572.4	Üniversitelerde ve teknoloji transfer ofislerinde fikri mülkiyet hakları alanında çalışan insan kaynağının sayısının ve niteliğinin artırılmasına yönelik desteklerin sağlanması
67		Madde 588	Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında insan kaynağının sayısını ve niteliğini artırmak amacıyla kamu, üniversite ve sivil toplum kuruluşları iş birliğiyle programların geliştirilmesi
68		Madde 591.1	Kamu, üniversite ve özel sektör arasında yapay zekâ alanındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi ve ortak çalışma kapasitesinin artırılması
69		Madde 660	Akademik kadroların ve nitelikli insan gücünün kalite ve sonuç odaklı bir anlayışla yetiştirilmesi, uluslararası öğrenciler ve başarılı akademisyenler için yükseköğretimin çekim merkezi hâline getirilmesi
70		Madde 675	Hayat boyu öğrenmeye katılımın artırılması, kazanımların belgelendirilmesinin teşvik edilmesi ve bireylere işgücü piyasasının talep ettiği becerilerin kazandırılması
71		Madde 682	Üniversitelerin nitelik yönünden gelişmelerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda yönlendirilmesi
72		Madde 691	Üniversitelerdeki teknoloji transfer ofislerinin güçlendirilmesi ve etkinliklerinin artırılması
73		Madde 692	Yükseköğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi ve işgücü piyasasıyla uyumunun artırılması
74		Madde 46	Üniversite-sanayi-kamu iş birliği ile Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin güçlendirilmesi.
75		Madde 228	Lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi ve üniversitelerin misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma yoluyla eğitim, araştırma ve bölgesel kalkınmaya katkısının güçlendirilmesi
76		Madde 229	Araştırma altyapıları güçlendirilmesi ve ortak kullanım yaygınlaştırılarak araştırma kapasitesinin artırılması
77		Madde 437.1	Kamu, özel sektör ve üniversite iş birliğiyle kimya sanayiine yönelik yatırım ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yol haritalarının oluşturulması
78		Madde 458.2	Üniversite ve kamu destekli teknoloji ve araştırma enstitülerinin hizmet kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir hizmet envanterinin oluşturulması

### 3.5. Program-Alt Program Analizi

Program ve alt program yapısı, üniversitemizin görev alanları ile stratejik önceliklerinin bütçe ve performans çerçevesinde sistematik olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu bölümde üniversitemizin sorumlu olduğu program ve alt programlar ele alınmış; ilgili stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi analiz edilerek ortaya çıkan tespitler doğrultusunda ihtiyaç alanları belirlenmiştir (Tablo 8). Yapılan değerlendirmeler, mevcut performansın nesnel biçimde ortaya konulmasının yanı sıra gerekli görülen alanlarda iyileştirme ve güncelleme önerilerinin geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

**Tablo-8 Program-Alt Program Analizi**

PROGRAM	ALT PROGRAM	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Yükseköğretim	Ön Lisans, Lisans ve Lisansüstü Eğitim  Hedef: Mesleki yeterlilik sahibi ve gelişime açık mezunlar yetiştirilmesi	1. Eğitim-öğretim faaliyetleri YÖK mevzuatı ve Bologna süreci çerçevesinde planlı şekilde yürütülmektedir. 2. Klinik uygulamalarda alan ve eğitici kapasitesi sınırlılıkları bazı birimlerde hedeflenen düzeye ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. 3. Üniversite-hastane entegrasyonu klinik uygulama ağırlıklı eğitim modelini desteklemektedir. 4. Disiplinlerarası program sayısı sınırlıdır. 5.İngilizce ders portföyü sınırlıdır. 6. Yerleşke alan kısıtları yeni derslik ve laboratuvar oluşturmayı zorlaştırmaktadır.	1. Klinik uygulama alanlarının artırılması ve daha etkin planlanması. 2. Eğitici kadro kapasitesinin gözden geçirilmesi. 3. Lisansüstü eğitimde danışmanlık wwe izleme süreçlerinin iyileştirilmesi. 4. Disiplinlerarası program ve ders geliştirilmesi. 5. İngilizce program ve ders portföyünün genişletilmesi. 6. Yeni teknolojilerle uyumlu insan kaynağı istihdamının artırılması.
	Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı  Hedef: Yükseköğretim öğrencilerine sunulan beslenme ve barınma hizmetlerinin kalitesinin arttırılması; öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimi desteklenerek yaşam kalitesinin yükseltilmesi	1. Butik üniversite yapısı nedeniyle akademik danışmanlığa erişim yüksektir. 2. Hastane odaklı yerleşke yapısı sosyal alanları sınırlayabilmektedir. 3. Yaşam maliyetlerindeki artış öğrenci memnuniyetini etkilemektedir..	1. Öğrenci yaşam alanlarının güçlendirilmesi. 2. Öğrenci geri bildirimlerinin karar süreçlerine sistematik yansıtılması. 3. Dijital yönlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması. 4. Kariyer merkezi kapasitesinin artırılması. 5. Mezun izleme mekanizmalarının güçlendirilmesi

PROGRAM	ALT PROGRAM	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik	<p>Araştırma Altyapıları</p> <p>Hedef: Ülkemizin bilgi birikiminin artırılmasına ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak üzere yükseköğretim kurumlarında araştırma ve altyapılarının kurulması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Güçlü araştırma merkezleri ve altyapıları bulunmaktadır.</li> <li>2. Fitoterapi ve ilaç araştırmaları alanında kurumsal uzmanlaşma mevcuttur.</li> <li>3. Klinik araştırmalar için veriler bulunmaktadır.</li> <li>4. Fiziksel alan darlığı altyapı genişlemesini sınırlamaktadır.</li> <li>5. Dijital veri altyapısının güçlendirilmesine ihtiyaç vardır</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sağlık temalı araştırma altyapısının güçlendirilmesi.</li> <li>2. Klinik veri yönetimi ve yapay zekâ destekli analiz kapasitesinin artırılması.</li> <li>3. Modüler ve ortak kullanımlı laboratuvar modellerinin geliştirilmesi.</li> <li>4. Teknoloji izleme ve altyapı yenileme mekanizmalarının kurumsallaştırılması.</li> <li>5. Nitelikli teknik personel istihdamının artırılması.</li> </ol>
	<p>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</p> <p>Hedef: Yükseköğretim kurumlarında inovasyon amaçlı bilimsel çalışmaların artırılması</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uluslararası yayın ve projelerde hedeflenen düzeye tam ulaşamamıştır.</li> <li>2. Araştırma kapasitesi birimler arasında farklılık göstermektedir.</li> <li>3. Klinisyen akademisyenlerin araştırmaya ayırabildiği süre sınırlıdır.</li> <li>4. Uluslararası fonlara erişim görece düşüktür.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proje ve yayın destek mekanizmalarının güçlendirilmesi.</li> <li>2. Disiplinlerarası araştırma kültürünün teşvik edilmesi.</li> <li>3. Araştırma çıktılarının ticarileştirilmesine yönelik süreçlerin geliştirilmesi.</li> <li>4. Uluslararası fon başvuru kapasitesinin artırılması.</li> <li>5. Etik ve KVKK süreçlerinde standardizasyon sağlanması.</li> </ol>
Hayat Boyu Öğrenme	<p>Sürekli Eğitim Faaliyetleri</p> <p>Hedef: Toplumun tüm kesimlerine ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitimler verilmesi, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunulması.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEM aracılığıyla yapılandırılmış sürekli eğitim programları sunulmaktadır.</li> <li>2. Sürekli eğitim faaliyetleri büyük ölçüde talep odaklı yürütülmektedir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sürekli eğitim programlarının çeşitlendirilmesi.</li> <li>2. Sağlık temelli sertifika programlarının yaygınlaştırılması.</li> <li>3. Mikro-yeterlilik ve modüler sertifika programlarının geliştirilmesi.</li> </ol>
	<p>Öğretim Elemanlarının Mesleki Gelişimi</p> <p>Hedef: Alanında yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve aktaran akademisyenler yetiştirilmesi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kalite güvence ve akreditasyon süreçlerinde kurumsal deneyim bulunmaktadır.</li> <li>2. Hizmet içi eğitim faaliyetleri beklenen düzeyde gerçekleştirilememiştir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akademisyen mesleki gelişim programlarının kurumsallaştırılması.</li> <li>2. Misafir öğretim üyesi uygulamalarının yaygınlaştırılması.</li> <li>3. Dijital sağlık ve yapay zekâ odaklı hizmet içi eğitimlerin artırılması.</li> </ol>

PROGRAM	ALT PROGRAM	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Hayat Boyu Öğrenme	Tedavi Hizmetleri Hedef: Tedavi edici sağlık hizmetlerinin erişilebilir ve etkili olarak sunulmasının sağlanması	1. Sağlık hizmetleri eğitim-öğretimi destekler biçimde yürütülmektedir. 2. Fiziki altyapı ve insan kaynağı sınırlılıkları bulunmaktadır. 3. Bölgesel ölçekte yüksek hasta talebi mevcuttur.	1. Sağlık hizmeti altyapısının güçlendirilmesi. 2. Eğitim-uygulama entegrasyonunun artırılması. 3. Dijital ve veri temelli hasta deneyimi çözümlerinin yaygınlaştırılması. 4. Afet ve krizlere hazırlık kapasitesinin güçlendirilmesi.
Yönetim ve Destek Programı	Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler Hedef: İhtiyaç duyulan yönetim ve destek hizmetlerinin geliştirilerek etkili, verimli ve ekonomik hizmet sunulması	1. Kurumsal yönetim ve kalite süreçleri yürütülmektedir. 2. Ekonomik dalgalanmalar bütçe planlamasını zorlamaktadır. 3. Mevzuat değişkenliği uyum yükünü artırmaktadır.	1. İnsan kaynağı planlamasının güçlendirilmesi. 2. Veri temelli yönetim anlayışının yaygınlaştırılması. 3. Süreç standardizasyonu ve performans izleme kapasitesinin artırılması. 4. Dijital dönüşüm kapasitesinin güçlendirilmesi.

### 3.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Üniversitemizin görev alanı ve kurumsal sorumlulukları doğrultusunda sunduğu temel ürün ve hizmetler, mevzuat çerçevesi ile program-alt program yapısı dikkate alınarak sistematik biçimde belirlenmiştir. Bu kapsamda eğitim, araştırma ve diğer temel faaliyet alanları altında yürütülen hizmetler sınıflandırılmış; stratejik amaç ve hedeflerin kapsamının netleştirilmesine temel oluşturacak şekilde bütüncül bir faaliyet envanteri ortaya konulmuştur (Tablo 9).

**Tablo-9 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler**

ALT PROGRAM	TESPİTLER
A. Eğitim-Öğretim	A1. Lisans Eğitim Programları
	A2. Ön Lisans Eğitim Programları
	A3. Lisansüstü Eğitim Programları
	A4. Eğitimde Akreditasyonun Desteklenmesi
	A5. Yabancı Dil Programları / Yabancı Dil Hazırlık Programı
	A6. Tıpta Uzmanlık ve Yandal Uzmanlık Programları
	A7. Sürekli Eğitim ve Sertifika Programları
	A8. Uygulamalı Eğitim/İşletmede Mesleki Eğitim ve Staj Hizmetleri
	A9. Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamına Yönelik Hizmetler
	A10. Barınma, Beslenme ve Ulaşım Hizmetleri
	A11. Kütüphane ve Bilgiye Erişim Hizmetleri
	A12. Uzaktan Eğitim Hizmetleri / Uzaktan Eğitim Programları

ALT PROGRAM	TESPİTLER
B. Araştırma-Geliştirme	B1. Araştırma Altyapıları
	B2. Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Projeleri
	B3. Akademik Yayın, Tez ve Proje Üretimi
	B4. Bilimsel Araştırmaları Destekleme ve Teşvik Hizmetleri
	B5. Laboratuvar Ortamında Deneysel Araştırmalar
	B6. Klinik Araştırmalar
	B7. Uygulama ve Araştırma Merkezi Faaliyetleri
	B8. Patent / Faydalı Model / Endüstriyel Tasarım / Marka Tescil
	B9. TTO Faaliyetleri
	B10. Üniversite-Sanayi İş Birliği Projeleri
C. Sağlık Hizmetleri	C1. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri
	C2. Uygulama ve Araştırma Merkezleri
	C3. Teletıp (Telemedicine) Hizmetleri
	C4. Laboratuvar Hizmetleri (Tanı/Analiz)
	C5. Ağız ve Diş Sağlığı Hizmetleri
	C6. Sağlık Turizmi Hizmetleri
D. Toplumsal Katkı	D1. Sürekli Eğitim Merkezi Toplumsal Katkı Faaliyetleri
	D2. Toplum Bilgilendirme Kapsamında Eğitimler
	D3. STK ve Paydaşlarla Ortak Faaliyetler
	D4. Toplumsal Katkı Projeleri
	D5. Dezavantajlı Gruplara Yönelik Faaliyetler
	D6. Bilimsel Araştırma Yoluyla Toplum Katkı
	D7. Yerel Yönetimlerle İş Birlikleri
E. Uluslararasılaşma	E1. Uluslararası Akademik İş Birlikleri ve Ortak Programlar
	E2. Uluslararasılaşmaya Yönelik Destek Hizmetlerinin Yürütülmesi
	E3. Uluslararası Değişim Programlarının Uygulanması
	E4. Uluslararası Araştırma ve Proje Faaliyetleri
	E5. Uluslararası Araştırma İş Birliklerinin Geliştirilmesi
	E6. Uluslararası Eğitim-Öğretim İş Birliklerinin Yürütülmesi
	E7. Uluslararası Toplantı ve Etkinliklerin Düzenlenmesi
F. Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi	F1. Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler
	F2. İnsan Kaynakları, Mali Yönetim ve Satın Alma
	F3. Bilgi Sistemleri, Dijitalleşme ve Kurumsal Destek
	F4. Strateji Geliştirme ve Performans Yönetimi
	F5. Bütünleşik Kalite Yönetim Süreci

### 3.7. Paydaş Analizi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı hazırlık sürecinde paydaş analizi, katılımcı yönetim anlayışının temel bir aracı olarak ele alınmıştır. Üniversitenin faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi; planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve uygulanabilirliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda paydaş analizi ile üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin alınması, hizmetlerin paydaş ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve paydaşlara sunulan hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Katılımcı yönetim yaklaşımı doğrultusunda yürütülen paydaş analizi çalışmaları, stratejik planın başarısını destekleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmiştir. Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin paydaşları; üniversitenin ürün ve hizmetleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunan, üniversiteden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversitenin faaliyetlerini etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar olarak tanımlanmıştır. Paydaşlar, stratejik planlama rehberi doğrultusunda iç paydaşlar ve dış paydaşlar olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. (Tablo 10 Paydaş Listesi) (Tablo 12 Paydaş Ürün Hizmet Analizi)

Bezmialem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı kapsamında paydaşların tespiti süreci, stratejik plan çalışma grupları bünyesinde oluşturulan Paydaş Analizi Çalışma Grubunun kurumsal deneyimleri doğrultusunda yürütülmüştür. Bu kapsamda, üniversitenin faaliyet alanları ve paydaşlarla olan etkileşimleri dikkate alınarak toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Paydaşların belirlenmesi sürecinde Strateji Birimi Paydaş Analizi Çalışma Grubu'nu yapılan çalışmalarda yönlendirmiş; yapılan değerlendirmelerde önceki stratejik plan uygulamaları ve üniversitenin hizmet sunduğu alanlar göz önünde bulundurulmuştur. Böylece üniversitenin faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen iç ve dış paydaşlar sistematik bir yaklaşımla tespit edilmiştir.

**Tablo-10 Paydaş Listesi**

Ana Paydaş Grubu	P. No	Alt Paydaş	İç/ Dış	P. Sınıfı	Neden Paydaş Olduğu	Paydaş Beklentisi
İç Paydaşlar	P1	Mütevelli Heyeti	İç	Birincil	Üniversitenin stratejik yönelimi ve mali- idari kararları	Kurumsal sürdürülebilirlik, şeffaf yönetim, stratejik başarı
	P2	Üniversite Kurulları	İç	Birincil	Akademik ve idari karar alma süreçleri	Katılımcı yönetim, mevzuata uygunluk, etkin karar alma
	P3	Rektörlük	İç	Birincil	Kurumun en üst karar ve temsil organı	Stratejik hedeflerin gerçekleşmesi
	P4	Üst Yönetim	İç	Birincil	Stratejik planın uygulanmasından sorumlu	Etkin ve hesap verebilir yönetim
	P5	Akademik Birimler	İç	Birincil	Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri	Akademik kalite
	P6	İdari Birimler	İç	Birincil	İdari ve mali süreçlerin yürütülmesi	Süreç netliği
	P7	Araştırma Merkezleri	İç	Birincil	Ar-Ge ve proje üretimi	Fon ve altyapı
	P8	Üniversite Hastanesi	İç	Birincil	Uygulamalı eğitim ve sağlık hizmeti	Entegrasyon
	P9	Akademik Personel	İç	Birincil	Eğitim ve araştırma faaliyetleri	Akademik gelişim
	P10	İdari Personel	İç	Birincil	Kurumsal işleyiş	İş güvencesi
	P11	Öğrenciler	İç	Birincil	Temel hizmet alan grup	Nitelikli eğitim

Ana Paydaş Grubu	P. No	Alt Paydaş	İç/Dış	P. Sınıfı	Neden Paydaş Olduğu	Paydaş Beklentisi
Araştırma, Fon Ve Destek Kuruluşları	P12	Akreditasyon Kuruluşları	Dış	İkincil	Program ve kurumsal akreditasyon süreçleri	Kalite güvencesi, sürekli iyileştirme
	P13	Avrupa Birliği Programları	Dış	İkincil	Uluslararası proje ve ağlara erişim	Yüksek etki ve görünürlük
	P14	Belgelendirme Kuruluşları (TSE, vb.)	Dış	İkincil	Standart ve belgelendirme süreçleri	Standartlara uyum
	P15	Kalkınma Ajansları	Dış	İkincil	Bölgesel kalkınma ve proje finansmanı	Bölgesel etki
	P16	KOSGEB	Dış	İkincil	Girişimcilik ve ticarileşme destekleri	Yenilikçi ürün ve şirketler
	P17	TÜBA	Dış	İkincil	Bilim politikaları ve akademik danışmanlık	Bilimsel mükemmeliyet
	P18	TÜBİTAK	Dış	Birincil	Ar-Ge ve proje desteklerinin ana sağlayıcısı	Nitelikli, sonuç odaklı projeler
	P19	TÜSEB	Dış	Birincil	Sağlık alanında Ar-Ge destekleri	Uygulanabilir sağlık çıktıları
	P20	Ulusal Fon Sağlayıcı Kuruluşlar	Dış	İkincil	Ulusal düzeyde araştırma finansmanı	Etkin kaynak kullanımı
	P21	Uluslararası Fon Kuruluşları	Dış	İkincil	Uluslararası araştırma ve iş birliği fonları	Sürdürülebilir proje çıktıları
Kamu Kurumları ve Merkezi Yönetim	P22	Cumhurbaşkanlığı	Dış	Birincil	Ulusal politika belirleme	Ulusal hedeflere katkı
	P23	Diğer Bakanlıklar	Dış	İkincil	Ortak Çalışma ve Proje	Üniversite faaliyetlerini ilgilendiren politika ve düzenlemeler
	P24	Gelir İdaresi Başkanlığı	Dış	Birincil	Vergisel yükümlülükler	Doğru beyan
	P25	İl Göç İdaresi Başkanlığı	Dış	İkincil	Uluslararası öğrenci ve personelin yasal süreçleri	Mevzuata uyum, doğru ve zamanında bildirim
	P26	İletişim Başkanlığı	Dış	İkincil	Kamu iletişimi	Tutarlı iletişim
	P27	İnsan Kaynakları Ofisi	Dış	Birincil	Kamu İK politikaları	Yetkin insan kaynağı
	P28	İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü	Dış	İkincil	Ortak Çalışma	Koordinasyon, veri paylaşımı
	P29	Kamu İhale Kurumu	Dış	Birincil	Satın alma mevzuatı	Mevzuata uyum
	P30	Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu	Dış	İkincil	Kültürel miras niteliğindeki yapı ve alanlara ilişkin izin süreçleri	Mevzuata uygunluk
	P31	Sağlık Bakanlığı	Dış	Birincil	Standart vb. Belirleme	Mevzuata uyum, nitelikli sağlık hizmeti
	P32	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	İkincil	Ortak Çalışma ve Proje	Ar-Ge kapasitesi, ticarileşme
	P33	Sayıştay	Dış	Birincil	Mali/İdari denetim	Şeffaflık
	P34	SGK	Dış	Birincil	Sosyal güvenlik	Doğru bildirim
	P35	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış	Birincil	Kaynak ve performans	Etkin bütçe
	P36	Tıpta Uzmanlık Kurulu	Dış	Birincil	Tıpta uzmanlık eğitimi standartlarını belirleme ve denetleme.	Eğitim standartlarına uyum
	P37	Ticaret Bakanlığı	Dış	İkincil	Uluslararası eğitim ve hizmet ihracatı politikaları	Mevzuata uyum, uluslararası kapasite
	P38	Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış	Birincil	Fikri mülkiyet	Hakların korunması
	P39	Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	Dış	İkincil	Standartlar	Uygunluk

Ana Paydaş Grubu	P. No	Alt Paydaş	İç/ Dış	P. Sınıfı	Neden Paydaş Olduğu	Paydaş Beklentisi
<b>Medya, İletişim Ve Dijital Paydaşlar</b>	P40	Basın İlan Kurumu	Dış	İkincil	Resmî ilan ve duyurular	Mevzuata uygunluk
	P41	Basın Yayın Organları	Dış	İkincil	Kamuoyu bilgilendirme	Şeffaf iletişim
	P42	Dijital Yayın Platformları	Dış	İkincil	Online görünürlük	Erişilebilir bilgi
	P43	Medya Kuruluşları	Dış	İkincil	Kurumsal görünürlük	Doğru ve zamanında bilgi
	P44	Sosyal Ağ Platformları	Dış	İkincil	Dijital iletişim ve etkileşim	Güncel içerik
	P45	Yayınevleri	Dış	İkincil	Akademik yayıncılık	Bilimsel kalite
<b>Özel Sektör ve Ekosistem Paydaşları</b>	P46	Acenteler	Dış	İkincil	Uluslararası öğrenci tanıtım ve temininde aracılık	Net süreçler, güvenilir iş birliği
	P47	Bankalar (Kamu / Özel)	Dış	İkincil	Finansman ve nakit yönetimi	Güvenilir işlem
	P48	Hizmet İhracatçıları Birliği	Dış	İkincil	Uluslararası eğitim hizmetlerinin ihracatı	Uluslararası öğrenci sayısının artması
	P49	İşveren Örgütleri	Dış	İkincil	Sektörel temsil ve politika	Sektöre uygun eğitim
	P50	İşverenler	Dış	İkincil	Mezun istihdamı	Yetkin insan kaynağı
	P51	Özel Sektör Kuruluşları	Dış	İkincil	İstihdam ve iş birliği	Nitelikli mezun
	P52	Özel Sigorta Şirketleri	Dış	İkincil	Öğrenci ve personelin sigorta işlemleri	Mevzuata uygunluk, düzenli iletişim
	P53	Sanayi Kuruluşları	Dış	İkincil	Ar-Ge ve uygulamalı çalışmalar	Yenilikçi çözümler
	P54	Sponsor Firmalar	Dış	İkincil	Finansal ve ayni destek	Kurumsal görünürlük
	P55	Tedarikçiler	Dış	İkincil	Mal ve hizmet temini	Süreklilik ve şeffaflık
	P56	Teknokent Yönetimleri	Dış	İkincil	İnovasyon ekosistemi	Ar-Ge çıktıları
	P57	Teknopark Şirketleri	Dış	İkincil	Ticarileşme ve proje iş birlikleri	Akademik destek
	P58	Üniversite ile Sözleşmeli Proje Firmaları	Dış	İkincil	Ortak proje yürütülmesi	Zamanında ve kaliteli çıktı
	P59	Yurt İşletmeleri / Barınma Hizmet Sağlayıcıları (TÜRGEV, Haliç Üniversitesi)	Dış	İkincil	Öğrencilerin barınma ihtiyaçları	Güvenli ve erişilebilir barınma
<b>Sağlık, Sosyal Ve Toplumsal Paydaşlar</b>	P60	Bölge Halkı	Dış	İkincil	Hizmet Alan/ Ortak Çalışma	Toplumsal katkı, çevreye duyarlılık, erişilebilir hizmet
	P61	Dernekler	Dış	İkincil	Sosyal ve mesleki dayanışma	Ortak faaliyet
	P62	Hasta ve Hasta Yakınları	Dış	İkincil	Sağlık hizmetlerinden yararlanıcı	Güvenli ve kaliteli hizmet
	P63	Kamu Hastaneleri	Dış	İkincil	Klinik eğitim ve iş birliği	Nitelikli insan kaynağı
	P64	Meslek Odaları	Dış	İkincil	Mesleki standartlar	Nitelikli insan kaynağı
	P65	Öğrenci Yakınları	Dış	İkincil	Öğrencilerin sosyal ve ekonomik çevresi	Güvenli ortam, kaliteli eğitim
	P66	Özel Hastaneler	Dış	İkincil	Uygulama ve istihdam alanı	Yetkin mezun
	P67	Sanat ve Kültür Kurumları	Dış	İkincil	Kültürel etkileşim	Kültürel katkı
	P68	Sendikalar	Dış	İkincil	Çalışma hayatı ilişkileri	Adil uygulamalar
	P69	Sivil Toplum Kuruluşları	Dış	İkincil	Toplumsal katkı ve etkileşim	İş birliği
	P70	Spor Federasyonları	Dış	İkincil	Spor ve gençlik faaliyetleri	Kurumsal iş birliği
	P71	Toplum	Dış	İkincil	Hizmet Alan/ Ortak Çalışma	Toplumsal fayda, nitelikli insan kaynağı, güvenilir kurum
	P72	Vakıflar	Dış	İkincil	Sosyal destek ve burs	Sürdürülebilir katkı

Ana Paydaş Grubu	P. No	Alt Paydaş	İç/ Dış	P. Sınıfı	Neden Paydaş Olduğu	Paydaş Beklentisi
Ulusal Yükseköğretim ve Eğitim Kurumları	P73	Değişim Öğrencileri	Dış	İkincil	Değişim programları kapsamında eğitim faaliyetlerine katılım	Akademik uyum, idari destek, sosyal entegrasyon
	P74	KYK	Dış	İkincil	Barınma ve burs	Koordinasyon
	P75	Mezunlar	Dış	İkincil	Eğitim çıktılarının istihdam ve toplumsal yansımaları	Kariyer desteği, mezun ağı, aidiyeti
	P76	Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)	Dış	Birincil	Eğitim sistemi bütünlüğü	Eğitim politikalarıyla uyum
	P77	ÖSYM	Dış	Birincil	Öğrenci yerleştirme	Veri uyumu
	P78	Potansiyel Öğrenciler	Dış	İkincil	Üniversitenin gelecekteki öğrenci kitlesi	Şeffaf tanıtım, güçlü akademik yapı
	P79	Ulusal Üniversite Platformları	Dış	İkincil	Kurumsal ağlar	İş birliği
	P80	Uluslararası Akademik Ağlar	Dış	İkincil	Görünürlük	Ortak proje
	P81	Uluslararası Araştırma Konsorsiyumları	Dış	İkincil	Ar-Ge iş birlikleri	Bilimsel çıktı
	P82	Uluslararası Kütüphaneler	Dış	İkincil	Bilgi erişimi	Sürekli erişim
	P83	ÜAK	Dış	İkincil	Akademik koordinasyon	Akademik standartlar
	P84	YÖK	Dış	İkincil	Yükseköğretimi düzenler	Mevzuata uyum
	P85	YÖKAK	Dış	İkincil	Kalite güvence sistemi	Sürekli iyileştirme
	P86	Yurt Dışı Üniversiteler	Dış	İkincil	Uluslararasılaşma	Ortak program
P87	Yurtiçindeki Diğer Üniversiteler	Dış	İkincil	Akademik iş birliği	Ortak çalışmalar	
Uluslararası Diplomatik ve Kurumsal Yapılar	P88	Avrupa Birliği Kurumları	Dış	İkincil	Proje ve politika iş birlikleri	Etki odaklı sonuçlar
	P89	Birleşmiş Milletler ve Alt Kuruluşları	Dış	İkincil	Küresel hedefler ve kalkınma	Sürdürülebilir katkı
	P90	Büyükelçilikler	Dış	İkincil	Akademik ve kültürel ilişkiler	Kurumsal temsil
	P91	İş Birliği Yapılan Üniversiteler	Dış	İkincil	Ortak eğitim, araştırma ve akademik iş birlikleri	Sürdürülebilir ve karşılıklı fayda
	P92	Konsolosluklar	Dış	İkincil	Uluslararası öğrencilerin vize ve resmi işlemleriyle ilişkili	Düzenli iletişim, doğru bilgilendirme
	P93	Maarif Vakfı	Dış	İkincil	Uluslararası eğitim ağlarıyla iş birliği	Akademik iş birliği, öğrenci yönlendirme
	P94	T.C. Ulusal Ajansı	Dış	Birincil	Erasmus+ ve benzeri programların ulusal yürütücüsü	Program uyumu, etkin uygulama
	P95	Uluslararası Kültür Kuruluşları	Dış	İkincil	Kültürel ve akademik etkileşim	Ortak faaliyet
	P96	Yabancı Misyon Temsilcilikleri	Dış	İkincil	Uluslararası iş birlikleri	Güvenilir iş birliği
	P97	Yunus Emre Enstitüsü	Dış	İkincil	Türk dili ve kültürünün uluslararası tanıtımını destekler.	Kültürel ve akademik iş birliği
	P98	Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı	Dış	İkincil	Uluslararası öğrenci ve diaspora politikaları	Koordinasyon
Yerel Yönetimler Ve Bölgesel Yapılar	P99	Büyükşehir Belediyeleri	Dış	İkincil	Altyapı ve sosyal hizmetler	Toplumsal katkı
	P100	İl Sağlık Müdürlükleri	Dış	İkincil	Sağlık hizmetleri koordinasyonu	Hizmet entegrasyonu
	P101	İlçe Belediyeleri	Dış	İkincil	Yerel hizmet ve çevresel düzenlemeler	İş birliği
	P102	Kaymakamlıklar	Dış	İkincil	İlçe düzeyinde idari koordinasyon	Düzenli iletişim
	P103	Valilikler	Dış	İkincil	İl düzeyinde kamu koordinasyonu	Uyumlu iş birliği

### 3.7.1. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı kapsamında belirlenen paydaşların stratejik planlama sürecine etkin biçimde dâhil edilebilmesi amacıyla önem-etki değerlendirmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme ile paydaşların üniversite faaliyetleri üzerindeki etkileri ile üniversitenin paydaş beklentilerine verdiği önem düzeyi birlikte ele alınarak paydaş öncelikleri belirlenmiştir (Tablo 11).

Paydaşların önem derecesi, üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanmasına verdiği değeri ifade edecek şekilde 1–5 aralığında derecelendirilmiştir (1=Çok Düşük, 5=Çok Yüksek). Etki derecesi ise paydaşın üniversite faaliyetlerini etkileme gücü veya üniversitenin paydaşı etkileme düzeyini gösterecek biçimde 1–5 aralığında değerlendirilmiştir (1=Çok Hafif, 5=Çok Ciddi).

Bu iki ölçüt esas alınarak paydaşlar Paydaş Etki/Önem Matrisi üzerinden önceliklendirilmiş ve aşağıdaki öncelik gruplarına ayrılmıştır:

- **A Grubu:** Yüksek Öncelikli Paydaşlar
- **B Grubu:** Orta Öncelikli Paydaşlar
- **C Grubu:** Düşük Öncelikli Paydaşlar

Önceliklendirme sonuçları, paydaşlarla kurulacak iletişim ve iş birliği düzeyinin belirlenmesinde ve paydaş görüşlerinin stratejik plana yansıtılmasında temel referans olarak kullanılmıştır.

**Tablo-11 Paydaşların Önceliklendirilmesi**

Ana	P. No	Alt Paydaş	Önem	Etki	Çarpım	Önem x Etki Düzeyi
İç Paydaşlar	P1	Mütevelli Heyeti	5	5	25	A Grubu
	P2	Üniversite Kurulları	5	5	25	A Grubu
	P3	Rektörlük	5	5	25	A Grubu
	P4	Üst Yönetim	5	5	25	A Grubu
	P5	Akademik Birimler	5	4	20	A Grubu
	P6	İdari Birimler	4	4	16	A Grubu
	P7	Araştırma Merkezleri	4	4	16	A Grubu
	P8	Üniversite Hastanesi	5	5	25	A Grubu
	P9	Akademik Personel	5	4	20	A Grubu
	P10	İdari Personel	4	3	12	B Grubu
	P11	Öğrenciler	5	3	15	A Grubu
Araştırma, Fon ve Destek Kuruluşları	P12	Akreditasyon Kuruluşları	5	5	25	A Grubu
	P13	Avrupa Birliği Programları	5	4	20	A Grubu
	P14	Belgelendirme Kuruluşları (TSE, vb.)	4	4	16	A Grubu
	P15	Kalkınma Ajansları	3	3	9	B Grubu
	P16	KOSGEB	3	3	9	B Grubu
	P17	TÜBA	4	3	12	B Grubu
	P18	TÜBİTAK	5	4	20	A Grubu
	P19	TÜSEB	4	4	16	A Grubu
	P20	Ulusal Fon Sağlayıcı Kuruluşlar	4	4	16	A Grubu
	P21	Uluslararası Fon Kuruluşları	5	4	20	A Grubu

Ana	P. No	Alt Paydaş	Önem	Etki	Çarpım	Önem x Etki Düzeyi
Kamu Kurumları ve Merkezi Yönetim	P22	Cumhurbaşkanlığı	5	5	25	A Grubu
	P23	Diğer Bakanlıklar	3	4	12	B Grubu
	P24	Gelir İdaresi Başkanlığı	4	4	16	A Grubu
	P25	İl Göç İdaresi Başkanlığı	3	3	9	B Grubu
	P26	İletişim Başkanlığı	4	3	12	B Grubu
	P27	İnsan Kaynakları Ofisi	4	4	16	A Grubu
	P28	İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü	4	3	12	B Grubu
	P29	Kamu İhale Kurumu	4	4	16	A Grubu
	P30	Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu	3	3	9	B Grubu
	P31	Sağlık Bakanlığı	5	5	25	A Grubu
	P32	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	4	4	16	A Grubu
	P33	Sayıştay	5	5	25	A Grubu
	P34	SGK	4	4	16	A Grubu
	P35	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	5	5	25	A Grubu
	P36	Tıpta Uzmanlık Kurulu	4	4	16	A Grubu
	P37	Ticaret Bakanlığı	3	3	9	B Grubu
	P38	Türk Patent ve Marka Kurumu	3	3	9	B Grubu
	P39	Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	3	3	9	B Grubu
	Medya, İletişim ve Dijital Paydaşlar	P40	Basın İlan Kurumu	3	3	9
P41		Basın Yayın Organları	3	3	9	B Grubu
P42		Dijital Yayın Platformları	2	2	4	C Grubu
P43		Medya Kuruluşları	3	3	9	B Grubu
P44		Sosyal Ağ Platformları	3	3	9	B Grubu
P45		Yayınevleri	3	2	6	C Grubu
Özel Sektör ve Ekosistem Paydaşları	P46	Acenteler	4	3	12	B Grubu
	P47	Bankalar (Kamu / Özel)	3	3	9	B Grubu
	P48	Hizmet İhracatçıları Birliği	3	2	6	C Grubu
	P49	İşveren Örgütleri	3	3	9	B Grubu
	P50	İşverenler	4	3	12	B Grubu
	P51	Özel Sektör Kuruluşları	3	3	9	B Grubu
	P52	Özel Sigorta Şirketleri	2	2	4	C Grubu
	P53	Sanayi Kuruluşları	4	4	16	A Grubu
	P54	Sponsor Firmalar	3	3	9	B Grubu
	P55	Tedarikçiler	3	3	9	B Grubu
	P56	Teknokent Yönetimleri	4	4	16	A Grubu
	P57	Teknopark Şirketleri	4	3	12	B Grubu
	P58	Üniversite ile Sözleşmeli Proje Firmaları	4	4	16	A Grubu
	P59	Yurt İşletmeleri / Barınma Hizmet Sağlayıcıları	3	3	9	B Grubu

Ana	P. No	Alt Paydaş	Önem	Etki	Çarpım	Önem x Etki Düzeyi
Sağlık, Sosyal ve Toplumsal Paydaşlar	P60	Bölge Halkı	4	3	12	B Grubu
	P61	Dernekler	3	2	6	C Grubu
	P62	Hasta ve Hasta Yakınları	4	3	12	B Grubu
	P63	Kamu Hastaneleri	4	4	16	A Grubu
	P64	Meslek Odaları	3	3	9	B Grubu
	P65	Öğrenci Yakınları	3	2	6	C Grubu
	P66	Özel Hastaneler	3	3	9	B Grubu
	P67	Sanat ve Kültür Kurumları	2	2	4	C Grubu
	P68	Sendikalar	3	3	9	B Grubu
	P69	Sivil Toplum Kuruluşları	3	2	6	C Grubu
	P70	Spor Federasyonları	2	2	4	C Grubu
	P71	Toplum	4	2	8	B Grubu
P72	Vakıflar	3	2	6	C Grubu	
Ulusal Yükseköğretim ve Eğitim Kurumları	P73	Değişim Öğrencileri	3	2	6	C Grubu
	P74	KYK	3	3	9	B Grubu
	P75	Mezunlar	4	2	8	B Grubu
	P76	Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)	4	3	12	B Grubu
	P77	ÖSYM	4	4	16	A Grubu
	P78	Potansiyel Öğrenciler	4	2	8	B Grubu
	P79	Ulusal Üniversite Platformları	3	2	6	C Grubu
	P80	Uluslararası Akademik Ağlar	3	3	9	B Grubu
	P81	Uluslararası Araştırma Konsorsiyumları	4	3	12	B Grubu
	P82	Uluslararası Kütüphaneler	2	2	4	C Grubu
	P83	ÜAK	4	4	16	A Grubu
	P84	YÖK	5	5	25	A Grubu
	P85	YÖKAK	5	5	25	A Grubu
	P86	Yurt Dışı Üniversiteler	3	3	9	B Grubu
	P87	Yurt içindeki Diğer Üniversiteler	3	3	9	B Grubu
Uluslararası Diplomatik ve Kurumsal Yapılar	P88	Avrupa Birliği Kurumları	4	4	16	A Grubu
	P89	Birleşmiş Milletler ve Alt Kuruluşları	3	3	9	B Grubu
	P90	Büyükelçilikler	4	3	12	B Grubu
	P91	İş Birliği Yapılan Üniversiteler	4	4	16	A Grubu
	P92	Konsolosluklar	3	3	9	B Grubu
	P93	Maarif Vakfı	3	3	9	B Grubu
	P94	T.C. Ulusal Ajansı	4	4	16	A Grubu
	P95	Uluslararası Kültür Kuruluşları	3	2	6	C Grubu
	P96	Yabancı Misyon Temsilcilikleri	4	3	12	B Grubu
	P97	Yunus Emre Enstitüsü	3	3	9	B Grubu
	P98	Yurt dışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı	4	3	12	B Grubu

Ana	P. No	Alt Paydaş	Önem	Etki	Çarpım	Önem x Etki Düzeyi
Yerel Yönetimler ve Bölgesel Yapılar	P99	Büyükşehir Belediyeleri	4	4	16	A Grubu
	P100	İl Sağlık Müdürlükleri	4	3	12	B Grubu
	P101	İlçe Belediyeleri	3	3	9	B Grubu
	P102	Kaymakamlıklar	3	3	9	B Grubu
	P103	Valilikler	4	4	16	A Grubu

### 3.7.2. Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaşların değerlendirilmesi aşamasında, Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin sunduğu ürün ve hizmetler ile paydaşlar arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu kapsamda paydaşlar; üniversitenin temel faaliyet alanları olan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, sağlık hizmetleri, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ile yönetim ve destek hizmetleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Paydaşların üniversitenin hangi faaliyet alanlarından yararlandığı veya bu faaliyet alanlarını hangi düzeyde etkilediğinin ortaya konulması amacıyla Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi oluşturulmuştur. Söz konusu matriste, önceliklendirilen paydaşların ilgili faaliyet alanlarıyla olan ilişkileri sistematik biçimde gösterilerek, paydaşlarla yürütülecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesine yönelik bir değerlendirme yapılmıştır (Tablo 12 ve 13).

**Tablo-12 Paydaş Ürün Hizmet Analizi**

Ürün Hizmet Grubu	İç Paydaşlar										Araştırma, Fon Ve Destek Kuruluşları										Kamu Kurumları Ve Merkezi Yönetim																			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	
Araştırma-Geliştirme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim - Öğretim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sağlık Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Toplumsal Katkı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uluslararasılaşma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yönetim ve Destek	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ÜrÜN HİZMET GRUBU	Medya, İletişim Ve Dijital Paydaşlar										Özel Sektör Ve Ekosistem Paydaşları										Sağlık, Sosyal Ve Toplumsal Paydaşlar																			
	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72							
Araştırma-Geliştirme						✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Eğitim-Öğretim						✓			✓		✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sağlık Hizmetleri								✓						✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Toplumsal Katkı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uluslararasılaşma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yönetim ve Destek								✓					✓																										✓	

ÜrÜN HİZMET GRUBU	Ulusal Yükseköğretim Ve Eğitim Kurumları										Uluslararası Diplomatik Ve Kurumsal Yapılar										Yerel Yönetimler Ve Bölgesel Yapılar																		
	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	P86	P87	P88	P89	P90	P91	P92	P93	P94	P95	P96	P97	P98	P99	P100	P101	P102	P103								
Araştırma-Geliştirme							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim - Öğretim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sağlık Hizmetleri																																							
Toplumsal Katkı																																							
Uluslararasılaşma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yönetim ve Destek																																							✓

Tablo-13 Paydaş Etki – Önem Matrisi

PAYDAŞ ETKİ DÜZEYİ		
PAYDAŞ ÖNEM DÜZEYİ	Zayıf	Güçlü
	Düşük	<p><b><u>İZLE</u></b></p> <p>STK'lar, Dernekler, Vakıflar, Spor Federasyonları, Sanat ve Kültür Kurumları, Öğrenci Yakınları, Dijital Yayın Platformları, Yayınevleri, Uluslararası Kültür Kuruluşları, Hizmet İhracatçıları Birliği, Özel Sigorta Şirketleri</p>
Yüksek	<p><b><u>ÇALIŞMALARLA DÂHİL ET</u></b></p> <p>İdari Personel, Mezunlar, Potansiyel Öğrenciler, Milli Eğitim Bakanlığı, KYK, İnsan Kaynakları Ofisi, İletişim Başkanlığı, Türk Patent ve Marka Kurumu, TSE, Diğer Bakanlıklar, İl Sağlık Müdürlükleri, Kaymakamlıklar, İlçe Belediyeleri, Büyükşehir Belediyeleri, Özel Sektör Kuruluşları, İşverenler, İşveren Örgütleri, Teknopark Şirketleri, Sponsor Firmalar, Tedarikçiler, Bankalar,</p> <p>Yurt Sağlayıcıları, Acenteler, Özel Hastaneler, Hasta ve Hasta Yakınları, Meslek Odaları, Sendikalar, Bölge Halkı, Toplum, Medya Kuruluşları, Basın Organları, BM ve Alt Kuruluşları, Büyükelçilikler, Yabancı Misyonlar, YTB, Konsolosluklar, Yunus Emre Enstitüsü, Maarif Vakfı, TÜBA, KOSGEB, Kalkınma Ajansları</p>	<p><b><u>BİRLİKTE ÇALIŞ</u></b></p> <p>Mütevelli Heyeti, Üniversite Kurulları, Rektörlük, Üst Yönetim, Akademik Birimler, Üniversite Hastanesi, Akademik Personel, Öğrenciler, YÖK, YÖKAK, ÜAK, ÖSYM, Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı,</p> <p>Sayıştay, Kamu İhale Kurumu, SGK, Gelir İdaresi Başkanlığı, Sağlık Bakanlığı, TÜBİTAK, Uluslararası Fon Kuruluşları, AB Programları, Akreditasyon Kuruluşları, T.C. Ulusal Ajansı</p>

### 3.7.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların üniversiteye ilişkin görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine etkin biçimde dâhil edilmesi amacıyla, farklı paydaş gruplarına uygun yöntemler kullanılarak veri toplanmıştır. Paydaş görüşlerinin alınmasında, paydaşın erişilebilirliği, etki ve önem düzeyi ile elde edilmek istenen bilginin kapsamı dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda iç paydaşların görüşleri; Personel Memnuniyet Anketi, Öğrenci Genel Memnuniyet Anketi, İç Paydaş Memnuniyet Anketi aracılığıyla alınmıştır. İç paydaşlara yönelik uygulanan anketler ile eğitim-öğretim kalitesi, uluslararasılaşma süreçleri, kütüphane, yönetim süreçleri, kurumsal destek mekanizmaları ve çalışma/öğrenme koşulları, ekip çalışması, eğitim ve kariyer olanakları, çalışan güvenliği, iş yapış şekilleri, özlük hakları, fiziki şartlar, performans yönetimi, vb. ilişkin algı ve memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür.

Dış paydaşların görüşlerinin alınmasında ise; Dış Paydaş Memnuniyet Anketi, Dış Paydaş Toplantıları, Dış Paydaş Kurulu Toplantısı yapılmıştır. Dış paydaş toplantıları, üniversitenin stratejik amaçları ile uyumlu olarak 4 tematik grup altında gerçekleştirilmiştir: Eğitim-Öğretim Grubu, Araştırma ve Girişimcilik Grubu, Toplumsal Katkı Grubu, Uluslararasılaşma Grubu.

Bu toplantılarda, paydaşların üniversitenin mevcut faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri, gelecek döneme yönelik beklentileri, iş birliği potansiyelleri ile fırsat ve risklere ilişkin görüşleri alınmıştır. Anket ve toplantılar yoluyla elde edilen tüm veriler, Paydaş Analizi Çalışma Grubu tarafından analiz edilerek tematik başlıklar altında değerlendirilmiştir.

Paydaş görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular; üniversitenin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesinde, fırsat ve tehditlerin tespit edilmesinde ve 2026–2030 Stratejik Planı kapsamındaki stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin oluşturulmasında temel girdi olarak kullanılmıştır.

Bezmialem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı hazırlık sürecinde öncelikli paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasına özel önem verilmiştir. Bu kapsamda paydaş görüşleri, anket uygulamaları ve çalıştaylar aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan yöntemler, paydaş gruplarının erişilebilirliği, etki ve önem düzeyleri dikkate alınarak belirlenmiştir.

Paydaş görüşlerinin alınması sürecinde başta akademik personel, idari personel, öğrenciler ve dış paydaşlar olmak üzere farklı paydaş gruplarının sürece katılımı sağlanmıştır. Böylece üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, sağlık hizmetleri, dijitalleşirme, toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve yönetim süreçlerine ilişkin çok boyutlu geri bildirimler elde edilmiştir.

Elde edilen paydaş görüşleri ve analiz sonuçları; üniversitenin stratejik yöneliminin belirlenmesinde, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında ve üniversitenin farklılaşma stratejisinin şekillendirilmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır. Bu doğrultuda paydaş beklentilerinin stratejik planın bütününe yansıtılması ve planın uygulanabilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

### 3.8. Kuruluş İçi Analiz

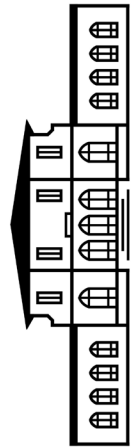
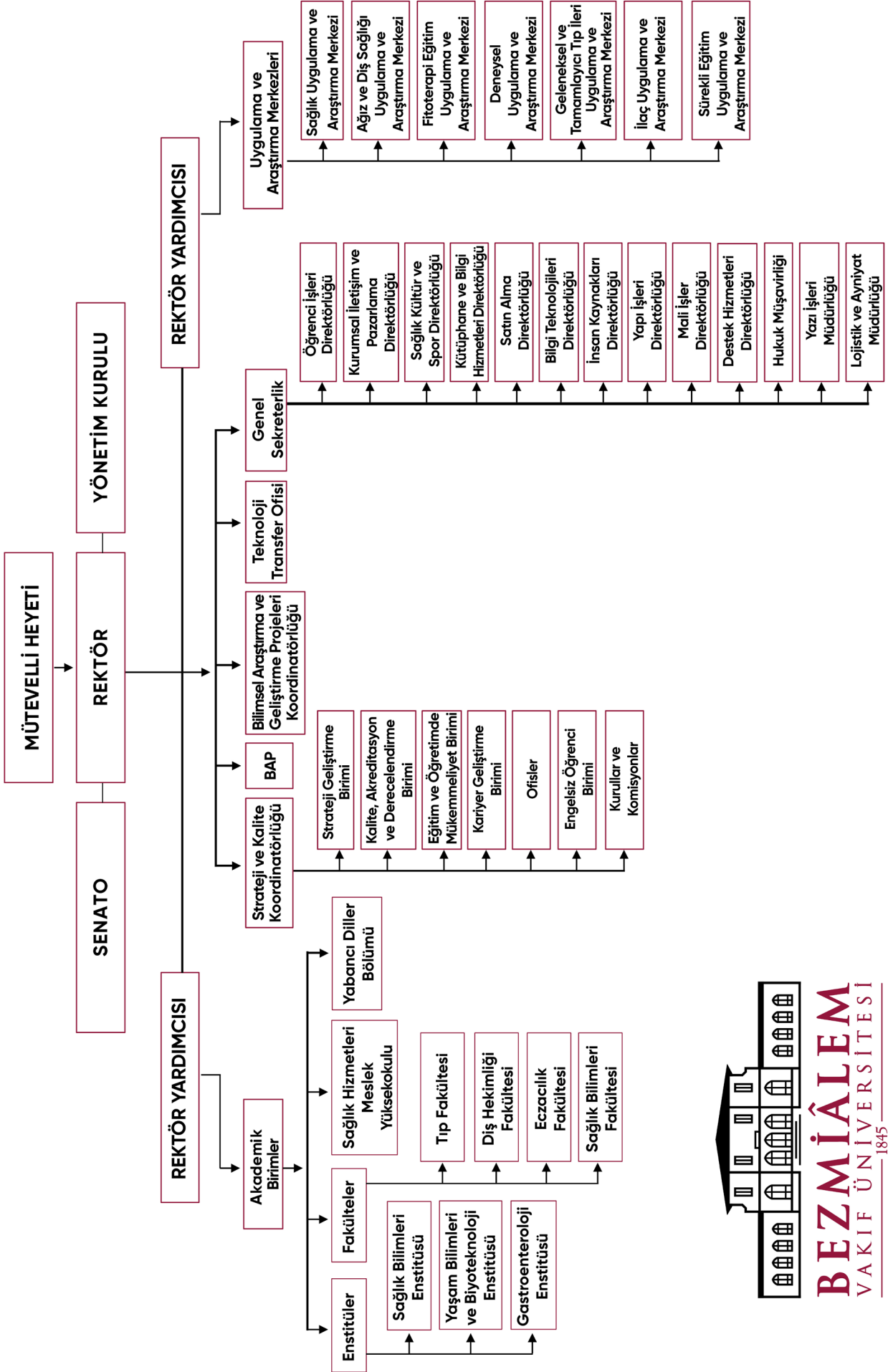
Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin teşkilat yapısı; akademik birimlerde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği çerçevesinde oluşturulmuştur.

Üniversitenin mevcut kurumsal kapasitesi; insan kaynakları yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, fiziki kaynaklar, teknoloji ve bilişim altyapısı ile mali kaynaklar başlıkları altında yapılan kuruluş içi analizler yoluyla değerlendirilmiştir. Bu analizler, stratejik planın hazırlanmasına temel oluşturmanın yanı sıra plan döneminde izleme ve güncelleme çalışmalarına da girdi sağlamaktadır.

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, 4 yerleşkede faaliyet gösteren; 4 fakülte, 3 enstitü, 1 meslek yüksekokulu ve 6 uygulama ve araştırma merkezi ile eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetlerini sürdüren bir yükseköğretim kurumudur. Üniversitenin hedeflediği gelişim düzeyine ulaşmasında en önemli unsurlardan biri de nitelikli insan kaynağıdır.

### 3.8.1. Organizasyon Şeması

## BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ ORGANİZASYON ANA ŞEMASI



**BEZMİÂLEM**  
VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
1845

### 3.8.2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde toplam 338 akademik ve 229 idari personel görev yapmaktadır. (Tablo 14) (Tablo16) Akademik personelin unvanlara göre dağılımı; 98 Profesör, 41 Doçent, 93 Doktor Öğretim Üyesi, 51 Öğretim Görevlisi ve 55 Araştırma Görevlisi şeklindedir. (Tablo 15)

Üniversitede öğrenim gören toplam öğrenci sayısı 4.187 olup; bunun 1.263'ü ön lisans, 2.705'i lisans ve 219'u lisansüstü öğrencilerden oluşmaktadır. Uluslararası öğrenci sayısı 158 olup, toplam öğrenci sayısı içerisindeki payı sınırlı düzeydedir. (Tablo 17)

Personel-öğrenci oranları dikkate alındığında, akademik kadronun eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilecek yeterlilikte olduğu; ancak öğrenci sayısındaki artış ve program çeşitliliğiyle birlikte bazı alanlarda iş yükünün artacağı değerlendirilmektedir. Bu durum, özellikle idari süreçlerin etkinliği ve akademik personelin desteklenmesi açısından insan kaynakları planlamasının önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında akademik personelin atama ve yükseltme süreçleri ilgili mevzuat ve üniversite iç düzenlemeleri çerçevesinde yürütülmektedir. İdari personel açısından görev tanımları belirlenmiş olmakla birlikte, iş süreçlerinin daha sistematik biçimde analiz edilmesi ve yetkinlik temelli görevlendirmelerin güçlendirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Üniversitede hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülmekte olup, bu eğitimlerin özellikle idari personelin mesleki gelişimini destekleyecek ve kurumsal verimliliği artıracak şekilde planlanması önem taşımaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, mevcut insan kaynağının nicelik olarak yeterli olduğu; ancak yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik planlı uygulamalara ihtiyaç bulunduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-14 Fakülte Bazlı Akademik Personel Sayısı Tablosu**

AKADEMİK BİRİMLER	BİRİM BAZLI AKADEMİK PERSONEL SAYISI		
	2023	2024	2025
Tıp Fakültesi	176	166	156
Diş Hekimliği Fakültesi	29	27	29
Eczacılık Fakültesi	35	33	35
Sağlık Bilimleri Fakültesi	56	51	54
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	33	38	34
Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsü	14	17	17
Yabancı Diller Bölümü	11	13	13
<b>TOPLAM</b>	<b>354</b>	<b>345</b>	<b>338</b>

**Tablo-15 Akademik Personel Unvanına Göre Dağılım Tablosu**

UNVAN	BİRİM BAZLI AKADEMİK PERSONEL SAYISI		
	2023	2024	2025
Profesör	95	95	98
Doçent	49	50	41
Dr. Öğr. Üyesi	102	90	93
Öğretim Görevlisi	53	55	51
Araştırma Görevlisi	55	55	55
<b>TOPLAM</b>	<b>354</b>	<b>345</b>	<b>338</b>

**Tablo-16 Birim Bazlı İdari Personel Sayısı Tablosu**

İDARİ BİRİMLER			
	2023	2024	2025
Genel Sekreterlik	3	4	3
İnsan Kaynakları Direktörlüğü (Üniversite)	18	18	19
İnsan Kaynakları Direktörlüğü (Hastane)	1	1	1
Yapı İşleri Direktörlüğü (Üniversite)	12	12	12
Yapı İşleri Direktörlüğü (Hastane)	22	19	23
Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü (Üniversite)	15	18	19
Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü (Hastane) *	38	34	35
Öğrenci İşleri Direktörlüğü	8	6	5
Kurumsal İletişim Direktörlüğü	11	9	10
Kütüphane ve Dokümantasyon Direktörlüğü	6	6	5
Sağlık Kültür ve Spor Direktörlüğü	7	7	4
Mali İşler Direktörlüğü (Üniversite)	6	9	7
Mali İşler Direktörlüğü (Hastane)	8	6	7
Destek Hizmetleri Direktörlüğü (Üniversite)	20	22	22
Destek Hizmetleri Direktörlüğü (Hastane)	21	22	18
Satınalma ve Lojistik Direktörlüğü (Üniversite)	6	3	4
Satınalma ve Lojistik Direktörlüğü (Hastane)	9	9	8
Yazı İşleri Müdürlüğü (Üniversite)	5	4	4
Yazı İşleri Müdürlüğü (Hastane)	5	5	5
Hukuk Müşavirliği	5	5	4
Uluslararası İlişkiler Ofisi	3	4	4
Rektörlük	1	1	2
İç Denetim Direktörlüğü	1	2	2
Kalite Birimi	1	1	5
İş Sağlığı Güvenliği	1	1	1
<b>TOPLAM</b>	<b>233</b>	<b>228</b>	<b>229</b>

\*2023 yılında 22 kişi, 2024 yılında 20 kişi, 2025 yılında 20 kişi çağrı merkezi çalışanıdır.

**Tablo-17 Yıllara Göre Öğrenci Sayısı Tablosu**

AKADEMİK BİRİMLER									
	2023- 2024			2024- 2025			2025- 2026		
	Erkek	Kadın		Erkek	Kadın		Erkek	Kadın	
Tıp Fakültesi	313	487	800	321	482	803	331	524	855
Diş Hekimliği Fakültesi	182	338	520	187	351	538	183	355	538
Eczacılık Fakültesi	77	273	350	78	298	376	71	293	364
Sağlık Bilimleri Fakültesi									
Beslenme ve Diyetetik	11	158	169	9	151	160	8	167	175
Ergoterapi	4	16	20	1	6	7	2	21	23
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon	44	122	166	57	106	163	71	130	201
Hemşirelik	27	232	259	32	256	288	42	304	346
Odyoloji	16	75	91	19	72	91	20	75	95
Sağlık Yönetimi	19	55	74	23	69	92	26	82	108
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu									
Ağız ve Diş Sağlığı Programı	20	65	85	21	87	108	23	99	122
Ameliyathane Hizmetleri	14	67	81	19	76	95	11	87	98
Anestezi Programı	16	92	108	16	114	130	21	120	141
Eczane Hizmetleri Programı	11	51	62	12	58	70	14	70	84
Elektronörofizyoloji	15	47	62	16	46	62	16	58	74
İlk ve Acil Yardım Programı	14	98	112	20	111	131	29	116	145
Optisyenlik	17	40	57	20	43	63	25	47	72
Ortopedik Protez ve Ortez	12	34	46	14	39	53	19	40	59
Patoloji Laboratuvar Teknikerliği Programı	17	56	73	19	68	87	24	93	117
Radyoterapi Programı	14	46	60	13	52	65	14	59	73
Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	15	39	54	16	43	59	14	56	70
Tıbbi Görüntüleme Teknikleri Programı	12	57	69	18	66	84	25	60	85
Tıbbi Laboratuvar Teknikleri Programı	9	61	70	12	64	76	19	64	83
Yaşlı Bakımı	8	21	29	14	24	38	14	26	40
Yüksek Lisans Programı									
Afet Yönetimi Tezli Yüksek Lisans	10	13	23	9	7	16	9	5	14
Anatomi Tezli Yüksek Lisans		3	3		2	2		2	2
Analitik Kimya Tezli Yüksek Lisans					1	1		1	1
Aromaterapi Tezsiz Yüksek Lisans				1	5	6	1	5	6
Biyoteknoloji Tezli Yüksek Lisans	2	4	6	3	8	11	2	12	14
Ergoterapi Tezli Yüksek Lisans		5	5		10	10		7	7
Farmakognozi ve Doğal Ürünler Kimyası Tezli Yüksek Lisans		5	5		6	6	1	3	4
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Tezli Yüksek Lisans		7	7	2	12	14	4	15	19
Futbolcu Sağlığı Tezli Yüksek Lisans	6		6	6		6	4		4
Hemşirelik Tezli Yüksek Lisans	2	14	16	1	12	13	1	15	16
Klinik Eczacılık Tezli Yüksek Lisans		4	4		4	4		3	3
Sinir Bilimleri Tezli Yüksek Lisans		4	4		4	4		4	4
Tıbbi Mikrobiyoloji Tezli Yüksek Lisans		3	3		2	2		2	2
Doktora Programı									
Afet Tıbbi Doktora					1	1		1	1
Ağız, Diş ve Çene Cerrahisi Doktora	11	5	16	13	6	19	13	7	20

AKADEMİK BİRİMLER	2023- 2024			2024- 2025			2025- 2026		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Biyoteknoloji Doktora	1	22	23	1	29	30	4	28	32
Biyoteknoloji Doktora (Lisansan)						0		1	1
Farmakognozi ve Doğal Ürünler Kimyası Doktora	5	17	22	4	13	17	4	12	16
İlaç Araştırma ve Geliştirme (İngilizce) Doktora	4	1	5	4	1	5	3	1	4
Kardiyopulmoner Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Doktora	2	6	8	1	3	4	2	5	7
Kardiyopulmoner Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Doktora (Lisansan)				1	2	3			
Klinik Eczacılık Doktora				2	2	4	1	2	3
Ortodonti Doktora	5	13	18			0	3	13	16
Protetik Diş Tedavisi Doktora	4	5	9	3	4	7	4	7	11
Restoratif Diş Tedavisi Doktora		5	5		5	5		5	5
Tıbbi Biyokimya Doktora	1	6	7		6	6		6	6
Gastroenteroloji ve Hepatoloji Doktora Programı	2	1	3	1		1	1		1
<b>TOPLAM</b>	<b>942</b>	<b>2.673</b>	<b>3.615</b>	<b>1.009</b>	<b>2.827</b>	<b>3.836</b>	<b>1.079</b>	<b>3.108</b>	<b>4.187</b>

### 3.2. Kurum Kültürü Analizi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, 2010 yılında kurulmuş genç ve dinamik bir vakıf üniversitesi olarak katılımcı, etik değerlere dayalı ve gelişime açık bir kurumsal kültüre sahiptir. Üniversitenin kurum kültürü; şeffaflık, adalet, kapsayıcılık ve kurumsal sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillenmekte, akademik ve idari süreçlerde etik ilkelere bağlılık esas alınmaktadır.

Üniversite bünyesinde farklı görüş ve yaklaşımların dikkate alındığı, yenilikçi düşüncenin ve yaratıcı çözümlerin desteklendiği bir çalışma ortamı teşvik edilmektedir. Genç ve nitelikli insan kaynağı, değişen koşullara uyum sağlayabilen, inovasyonu ve sürekli iyileştirmeyi önceleyen bir yönetim anlayışının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Bu çerçevede kurum kültürü; katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi, etik, değerler ve kapsayıcılık ile inovasyon ve yaratıcılık boyutları kapsamında değerlendirilmiş olup çalışanların kurum kültürü algısını ölçebilmek amacıyla Kurum Kültürü Anketi yapılmıştır.

#### Katılım

Üniversitede karar alma süreçlerine katılımın artırılması amacıyla kurul ve komisyonlar, akademik ve idari personelin yanı sıra gerekli görülen durumlarda öğrencilerin de katılımıyla çoğulcu bir yapıda oluşturulmaktadır. Kurul ve komisyonlara başkanlık etme görevi kurum içi görevlendirmeler doğrultusunda yürütülmekte, böylece katılımcı yönetim anlayışı kurumsal düzeyde desteklenmektedir. Yapılan kurum kültürü anketi sonucunda katılım boyutuna ilişkin algının %52 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

#### İş Birliği

Akademik ve idari birimler arasında iş birliği; kurullar, komisyonlar, toplantılar, seminerler ve ortak çalışmalar aracılığıyla desteklenmektedir. Akademik birimler üst yönetime bağlı yöneticiler ve koordinatörlükler aracılığıyla; idari birimler ise Genel Sekreterlik, Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü koordinasyonunda ve çeşitli komisyonlar vasıtasıyla iş birliği süreçlerine katkı sağlamaktadır. İş birliği boyutuna ilişkin algı, ankette %55 düzeyindedir.

#### Bilginin Yayılımı

Kurumsal bilgi paylaşımı; üniversitenin web sitesi, intranet (kurum içi haberleşme ağı), EBYS, OBS, AVESİS, e-posta ve SMS (Short Message Service) kanalları aracılığıyla periyodik ve zamanında gerçekleştirilmektedir. Kurul ve komisyon toplantılarından önce gerekli bilgi ve belgeler üyelere iletilerek karar süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenmesi sağlanmaktadır. Bilginin yayılımına ilişkin algı ankette %57 olarak ölçülmüştür.

## Öğrenme

Kurumda sürekli gelişimi destekleyen bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Çalışanların bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik eden mekanizmalar oluşturulmuş, yöneticilerin gelişimine imkân sağlanmış ve performansın çok yönlü değerlendirilmesi amacıyla 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Kurum kültürünü güçlendirmek ve öğrenmenin sürekliliğini sağlamak için personele düzenli eğitimler verilmekte, güncel gelişmelere yönelik bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Ayrıca intranet üzerindeki Eğitim Portalında yer alan AX 365, EBYS, Office, HBYS, PDKS, Teams ve PACS gibi eğitim dokümanlarıyla personelin gelişimi desteklenmektedir. Öğrenme boyutuna ilişkin algı, ankette %57 düzeyindedir.

## Kurum İçi İletişim

Üniversitede yatay ve dikey iletişim kanalları etkin şekilde kullanılmakta; iletişimde resmiyet korunurken erişilebilirlik ön planda tutulmaktadır. Akademik ve idari birimlerin büyük ölçüde aynı kampüste yer alması iletişimi hızlandırmakta; çevrim içi platformlar sayesinde iletişim kesintisiz olarak sürdürülmektedir. Kurum içi iletişim boyutu, ankette %67 ile en yüksek algı düzeyine sahip alanlardan biridir.

## Paydaşlarla İlişkiler

Üniversitenin paydaşlarla ilişkileri; kurumsal programlar, web sitesi, resmi yazışmalar, protokoller, sosyal medya ve doğrudan iletişim kanalları aracılığıyla yürütülmektedir. Hizmet sunumu ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilmesine özen gösterilmekte, stratejik plan hazırlıkları kapsamında paydaş görüşleri sistematik olarak alınmıştır. Bu boyuta ilişkin algı ankette %57 düzeyindedir.

## Değişime Açıklık

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, bölgesel, ulusal ve küresel ölçekteki değişimleri yakından takip eden, yeniliklere açık bir kurum yapısına sahiptir. Farklı fikir ve görüşlerin kurumu ileriye taşıyacağı anlayışı benimsenmekte; genç ve dinamik çalışan yapısı sayesinde karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanımı desteklenmektedir. Değişime açıklık boyutuna ilişkin algı ankette %56 olarak ölçülmüştür.

## Stratejik Yönetim

Üst yönetim, stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerinde aktif rol almakta; ilgili birimlerin koordineli çalışmasını desteklemektedir. Stratejik planın etkin izlenmesi amacıyla Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS), kurumsal karar destek altyapısının merkezinde konumlandırılmış; hedef, gösterge ve gerçekleştirmeler düzenli olarak takip edilerek gerektiği takdirde zamanında müdahale edilmektedir. Stratejik hedeflerin tüm birimler tarafından benimsenmesi ve paydaşların sürece katılımının sağlanması temel öncelikler arasındadır. Ayrıca, kurumsal rekabet gücünün küresel ölçekte izlenmesi için geliştirilen Üniversite Sıralama Takip Sistemi (USTS) ile uluslararası sıralama göstergeleri takip edilmekte ve elde edilen veriler stratejik karar süreçlerine girdi sağlamaktadır. Stratejik yönetim boyutuna ilişkin algı ankette %59 düzeyindedir.

## Ödül ve Ceza Sistemi

Üniversitede ödül ve ceza mekanizmaları mevzuat çerçevesinde şeffaf bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar her yeni dönemde planlanmakta ve hayata geçirilmektedir. Bununla birlikte, yapılan anket sonucunda ödül ve ceza sistemi boyutunun %40 ile diğer boyutlara kıyasla geliştirmeye açık bir alan olduğu belirlenmiştir.

## Etik, Değerler ve Kapsayıcılık

Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nde etik ilkelere bağlılık, adalet ve kapsayıcılık kurum kültürünün temel unsurlarıdır. Akademik ve idari süreçler mevzuat ve etik kurallar çerçevesinde yürütülmekte, eşitlik ve saygı esas alınmaktadır. Kurum kültürü anketinde bu boyutun ankette %66 düzeyinde algılanması, iyi bir etik ve değerler yapısına işaret etmektedir.

## İnovasyon ve Yaratıcılık

Üniversite, genç ve dinamik yapısı doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları desteklemektedir. Eğitim-öğretim, araştırma ve idari süreçlerde iyileştirme ve dijitalleşme çalışmaları teşvik edilmektedir. İnovasyon ve yaratıcılık boyutuna ilişkin algının ankette %59 düzeyinde olması, bu alandaki potansiyeli göstermektedir.

## Genel Değerlendirme

Kurum kültürü anket sonuçlarına göre Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin kurum kültürü algısı ankette %57 genel ortalama ile orta düzeyde değerlendirilmektedir. Kurum içi iletişim, stratejik yönetim, öğrenme ile etik, değerler ve kapsayıcılık alanları güçlü yönler olarak öne çıkarken; inovasyon ve yaratıcılık alanı olumlu bir potansiyele işaret etmektedir. Katılım ile ödül ve ceza sistemi boyutları ise geliştirmeye açık alanlar olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. Fiziki Kaynak Analizi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma ve uygulama faaliyetlerini ağırlıklı olarak Fatih Merkez Yerleşke, Eyüp Sultan Yerleşkesi, Sultangazi İlhan Varank Yerleşkesi, Fatih Ek Hizmet Binası ve Beykoz Yaşam Bilimleri Enstitüsünde sürdürmektedir.

Üniversitenin yükseköğretim kapsamındaki toplam kapalı alanı 2024–2025 akademik yılı itibarıyla 51.489,03 m<sup>2</sup>, nitelikli açık alanı ise 35.389,22 m<sup>2</sup> olup, toplam kampüs alanı 86.878,25 m<sup>2</sup>'dir. Aynı dönemde tam zamanlı öğrenci sayısı 2.826 olarak gerçekleşmiştir.

Tam zamanlı öğrenci başına düşen toplam kampüs alanı 30,74 m<sup>2</sup>, kapalı alan 18,22 m<sup>2</sup> ve nitelikli açık alan 12,52 m<sup>2</sup> olarak hesaplanmıştır. Bu göstergeler, üniversitenin mevcut fiziki kapasitesinin eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilecek düzeyde olduğunu, ancak öğrenci sayısındaki artış ve birimlerin mekânsal ihtiyaçları doğrultusunda alan kullanımının etkinliğinin stratejik olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. (Tablo 18)

Yerleşke bazında değerlendirildiğinde; Vatan Yerleşkesi üniversitenin en yüksek fiziki kapasitesine sahip olup, 2024–2025 döneminde tam zamanlı öğrenci başına düşen toplam kampüs alanı 45,82 m<sup>2</sup>'dir. Eyüp ve Sultangazi İlhan Varank Yerleşkelerinde ise öğrenci yoğunluğu daha yüksek olup, bu yerleşkelerde öğrenci başına düşen kapalı ve açık alan oranlarının görece daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, fiziki mekânların kullanımında planlama ve optimizasyon ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Beykoz Yaşam Bilimleri Enstitüsü, doğrudan öğrenci kullanımına yönelik olmamakla birlikte, araştırma ve uygulama faaliyetleri açısından üniversitenin kurumsal kapasitesine önemli katkı sağlamaktadır.

Fiziki kaynaklara ilişkin değerlendirmelerde; mevcut alanların niceliği kadar, alanların eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerine uygunluğu, erişilebilirliği ve çok amaçlı kullanımı da dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede, stratejik plan döneminde fiziki kaynakların etkin kullanımını artırmaya yönelik iyileştirme ve planlama çalışmalarına öncelik verilmesi öngörülmektedir.

**Tablo-18 Toplam Alan Bilgisi**

YERLEŞKE	TOPLAM ALAN BİLGİSİ			
	ALAN	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Vatan Yerleşkesi	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> )	60.668,62	60.417,74	29.582,71
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> )	33.877,22	33.877,22	33.877,22
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> )	94.545,84	94.294,96	63.459,93
	Tam Zamanlı Öğrenci Sayısı* (Kişi)	1.254,00	1.345,00	1.385,00
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan	48,38	44,92	21,36
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan	27,02	25,19	24,46
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m <sup>2</sup> )	75,40	70,11	45,82
Eyüp Yerleşkesi	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> )	8.071,41	8.538,29	8.538,29
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	390,92	390,92	390,92
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	8.462,33	8.929,21	8.929,21
	Tam Zamanlı Öğrenci Sayısı* (Kişi) (4**)	580,00	622,00	631,00
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan (5=1/4)	13,92	13,73	13,53
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan (6=2/4)	0,67	0,63	0,62
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m <sup>2</sup> ) (7=3/4)	14,59	14,36	14,15
Fatih Ek Hizmet Binası	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> ) (1)	1.325,83	1.325,83	1.325,83
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	158,58	158,58	158,58
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	1.484,41	1.484,41	1.484,41
	Tam Zamanlı Öğrenci Sayısı* (Kişi) (4**)	40,00	43,00	43,00
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan (5=1/4)	33,15	30,83	30,83
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan (6=2/4)	3,96	3,69	3,69
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m <sup>2</sup> ) (7=3/4)	37,11	34,52	34,52

YERLEŞKE	TOPLAM ALAN BİLGİSİ			
	ALAN	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Sultangazi İlhan Varank Yerleşkesi	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> ) (1)	8.729,73	8.729,73	8.729,73
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	484,50	484,50	484,50
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	9.214,23	9.214,23	9.214,23
	Tam Zamanlı Öğrenci Sayısı* (Kişi) (4**)	760,00	816,00	767,00
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan (5=1/4)	11,49	10,70	11,38
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan (6=2/4)	0,64	0,59	0,63
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m <sup>2</sup> ) (7=3/4)	12,12	11,29	12,01
Beykoz Yaşam Bilimleri Enstitüsü	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> ) (1)	3.312,47	3.312,47	3.312,47
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	478,00	478,00	478,00
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	3.822,73	3.822,73	3.822,73
Dragos Hastanesi	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> ) (1)	82.108,06	82.324,06	51.489,03
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	35.389,22	35.389,22	35.389,22
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	117.497,28	117.713,28	86.878,25
Vakıf Yükseköğretim Toplarnı	Kapalı Alan (m <sup>2</sup> ) (1)	2.634,00	2.702,00	2.826,00
	Nitelikli Açık Alan (m <sup>2</sup> ) (2)	31,17	30,47	18,22
	Kapalı ve Nitelikli Açık Alan Toplamı (m <sup>2</sup> ) (3=1+2)	13,44	13,10	12,52
	Tam Zamanlı Öğrenci Sayısı* (Kişi) (4**)	44,61	43,57	30,74
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kapalı alan (5=1/4)	37,19	35,83	18,22
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen nitelikli açık alan (6=2/4)	13,99	13,45	12,52
	Tam zamanlı öğrenci başına düşen kampüs alanı (m <sup>2</sup> ) (7=3/4)	51,19	49,12	30,75

### 3.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, eğitim-öğretim, araştırma, sağlık uygulamaları ve idari faaliyetlerini desteklemek amacıyla dijitalleşmeyi ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını önceleyen bir bilişim altyapısına sahiptir. Üniversitede kullanılan teknoloji ve bilişim sistemleri; akademik, idari ve klinik süreçlerin bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Akademik süreçlerin desteklenmesi kapsamında Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS), Akademik Performans Sistemi (AVESIS), Akademik Açık Erişim Sistemi (Dspace) ile Uzaktan Öğretim ve çevrim içi ders sistemleri (Moodle, Microsoft Teams) aktif olarak kullanılmaktadır. Bu sistemler aracılığıyla ders süreçleri, akademik faaliyetlerin izlenmesi ve öğrenci-öğretim elemanı etkileşimi dijital ortamda yürütülmektedir.

İdari ve yönetsel süreçlerde Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (Dynamics 365 F&O), Personel Devam Kontrol Sistemi, Kurumsal Eğitim Yönetim Sistemi ve raporlama yazılımları kullanılmakta; bu sayede iş süreçlerinde izlenebilirlik, verimlilik ve karar destek mekanizmaları güçlendirilmektedir.

Sağlık uygulamaları ve araştırma faaliyetleri kapsamında Hastane Bilgi Yönetim Sistemi, PACS, Yoğun Bakım İzleme Sistemleri ve klinik destek yazılımları kullanılmakta olup, bu sistemler hasta, hekim ve klinik süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Tablo 20).

Stratejik planın dijital ortamda etkin şekilde izlenebilmesi amacıyla, SYBS geliştirilmiştir; bu sistem üzerinden planlanan ve gerçekleşen değerler ile hedef performans göstergeleri düzenli olarak takip edilmektedir.

Bilgi güvenliği ve ağ yönetimi kapsamında; Güvenlik ve Olay Yönetimi Sistemi (Logsign), Ağ Uç Güvenliği (ClearPass), İzleme Sistemleri (Zabbix, LibreNMS), Uç Nokta ve Sunucu Antivirüs Sistemleri ile Ulaknet Kimlik Doğrulama Uygulamaları kullanılmakta; 5651 sayılı Kanun ve ilgili mevzuata uyum sağlanmaktadır. Sunucu altyapısı verileri incelendiğinde; 2023-2025 döneminde fiziksel sunucu sayısının 26 olarak sabit kaldığı, buna karşılık sanal sunucu sayısının 2023 yılında 204 iken 2024'te 217'ye, 2025 yılında ise 236'ya yükseldiği görülmektedir. Sanal sunucu sayısındaki bu artış, üniversitenin dijital hizmet kapasitesinin genişlediğini, ölçülebilir ve esnek bir bilişim altyapısının benimsendiğini göstermektedir (Tablo 19).

Genel olarak değerlendirildiğinde, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin teknoloji ve bilişim altyapısı son üç yıllık dönemde istikrarlı bir gelişim göstermiş; dijitalleşme, veri yönetimi ve hizmet sürekliliği açısından kurumsal ihtiyaçları karşılayacak düzeye ulaşmıştır. Stratejik plan döneminde, mevcut sistemlerin entegrasyonunun güçlendirilmesi, kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesi ve bilgi güvenliği uygulamalarının güncel tutulması öncelikli alanlar olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo-19 Sunucu Sayısı Tablosu**

SUNUCU SAYISI	2023	2024	2025
Fiziksel Sunucu Sayısı	26	26	26
Sanal Sunucu Sayısı	204	217	236
<b>TOPLAM</b>	<b>230</b>	<b>243</b>	<b>262</b>

**Tablo-20 Yazılım Kaynakları Tablosu**

BİRİMLERİN KULLANDIĞI YAZILIM KAYNAKLARI		
Yazılım Adı	Kullanan Birim/Birimler	Yazılımın Kullanım Amacı
Akademik Açık Erişim Sistemi (Dspace)	Kütüphane ve Dokümantasyon Direktörlüğü	Akademik yayınların açık erişimde sunulması
Akademik Performans Sistemi (AVESİS)	Tüm Paydaşlar	Akademik performans ve faaliyetlerin izlenmesi
Çevrim İçi Ders Sistemi (Microsoft Teams)	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	Görüntülü ve sesli çevrim içi ders ve toplantılar
Dijital Arşiv Sistemi (ARŞİVİST)	Yazı İşleri Müdürlüğü	Kurumsal belgelerin dijital olarak arşivlenmesi ve izlenmesi
Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)	Akademik ve İdari Personel	Resmî yazışmaların elektronik ortamda yürütülmesi
Elektronik Posta Sistemi (Outlook)	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	Kurumsal yazılı iletişimin sağlanması
Güvenlik ve Olay Yönetimi (Logsign)	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Log yönetimi ve 5651 sayılı Kanun uyumu
Hastane Bilgi Yönetim Sistemi (Nucleus)	Sağlık Uyg. ve Arş. Merkezleri	Hasta, hekim ve klinik süreçlerinin yönetimi
Intranet ve Web Yazılımları (SharePoint)	Tüm Paydaşlar	Kurum içi iletişim, doküman paylaşımı ve web altyapısı
IP Santral Sistemi (Karel, Centricall)	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Kurumsal telefon ve çağrı merkezi hizmetlerinin yönetimi
İzleme Sistemleri (Zabbix, LibreNMS, vb.)	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Sistem ve ağ bileşenlerinin izlenmesi ve müdahalesi
Kurumsal Eğitim Sistemi (KEYPS)	Akademik Personel ve Öğrenciler	Eğitim planlama, ölçme-değerlendirme ve akreditasyon
Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (Dynamics 365 F&O)	Akademik ve İdari Personel	İK, mali işler, bordro, izin, satın alma ve depo süreçlerinin yönetimi
Kütüphane Otomasyon Sistemi (Yordam)	Kütüphane ve Dokümantasyon Direktörlüğü	Kütüphane kaynaklarının yönetimi
Network Uç Güvenliği (ClearPass)	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Ağ erişim kontrolü ve yetkisiz erişimin önlenmesi
Öğrenci/Mezun Takip Sistemi (OBS)	Akademik Personel ve Öğrenciler	Öğrenci ve mezun bilgilerinin, ders ve duyuruların yönetimi
Personel Devam Kontrol Sistemi (Meyer)	İK Direktörlüğü ve Birim Amirleri	Personel mesai ve devam takibinin yapılması
Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS)	Strateji Geliştirme Birimi ve Birim Amirleri	Stratejik Performans Göstergelerinin takibi
Uç Nokta ve Sunucu Antivirüs Sistemi	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Bilgisayar ve sunucuların virüslere karşı korunması
Ulaknet Kimlik Uygulaması (Yetkim, Edugain)	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	Tekil kimlik doğrulama ve akademik ağ erişimi

## BİRİMLERİN KULLANDIĞI YAZILIM KAYNAKLARI

Yazılım Adı	Kullanan Birim/Birimler	Yazılımın Kullanım Amacı
Üniversite Sıralama Takip Sistemi (USTS)	Strateji Geliştirme Birimi ve Birim Amirleri	Üniversite Sıralama Göstergelerinin takibi
Uzaktan Ekran Bağlantı Sistemi (SCCM)	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Uzaktan kullanıcı desteği ve sistem takibi
Uzaktan Öğretim Sistemi (Moodle)	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	Ders ve eğitim içeriklerinin çevrim içi paylaşılması ve yürütülmesi
Yaklaşık Maliyet Hesaplama Yazılımı (AMP)	Yapı İşleri Direktörlüğü	İnşai işlere yönelik yaklaşık maliyet hesaplamaları
İstatistik Yazılımı (SPSS)	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	İstatistik hesaplamalarının yapılması
Raporlama Yazılımı (Qlik Sense)	Yönetim ve Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü	Verilerin raporlanması
Microsoft Office 365	Akademik, İdari Personel ve Öğrenciler	İşletim sistemi, ofis yazılımları
PACS Yazılımı	Sağlık Uyg. ve Arş. Merkezleri	Röntgen vb. görüntü yazılımı
Vademecum Uygulama Yazılımı	Sağlık Uyg. ve Arş. Merkezleri	İlaç bilgisi yazılımı
Yoğun Bakım İzleme Yazılımı (Celsus)	Sağlık Uyg. ve Arş. Merkezleri	Yoğun bakım hasta verilerinin takibi ve Sağlık Bakanlığına iletilmesi

### 3.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Akademik Faaliyetler Analizi, üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma- girişimcilik ve toplumsal katkı alanlarındaki performansının değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bu doğrultuda analiz başlıkları, Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından belirlenen KİDR alt ölçütleriyle uyumlu şekilde yapılandırılmış; güçlü ve zayıf yönler sistematik olarak ortaya konulmuştur.

Elde edilen bulgular, üniversitenin vizyonu ve sektör göstergeleri çerçevesinde benzer kurumlarla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir; bu süreçte güçlü yönlerin geliştirilmesi ve zayıf alanların iyileştirilmesine yönelik öneriler oluşturulmuştur. Bu analiz çıktıları, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine girdi sağlamıştır.

**Tablo-21 Akademik Faaliyetler Analizi (Eğitim)**

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
1	Eğitim	1. Program Tasarımı ve Eğitim Planlaması	1. Akreditasyon standartları ve öğrenme hedefleriyle uyumlu ders kazanımlarının tanımlanmış olması 2. Program çıktılarının tanımlanmış olması 3. Sağlık temalı program portföyünün fakülte/MYO/ lisansüstü düzeylerde çeşitlilik sunması	1. Dijital sağlık becerilerinin müfredata entegrasyonunun sınırlı kalması 2. Veri okuryazarlığının müfredata entegrasyonunun sınırlı kalması 3. Yapay zekâ okuryazarlığının müfredata entegrasyonunun sınırlı kalması 4. Hasta güvenliği ve etik konularının sistematik entegrasyonunun sınırlı kalması	1. Ders kazanımları ile program çıktıları arasındaki uyumun periyodik olarak izlenmesi 2. Çekirdek + genişletilmiş müfredat yaklaşımının benimsenmesi 3. Ortak ders havuzuna dijital sağlık/ veri okuryazarlığı/ yapay zekâ okuryazarlığı modüllerinin / eklenmesi 4. Ortak ders havuzuna modüllerinin eklenmesi

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
2	Eğitim	1. Program Tasarımı ve Eğitim Planlaması	1. Eğitimde ulusal/uluslararası akreditasyonlarla uyumlu müfredatın uygulanması 2. Uzmanlık eğitiminde ORPHEUS standartlarına uygun eğitim kriterlerinin benimsenmesi 3. Programların güncellenmesini destekleyen danışma kurullarının bulunması		1. Danışma kurullarından alınan dış paydaş geri bildirimlerinin sistematik hâle getirilmesi 2. Danışma kurulu önerilerinin müfredat güncelleme süreçlerine girdi olarak kullanılması
3	Eğitim	2. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Yönetimi	1. Akreditasyon belgelerine sahip fakültelerde standartlara uygun ders dağılımının bulunması 2. Ders dağılımının dengeli biçimde yapılandırılması 3. Eğitim-öğretim süreçlerinin kurullar ve komisyonlar aracılığıyla izlenmesi	1. Fiziksel koşullar nedeniyle taleplerin karşılanamaması 2. Zaman kısıtları nedeniyle taleplerin karşılanamaması	1. Ders dağılımını etkileyen fiziksel kısıtların giderilmesi 2. Öğrenci/ Paydaş geri bildirimlerine dayalı program güncellemelerinin yapılmasının sürdürülmesi 3. Eğitim-öğretim süreçlerinin KPI bazlı izlenmesi 4. Dijital izleme araçlarının kullanılması
4	Eğitim	3. Öğrenci Merkezli Öğrenme ve Ölçme-Değerlendirme	1. Öğrenci iş yüküne dayalı ders tasarımlarının yapılmış olması 2. Ölçme-değerlendirme süreçlerinde öğrenci geri bildirimlerinin kullanılmasına yönelik mekanizmaların bulunması 3. Öğrenci merkezli öğrenme yaklaşımına yönelik kurumsal farkındalık	1. Öğrenci geri bildirimlerinin toplanmasının/ analiz edilmesinin/ raporlanmasının iş yükü oluşturması	1. Öğrenci geri bildirimlerinin toplanmasının tamamının dijitalleştirilmesi 2. Öğrenci geri bildirimlerinin tamamının analiz süreçlerinin dijitalleştirilmesi 3. Yapılan iyileştirmelerin görünürlüğünün sağlanması
5	Eğitim	3. Öğrenci Merkezli Öğrenme ve Ölçme-Değerlendirme	1. Öğrenci temsilci grupları aracılığıyla geri bildirim alınması 2. Öğrenci eğitim kurulları aracılığıyla geri bildirim alınması 3. Mezunlardan düzenli geri bildirim alınmasına yönelik kanalların bulunması	1. Geri bildirim süreçlerinin önemli bir iş yükü oluşturması	1. Öğrenci/mezun/ paydaş geri bildirimlerinin tamamen dijital olarak araçlarla toplanması 2. Mezun, öğrenci, akademisyen ve işveren geri bildirimlerinin müfredat iyileştirmelerine girdi olarak kullanılmasının sürekli iyileştirilerek uygulamaya devam edilmesi

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
6	Eğitim	2. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Yönetimi	1. Eğitim ve öğretim süreçlerinin kurullar aracılığıyla değerlendirilmesi 2. Eğitim ve öğretim süreçlerinin komisyonlar aracılığıyla değerlendirilmesi	1. Kurul ve komisyon çalışmalarının öğretim üyelerinin iş yükünü artırması 2. Toplantı planlama süreçlerinde zaman zorlukları 3. Organizasyon ve koordinasyon zorlukları	1. Görev alan öğretim üyesi sayısının gözden geçirilmesi 2. Kurul ve komisyon çalışmalarına yönelik planlama modellerinin geliştirilmesi 3. Organizasyon modellerinin geliştirilmesi 4. Dijital toplantı altyapısının kullanılması 5. Dijital karar ve izleme altyapısının kullanılması
7	Eğitim	3. Öğrenci Merkezli Öğrenme ve Ölçme-Değerlendirme	1. Klinik eğitim süreçlerinde öğrenci merkezli yaklaşımların uygulanması 2. Preklinik eğitim süreçlerinde vaka ve uygulama temelli yaklaşımların uygulanması 3. Aktif öğrenmeye dayalı eğitim uygulamalarının bulunması 1. KEYPS kullanılarak çevrim içi sınavların uygulanması 2. KEYPS aracılığıyla izleme ve takip modüllerinin kullanılması	1.Çeşitli ölçme değerlendirme yöntemlerinin yaygınlaştırılması 2. Eğiticilerin eğitimi faaliyetlerinin sınırlı kalması	1. Simülasyon temelli ölçme-değerlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması 2. OSCE uygulamalarının yaygınlaştırılması 3. Portfolyo temelli değerlendirme yöntemlerinin kullanılması
9	Eğitim	3. Öğrenci Merkezli Öğrenme ve Ölçme-Değerlendirme	1. Bilimsellik Dersi aracılığıyla öğrencilerin araştırma yöntemleri konusunda deneyim kazanması 2. Akademik yazım süreçlerine ilişkin farkındalık kazanılması 3. Yayın süreçlerine ilişkin temel deneyim kazanılması	1. Araştırma ve yayın sürecinde öğrenci ve öğretim üyesi iletişiminin sınırlı kalması 2. Öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı oranının değerlendirilmesi	1. Bilimsellik Dersi kapsamında yürütülen araştırma faaliyetlerinin uygulama ağırlığının artırılması 2. Öğrenci araştırma çıktılarının kongrelere dönüştürülmesinin teşvik edilmesinin artırılarak sürdürülmesi 3. Öğrenci araştırma çıktılarının poster sunumlarına dönüştürülmesinin teşvik edilmesinin artırılarak sürdürülmesi 4. Öğrenci araştırma çıktılarının yayınlara dönüştürülmesinin teşvik edilmesinin artırılarak sürdürülmesi

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
10	Eğitim	4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	<p>1. Research Day / Bilimsellik Günü aracılığıyla akademik farkındalığın desteklenmesi</p> <p>2. Öğrenci kongreleri yoluyla araştırma kültürünün desteklenmesi</p> <p>3. SKS bünyesindeki öğrenci kulüp faaliyetleri ile sosyal, kültürel ve akademik katılım olanaklarının sunulması</p> <p>4. Sosyal sorumluluk projeleri ve öğrenci katılımlı Ar-Ge projeleriyle uygulamalı deneyim kazanılması</p> <p>5. Öğrenci merkezli katılım ve aidiyet duygusunu güçlendiren etkinlik çeşitliliğinin bulunması</p>	<p>1. Öğrencilerin araştırma ve Ar-Ge faaliyetlerine katılım oranının düşük olması</p> <p>2. Öğrenci kulüplerinde liderlik ve sürdürülebilirliğin zayıf kalması</p> <p>3. Etkinlik tanıtımlarının eksikliği nedeniyle katılımın düşük olması</p>	<p>1. Öğrencilerin Ar-Ge ve araştırma faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi</p> <p>2. Öğrenci kulüplerinde liderlik ve organizasyon eğitimlerinin verilmesi</p> <p>3. Etkinlik duyuru ve tanıtım mekanizmalarının güçlendirilmesi</p> <p>4. Öğrenci katılım oranlarının izleneceği çalışmaların tanımlanması</p>
11	Eğitim	4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	<p>1. Lisans öğrencileri için danışman öğretim üyesi sisteminin bulunması</p> <p>2. Lisansüstü ve uzmanlık öğrencileri için tez danışmanlarının atanması</p> <p>3. Öğrenci destek mekanizmalarının kurumsal çerçeveye sahip olması</p>	<p>1. Öğretim üyelerinin iş yükü nedeniyle danışmanlığa yeterince zaman ayıramaması</p>	<p>1. Danışmanlık süreçlerine yönelik planlamaların gözden geçirilmesi</p> <p>2. Uçtan uca danışmanlık faaliyetlerinde dijitalleşmenin sağlanması</p>
12	Eğitim	4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	<p>1. Staj uygulamalarına yönelik mekanizmaların bulunması</p> <p>2. Mezun izlemeye yönelik yapıların bulunması</p> <p>3. Mesleki gelişimi destekleyen uygulama temelli yapıların mevcut olması</p>	<p>1. Mezunlarla kurumsal ve sürdürülebilir iletişim mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik fırsat alanlarının bulunması.</p>	<p>1. Mezun izleme sisteminin güçlendirilmesi</p> <p>2. Mezunlarla düzenli iletişim sağlayacak dijital platformların geliştirilmesi</p>

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
13	Eğitim	4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SKS bünyesinde faaliyet gösteren öğrenci kulüplerinin bulunması</li> <li>2. Sosyal faaliyetlerin kulüpler aracılığıyla da yürütülmesi</li> <li>3. Sosyal sorumluluk projelerinin mevcut olması</li> <li>4. Sosyal etki ve gönüllülük temelli faaliyet yürütme potansiyeli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faaliyet ve projelere ilişkin duyuru ve bilgilendirme süreçlerinin geliştirilmesi.</li> <li>2. Gönüllü öğrenci katılımının düşük olması</li> <li>3. Organizasyon süreçlerinde planlama ve kaynak kullanım zorlukları</li> <li>4. Sosyal transkript ve sertifikasyon mekanizmalarının bulunmaması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosyal sorumluluk projelerinin daha geniş kitlelere duyurulması</li> <li>2. Öğrenci katılımının teşvik edilmesi</li> <li>3. Organizasyon süreçleri için bütçe ve kaynakların artırılması</li> <li>4. Sosyal transkript ve gönüllülük sertifikasyonu sisteminin kurulması</li> </ol>
14	Eğitim	4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ERASMUS öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarının yürütülmesi</li> <li>2. Uluslararası hareketlilik yoluyla akademik ve kültürel gelişimin desteklenmesi</li> <li>3. Uluslararası deneyim kazanımına açık kurumsal yapı</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erasmus öğr üyesi değişim programı için maddi destek miktarının değerlendirilmesi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erasmus ve ikili anlaşmaların etkinliğinin artırılması</li> <li>2. Hareketlilik hedeflerinin izlenmesi</li> <li>3. Öğrenci katılımının teşvik edilmesi</li> </ol>
15	Eğitim	5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basılı bilgi kaynaklarına erişim imkânının bulunması</li> <li>2. Elektronik bilgi kaynaklarına erişim imkânının bulunması</li> <li>3. Online veri tabanlarıyla uzaktan erişim</li> <li>4. Dijital öğrenme kaynaklarını geliştirmeye açık altyapı</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kütüphanelerin fizikî kapasitesinin artan kullanıcı memnuniyetini artıracak şekilde yapılması</li> <li>2. Elektronik kaynaklara erişimde imkân kısıtları</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kütüphanelerin fizikî şartlarının geliştirilmesi</li> <li>2. Kütüphane kapasitesinin artırılması</li> <li>3. Elektronik kaynaklara eşit erişimin sağlanması</li> <li>4. 7/24 dijital erişimin yaygınlaştırılması</li> </ol>
16	Eğitim	5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Araştırma-Geliştirme laboratuvarlarının bulunması</li> <li>2. Teknoloji destekli derslik ve amfilerin bulunması</li> <li>3. OSCE laboratuvarlarının bulunması</li> <li>4. Preklinik ve fantom laboratuvarlarının bulunması</li> <li>5. Simülasyon ve uygulama temelli eğitimi destekleyen altyapı</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiziksel kapasitenin öğrenci sayısı ile uyumsuzluğu</li> <li>2. Teknolojik ve eğitim destek hizmetlerine ilişkin farkındalığın düşük olma</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Araştırma laboratuvarlarının sayısının artırılması</li> <li>2. Teknik donanımın güçlendirilmesi</li> <li>3. Eğitimli teknisyen sayısının artırılması</li> <li>4. Fizikî şartların iyileştirilmesi</li> <li>5. Teknolojik destek hizmetleri konusunda öğrenci farkındalığının artırılması</li> <li>6. Simülasyon altyapısının programlar arası dengeli geliştirilmesi</li> </ol>

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
17	Eğitim	5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplinlerarası kullanım potansiyeline sahip dersliklerin bulunması</li> <li>2. Klinik ve prelinik alanların programlara entegre kullanılması</li> <li>3. Enstitüler aracılığıyla lisansüstü eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktif öğrenme tekniklerinin tüm programlara yeterince entegre edilememesi</li> <li>2. Bazı sınıflarda öğrenci katılımının düşük kalması</li> <li>3. Fiziksel alanların yoğun dönemlerde yetersiz kalması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öğrenci-öğretim üyesi oranlarının dengelenmesi</li> <li>2. Ders yükü ve sınıf kapasitelerinin optimize edilmesi</li> <li>3. Aktif öğrenme yöntemlerine yönelik eğitim ve teşviklerin artırılması</li> <li>4. Fiziksel alan kapasitesinin artırılması ve modernizasyon</li> <li>5. Alan kullanım analizlerinin yapılması</li> </ol>
18	Eğitim	5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Online eğitim ve sınav sistemi ile teorik eğitimin erişilebilir olması</li> <li>2. Dijital öğretim araçlarını kullanma potansiyelinin bulunması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dezavantajlı grupların mekânsal erişilebilirliğini artırmaya yönelik fiziksel altyapının geliştirilmesi gereksinimi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dezavantajlı gruplar için imkânların artırılması</li> <li>2. Engelsiz erişim ilkeleri doğrultusunda fiziksel düzenlemelerin yapılması</li> <li>3. Dijital kapsayıcılığı destekleyecek altyapının güçlendirilmesi</li> </ol>
19	Eğitim	5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Şehir merkezinde, ulaşımı kolay konum</li> <li>2. Çok sayıda enstitü, araştırma merkezi ve laboratuvar altyapısı</li> <li>3. Köklü vakıf geleneği ve güçlü vakıf desteği</li> <li>4. Sağlık alanında uzmanlaşmış üniversite yapısı</li> <li>5. Yeni ve kapsamlı hastane binası ile klinik uygulama imkânı</li> <li>6. Laboratuvarlar, Ar-Ge merkezleri ve araştırma altyapısı</li> <li>7. Online eğitim ve sınav sistemi</li> <li>8. Standartlaştırılmış ölçme-değerlendirme uygulamaları</li> <li>9. OSCE laboratuvarının bulunması</li> <li>10. Klinik ve uygulamalı eğitim sunabilme kapasitesi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Derslik ve laboratuvarların fiziksel altyapı ve kapasitesinin güçlendirilmesi gerekliliği.</li> <li>2. Prelinik uygulama alanları ve sosyal alanların kapasite ve altyapısının geliştirilmesi ihtiyacı.</li> <li>3. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin artan iş yükü doğrultusunda öğretim üyesi kapasitesinin geliştirilmesi gereksinimi</li> <li>4. Simülasyonlu eğitim olanaklarının programlar arasında dengesizliği</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fizikî alan kapasitesinin değerlendirilmesi</li> <li>2. Mevcut alanların kullanım verimliliğinin iyileştirilmesi</li> <li>3. Öğrenci sayısı ile fiziki ve akademik kapasite dengesinin sağlanması</li> <li>4. Öğretim üyesi sayısının değerlendirilmesi</li> <li>5. Araştırma ve uygulama alanlarının modernize edilmesi gözden geçirilmesi</li> <li>6. Sosyal alanların iyileştirilmesi</li> <li>7. Fakülte/MYO bazlı simülasyon laboratuvarlarının geliştirilmesi</li> <li>8. Simülasyon envanterinin çıkarılması</li> <li>9. OSCE/portfolyo temelli beceri eğitiminde standardizasyonun yaygınlaştırılması</li> </ol>

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
20	Eğitim	6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eğiticinin eğitimi programlarının bulunması</li> <li>Öğrenci merkezli öğretim yöntemlerine yönelik kurumsal kapasite potansiyeli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zaman kısıtları nedeniyle eğitici eğitimlerine katılımın düşük olması</li> <li>Öğrenci merkezli yöntemlerin birimler arasında olgunluk farkı göstermesi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eğiticinin eğitimi programlarının esnek ve erişilebilir planlanması</li> <li>Program sorumlusu sayısının gözden geçirilmesi</li> <li>Sürekli erişilebilir akademik destek mekanizmalarının kurulması</li> <li>Eğiticilerin eğitimi programının kurumsallaştırılması</li> <li>Ölçme-değerlendirme standartlarının (rubrik, belirtke tablosu, iş yükü uyumu) yaygınlaştırılması</li> </ol>
21	Eğitim	6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proje Ofisi, BAP, TTO ve yayın teşvik mekanizmalarının bulunması</li> <li>Araştırma kültürünü destekleyen kurumsal yapı</li> <li>Akademik kadronun alan uzmanlığı</li> <li>Sağlık ekosistemi ile güçlü temas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Araştırma destek birimlerinin fiziksel alan yetersizliği</li> <li>Destek bütçelerinin sınırlılığı</li> <li>Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği</li> <li>Ders yüklerinin artması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proje Ofisi, BAP ve TTO kapasitesinin güçlendirilmesi</li> <li>Araştırma destek bütçelerinin artırılması</li> <li>Öğretim elemanı planlaması yapılması</li> <li>Ders ve danışmanlık yüklerinin dengelenmesi</li> <li>Kritik programlarda kadro güçlendirmeye öncelik verilmesi</li> </ol>
22	Eğitim	6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel toplantı katılım desteklerinin bulunması</li> <li>Değişim ve iş birliği programları</li> <li>Ulusal ve uluslararası görünürlük için uygun kurumsal zemin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bilimsel toplantı desteklerinin yetersizliği</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konferans katılım bütçelerinin artırılması</li> <li>Akademik hareketliliği teşvik eden mekanizmaların güçlendirilmesi</li> </ol>
23	Eğitim	6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	<ol style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası deneyime sahip akademisyenler</li> <li>Yabancı dilde eğitim verebilen öğretim elemanları</li> <li>Eğiticinin eğitimi sertifikasına sahip kadro</li> <li>Sağlık ekosistemiyle güçlü akademik ağ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bazı bölümlerde öğretim üyesi sayısının yetersizliği</li> <li>Öğrenci odaklı öğretimi sınırlayan insan kaynağı eksikliği</li> <li>Eğitici eğitimlerinin geliştirilmesi</li> <li>Artan ders ve danışmanlık yükleri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğretim üyesi sayısının gözden geçirilmesi</li> <li>Yabancı dilde eğitim verebilen kadronun güçlendirilmesi</li> <li>Eğiticinin eğitimi programlarının planlı ve sık yapılması</li> <li>Sürekli mesleki gelişim mekanizmalarının güçlendirilmesi</li> <li>Ders ve danışmanlık yüklerinin dengelenmesi</li> </ol>

No	Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler / Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
24	Eğitim	6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dış kaynaklı proje ve hibe danışmanlığı</li> <li>2. Uluslararası öğrenci ve akademisyen değişim programları</li> <li>3. Üniversitelerarası iş birlikleri</li> <li>4. Hareketliliği artırmaya uygun kurumsal yapı</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş birliği olanaklarına yönelik farkındalığın düşük olması</li> <li>2. Erasmus ve ikili anlaşmaların etkin kullanılmaması</li> <li>3. Koordinatörlük yetkinliklerinde farklılıklar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş birliği ve değişim olanaklarına yönelik farkındalık eğitimleri</li> <li>2. Danışmanlık faaliyetlerinin görünürlüğünün artırılması</li> <li>3. İkili anlaşma portföyünün yeniden tasarlanması</li> <li>4. Hareketlilik hedeflerinin KPI'lara bağlanması</li> </ol>
25	Eğitim	7. Eğitimde Kalite Güvencesi ve İyi Uygulamalar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TYÇ logolu diploma ve mezun belgesi</li> <li>2. Akreditasyonlu fakültelerde eğitim</li> <li>3. Kalite odaklı kurumsal kültür potansiyeli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akreditasyon süreçlerinde öğretim üyesi iş yükü artışı</li> <li>2. İdari personel nitelik kapasitesinin artırılmasına ihtiyaç duyulması</li> <li>3. Kalite hedeflerinin birimlere eşit yayılmaması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mevcut akreditasyonların sürdürülebilirliğinin sağlanması</li> <li>2. Yeni akreditasyonlara yönelik kurumsal planlama</li> <li>3. Akreditasyon iş yüklerinin dengelenmesi</li> <li>4. İdari ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi</li> <li>5. İç Kalite Güvence Sistemi'nin oluşturulması</li> </ol>
26	Eğitim	7. Eğitimde Kalite Güvencesi ve İyi Uygulamalar	1. TYÇ uyumlu programların bulunması	1. TYÇ ile ilişkili sertifika ve yaşam boyu öğrenme programlarının sınırlı olması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TYÇ uyumlu sertifika programlarının artırılması</li> <li>2. Sertifikaların öğrenme çıktılarıyla ilişkilendirilmesi</li> <li>3. Kalite güvencesi süreçlerine entegrasyon</li> <li>4. Ölçülebilir çıktı ve etki göstergelerinin tanımlanması</li> </ol>
27	Eğitim	7. Eğitimde Kalite Güvencesi ve İyi Uygulamalar	1. Etik değerlerin lisans eğitiminde öncelikli olması	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etik alanda uzman personel yetersizliği</li> <li>2. Etik ve hasta güvenliği farkındalığının süreklilik riski</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etik alanında eğitimli personel sayısının artırılması</li> <li>2. Etik mevzuat bilgisinin düzenli güncellenmesi</li> <li>3. Etik ve hasta güvenliği temalı periyodik farkındalık eğitimlerinin planlanması</li> <li>4. İç iletişim materyallerinin geliştirilmesi</li> </ol>

**Tablo-22 Akademik Faaliyetler Analizi (Araştırma-Girişimcilik)**

Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/	Ne Yapılmalı?
Araştırma-Girişimcilik	1. Araştırma Stratejisi ve Yönetişimi	<p>1. Üniversitenin sağlık alanında tematik olarak uzmanlaşmış olmasının araştırma önceliklerinin belirlenmesine güçlü bir çerçeve sunması.</p> <p>2. Araştırma süreçlerinin Rektörlük, Etik Kurullar, BAP Komisyonu ve TTO koordinasyonunda yürütülmesi ve temel prosedürlerin tanımlanmış olması.</p> <p>3. Web of Science ve InCites gibi sistemler aracılığıyla araştırma performans göstergelerine erişilebilmesi ve izlenebilir veri altyapısının bulunması.</p> <p>4. Etik kurul süreçlerinin görece hızlı işleminin araştırma çevrim sürelerini desteklemesi.</p>	<p>1. Kurumsal düzeyde bütüncül, hedef odaklı ve akademik birimlerce içselleştirilmiş bir araştırma strateji belgesinin bulunmaması.</p> <p>2. Araştırma hedefleri, performans göstergeleri ve yıllık değerlendirme döngüsünün üniversite genelinde geliştirilmesine ihtiyaç duyulması.</p> <p>3. Uluslararası araştırma iş birliklerini yönetecek kurumsal koordinasyon yapısının ve nitelikli destek personelinin yetersiz olması.</p>	<p>1. Tematik alanlar, hedef çıktılar ve performans göstergelerini içeren kurumsal bir Araştırma Strateji Belgesinin hazırlanması.</p> <p>2. Rol ve sorumlulukların net biçimde tanımlandığı, izleme ve değerlendirme süreçlerini kapsayan bir Araştırma Yönetişim Modelinin oluşturulması.</p> <p>3. Araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla çalışmaların yapılandırılması.</p>
	2. Araştırma Kapasitesi ve Altyapısı	<p>1. Eğitim ve araştırma hastanesi yapısının, geniş klinik branş çeşitliliğinin ve yüksek hasta kapasitesinin klinik araştırmalar için güçlü bir altyapı sunması.</p> <p>2. Mevcut hastane ve laboratuvar altyapısı sayesinde birçok araştırmacının kurum içinde yürütülebilmesi.</p> <p>3. Etik kurulların aktif çalışmasının araştırma süreçlerinin sürekliliğini desteklemesi.</p> <p>4. BAP mekanizmasının özellikle başlangıç düzeyindeki araştırmaları desteklemesi.</p>	<p>1. Klinik araştırmaların kurumsal ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesini sağlayacak bir Klinik Araştırmalar Merkezinin bulunmaması.</p> <p>2. Ortak kullanıma açık merkezi laboratuvar altyapısının ve ileri teknoloji cihaz planlamasının yetersiz kalması.</p> <p>3. Temel bilim ve translaşyonel araştırmalar için gerekli ileri teknik altyapı ve fon kaynaklarının sınırlı olması.</p> <p>4. Satın alma süreçlerindeki gecikmelerin araştırma faaliyetlerini olumsuz etkilemesi.</p> <p>5. Dış kaynaklı proje başvurularını destekleyecek profesyonel çalışma kapasitesinin yetersiz olması.</p>	<p>1. Klinik araştırmaların daha etkin biçimde yürütülmesi amacıyla Klinik Araştırmalar Merkezinin kurulması.</p> <p>2. Ortak kullanıma yönelik merkezi laboratuvar ve cihaz altyapısının planlanması ve güçlendirilmesi.</p> <p>3. Temel bilim ve translaşyonel araştırmalar için hedefli altyapı yatırımlarının yapılması.</p> <p>4. Satın alma ve idari süreçlerin daha fazla dijitalleştirilerek hızlandırılması.</p> <p>5. Ulusal ve uluslararası fon başvurularını destekleyecek ofislerin güçlendirilmesi.</p>

Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/	Ne Yapılmalı?
Araştırma-Girişimcilik	3. İnsan Kaynağı ve Araştırmacı Gelişimi	<p>1. Klinik ve temel bilim alanlarında nitelikli ve araştırma potansiyeli yüksek akademik insan kaynağının bulunması.</p> <p>2. Dr. Araştırma Görevlisi ve post-doktora pozisyonlarının genç araştırmacıların akademik gelişimini desteklemesi.</p> <p>3. Lisansüstü burs mekanizmalarının araştırmacı yetiştirilmesine katkı sağlaması.</p> <p>4. Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının düşük olmasının akademik gelişime zaman ayırmayı mümkün kılması.</p>	<p>1. Doktora ve post-doktora araştırmacı sayılarının yetersiz kalması.</p> <p>2. Doktora programlarının büyük ölçüde Türkçe yürütülmesinin uluslararası öğrenci ve araştırmacı çekimini sınırlandırması.</p> <p>3. Klinik ve ders yüklerinin araştırmaya ayrılan zamanı azaltması.</p> <p>4. Araştırma süreçlerini destekleyecek nitelikli idari ve teknik personel sayısının yetersiz olması.</p> <p>5. Araştırma metodolojisi, biyostatistik ve bilimsel yazım gibi eğitimlerin kurumsal bir yapı içerisinde düzenli ve sistematik biçimde sunulmasına yönelik süreçlerin geliştirilmesi ihtiyacı</p>	<p>1. Doktora ve post-doktora araştırmacı sayılarının artırılmasına yönelik burs, maaş ve barınma desteklerinin geliştirilmesi.</p> <p>2. Araştırma odaklı akademik kadroların oluşturulması ve bu kadroların ders ve klinik yüklerinin azaltılması.</p> <p>3. En az bir doktora programının İngilizceye dönüştürülmesi ve ortak doktora modellerinin geliştirilmesi.</p> <p>4. Araştırma metodolojisi ve bilimsel yazım eğitimlerinin kurumsal programlar hâline getirilmesi</p>
	4. Araştırma Performansı ve Kalite Güvencesi	<p>1. Üniversitede bilimsel yayın üretiminin düzenli ve artan bir eğilim göstermesi.</p> <p>2. Yayın başına atıf değerlerinin yüksek olmasının araştırma çıktılarının görünürlüğünü desteklemesi.</p> <p>3. Patent başvuru ve tescil süreçlerinin yürütülmesi.</p> <p>4. Akademik teşvik ve yıllık değerlendirme mekanizmalarının bulunması.</p>	<p>1. Uluslararası etki göstergelerinin (CNCI, Q1 yayın oranı, dünya ortalamasının altında kalması.</p> <p>2. Dış kaynaklı proje sayılarının ve bütçelerinin yetersiz olması.</p> <p>3. Teşvik sisteminin ağırlıklı olarak yayın sayısına odaklanması ve kaliteyi yeterince önemememesi.</p> <p>4. Disiplinler arası araştırma ve kurumsal kıyaslama çalışmalarının sınırlı kalması.</p>	<p>1. Araştırma performansının yayın kalitesi, atıf etkisi ve uluslararası işbirliği göstergeleri üzerinden izlenmesi.</p> <p>2. Q1/Q2 yayınları, uluslararası ortak yazarlığı ve dış fonlu projeleri öncelleyen bir teşvik sisteminin oluşturulması.</p> <p>3. Kurumsal benchmarking çalışmalarının düzenli hâle getirilmesi.</p> <p>4. Araştırma performans yönetiminin PUKÖ döngüsü çerçevesinde yürütülmesi.</p>

Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/	Ne Yapılmalı?
Araştırma-Girişimcilik	5. İş Birlikleri ve Araştırma Ekosistemi	<p>1. Güçlü klinik altyapı sayesinde ulusal düzeyde çok merkezli araştırmaların yürütülebilmesi.</p> <p>2. Yurt içi iş birlikleri açısından üniversitenin görece güçlü bir konumda olması.</p> <p>3. Uluslararası katılımlı bilimsel etkinlik düzenleme deneyiminin bulunması.</p>	<p>1. Uluslararası ortak yayın ve proje oranlarının düşük olması.</p> <p>2. Ortak araştırma birimleri ve ortak doktora programlarının sınırlı olması.</p> <p>3. Uluslararası araştırma ağlarına ve konsorsiyumlara katılımın yetersiz kalması.</p> <p>4. Disiplinler arası araştırma kültürünün yeterince gelişmemiş olması.</p>	<p>1. Uluslararası araştırma iş birliklerinin önceliklendirilmesi.</p> <p>2. Ortak doktora programlarının ve araştırmacı hareketliliği çalışmalarının planlanması.</p> <p>3. Uluslararası araştırma ağlarına kurumsal katılımın artırılması.</p> <p>4. Disiplinler arası ortak araştırma platformlarının oluşturulması.i</p>
	6. Yenilikçilik, Girişimcilik ve Ticarileşme	<p>1. Sağlık alanındaki güçlü uzmanlık ve klinik veri altyapısının yenilikçi çıktı üretimini desteklemesi.</p> <p>2. Patent başvurularının tescil oranının yüksek olması ve ticarileşme potansiyelinin bulunması.</p>	<p>1. Teknopark ve TEKMER yapılanmalarının henüz tamamlanmamış olması.</p> <p>2. Girişimcilik ve ticarileşme süreçlerinin araştırma döngüsüne entegrasyonunun güçlendirilmesine ihtiyaç duyulması.</p> <p>3. Akademik girişimciliği teşvik eden düzenlemelerin ve farkındalığın sınırlı kalması.</p>	<p>1. Teknopark ve TEKMER süreçlerinin hızlandırılması.</p> <p>2. TTO'nun ticarileşme ve lisanslama odaklı olarak güçlendirilmesi.</p> <p>3. Akademik girişimciliği destekleyen teşvik ve yönetmeliklerin geliştirilmesi.</p> <p>4. Kuluçka ve hızlandırma programları aracılığıyla sağlık teknolojileri odaklı girişimlerin desteklenmesi.</p>

**Tablo-23 Akademik Faaliyetler Analizi (Toplumsal Katkı)**

Temel Akademik Faaliyetler	Alt Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/	Ne Yapılmalı?
Toplumsal Katkı	1. Toplumsal Katkı Stratejisi ve Politika Yapısı	1. Toplumsal katkı yaklaşımının üniversitenin sağlık temelli misyonu, vakıf kültürü ve kamu yararı anlayışı ile uyumlu olması 2. Toplumsal katkı yaklaşımının stratejik plan, kalite politikaları ve PUKÖ döngüsü ile ilişkilendirilmiş olması 3. Tanımlı bir toplumsal katkı politikasının bulunması	1. Toplumsal katkı politikasının akademik birimler ve programlar düzeyinde somut ve ölçülebilir hedeflere yeterince dönüştürülememesi 2. İzleme, değerlendirme ve etki ölçüm süreçlerinin sınırlı olması 3. Politikanın tüm akademik ve idari birimlerce aynı düzeyde içselleştirilememesi	1. Toplumsal katkı stratejisinin; yeniden yapılandırılması 2. Birim ve program düzeyinde toplumsal katkı hedeflerinin tanımlanması 3. Politikanın kurumsal iletişim planlarıyla ilişkilendirilerek görünürlüğünün artırılması
	2. Kaynak, Altyapı ve Kapasite Yönetimi	1. Toplumsal katkı faaliyetleri için yıllık bütçe, sponsorluklar, TTO, SUAM ve SEM gibi farklı kaynaklara sahip olunması 2. Konferans salonları ile açık ve kapalı yerleşke alanlarının etkinlik ve paydaş buluşmaları için uygun olması 3. Doğrudan ve sürekli hizmet sunabilme kapasitesinin bulunması	1. Toplumsal katkı faaliyetlerinde dış kaynaklara bağımlılık riski 2. Bazı merkezlerin kadro sayılarının tamamlanmamış olması 3. Hizmet kalitesi ve sürekliliğinin insan kaynağı ve fiziki koşullara bağlı olarak dalgalanabilmesi	1. Hibe, sponsorluk ve bağışları kapsayan Toplumsal Katkı Fon çalışmalarının yapılması 2. İnsan kaynağı ve hizmet sürekliliği planlarının detaylandırılması 3. Toplumsal katkı faaliyetlerinin etki ve sürdürülebilirliğinin daha düzenli olarak izlenmesi
	3. Paydaşlarla İş Birliği ve Etkileşim	1. STK'lar, yerel yönetimler ve kamu kurumları ile yürütülen çeşitli iş birlikleri 2. Sağlık temalı yapı ve üniversite hastaneleri aracılığıyla toplumla doğal ve sürekli temasın bulunması 3. Kurumsal itibar ve güvenilirliğin toplum nezdinde yüksek olması	1. Paydaş ekosisteminin zaman içinde kişilere bağlı kalabilme riski taşıması 2. İş birliklerinin çoğunlukla proje veya etkinlik bazlı kalması 3. Yapılan çalışmaların toplumsal etkisinin nicel olarak izlenememesi	1. Paydaş iş birlikleri için standart izleme ve raporlama süreçlerinin geliştirilmesi 2. Uzun vadeli ve stratejik paydaşlık modellerinin geliştirilmesi
	4. Toplumsal Katkı Projelerinin Yönetimi	1. Akademik birimler ve öğrenci kulüpleri tarafından yürütülen sosyal sorumluluk projeleri 2. Sağlık temelli uzmanlık alanları sayesinde toplumsal değeri yüksek programlar sunulması	1. Projelerin çoğunlukla birim veya kişi inisiyatifine dayalı yürütülmesi 2. Derslere entegre edilmiş toplumsal katkı ve gönüllülük modelinin sınırlı olması	1. Kurumsal bir Toplumsal Katkı Projeleri Envanteri oluşturulması 2. Sosyal sorumluluk projelerinin ders, kredi ve öğrenme çıktılarıyla ilişkilendirilmesi
	5. Bilgi ve Teknoloji Transferi – Topluma Bilgi Yayılımı	1. Akademisyenlerin sağlık, biyoteknoloji, fitoterapi ve halk sağlığı alanlarında topluma doğrudan bilgi aktarımı yapabilmemesi 2. Fitomer, Biyoteknoloji ve İlaç Uygulama ve Araştırma Merkezleri aracılığıyla AR-GE çıktılarının toplumsal faydaya dönüşmesi	1. Dijital bilgi yayılımı ve bilim iletişimi kapasitesinin sınırlı olması 2. Akademik bilginin halk için sadeleştirilmiş biçimde yeterince sunulmaması	1. "Halk için bilim özeti" çalışmalarının benimsenmesi ve düzenli içerik üretimi 2. Podcast, webinar ve dijital rehberler yoluyla bilgiye erişimin artırılması
	6. Sonuçların Yaygınlaştırılması ve İyi Uygulamalar	1. Toplumsal katkı faaliyetlerinin web, duyuru ve etkinlikler aracılığıyla görünür kılınmasına yönelik altyapının bulunması 2. Sağlık hizmetleri ve iyi uygulamaların ulusal ölçekte erişilebilir olması	1. Yaygınlaştırma çalışmalarının ağırlıklı olarak haber ve duyuru düzeyinde kalması 2. İyi uygulamaların toplumsal, akademik ve ekonomik etkilerinin yeterince ölçülmemesi	1. Yıllık Toplumsal Katkı Etki Raporunun hazırlanması 2. İyi uygulamalar için etki analizlerinin yapılması

### 3.10. Yüksek Öğretim Sektörü Analizi

#### 3.10.1. Sektörel Eğilim Analizi

Yükseköğretim ve sağlık sektörleri son yıllarda hızlı ve çok boyutlu bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Kamu politikalarındaki değişimler, sağlık hizmet sunum modellerindeki dönüşüm, dijital sağlık teknolojilerinin gelişimi, demografik yapıdaki değişimler, uluslararası rekabetin artması ve sürdürülebilirlik odaklı yeni yaklaşımlar üniversitelerin faaliyet ortamını doğrudan etkilemektedir. Bu gelişmeler, üniversitelerin yalnızca eğitim ve araştırma faaliyetlerini değil, aynı zamanda kurumsal yönetim modellerini, finansal sürdürülebilirliklerini ve toplumsal katkı rollerini de yeniden şekillendirmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen sektörel eğilim analizi ile üniversitenin faaliyet gösterdiği yükseköğretim ve sağlık ekosisteminde ortaya çıkan temel eğilimlerin belirlenmesi ve bu eğilimlerin üniversitenin stratejik yönelimleri üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Analiz kapsamında dış çevrede meydana gelen değişimler politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) boyutları itibarıyla ele alınmış; her bir boyutun üniversitenin eğitim, araştırma ve sağlık hizmeti faaliyetlerine yansımaları değerlendirilmiştir.

**Tablo-24 Sektörel Eğilim Analizi**

ETKENLER	TESPİTLER (Stratejik Eğilimler)	Üniversiteye Etkisi FIRSATLAR	Üniversiteye Etkisi TEHDİTLER	NE YAPILMALI
Politik	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Yükseköğretimde merkezi politika ve düzenleme mekanizmalarının güçlenmesi.</li><li>2. Sağlık insan gücü planlaması ve sağlık politikalarının eğitim programlarını etkilemesi.</li><li>3. Uluslararası öğrenci politikaları ve araştırma fonlarının yükseköğretim rekabetini şekillendirmesi.</li><li>4. Dijital sağlık ve yapay zekâ alanında ulusal stratejilerin gelişmesi.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ulusal önceliklerle uyumlu alanlarda eğitim ve araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi.</li><li>2. Uluslararası öğrenci ve araştırma fonları yoluyla uluslararasılaşma fırsatlarının artması.</li><li>3. Dijital sağlık ve yeni teknoloji alanlarında akademik farklılaşma imkânı.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Merkezi düzenlemelerin kurumsal esnekliği sınırlandırması.</li><li>2. Program portföyünün değişen ihtiyaçlara uyumunun zorlaşması.</li><li>3. Artan düzenleme ve raporlama yükü.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eğitim ve araştırma portföyü ulusal önceliklerle uyumlu biçimde stratejik olarak yönetilmelidir.</li><li>2. Uluslararasılaşma ve proje geliştirme kapasitesi güçlendirilmelidir.</li><li>3. Kurumsal farklılaşmayı destekleyen stratejik alanlar belirlenmelidir.</li></ol>
Ekonomik	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Makroekonomik dalgalanmaların yükseköğretim finansmanı üzerindeki etkisi.</li><li>2. Vakıf üniversitelerinde öğrenim gelirin bağımlılık.</li><li>3. Sağlık teknolojileri ve araştırma yatırımlarının maliyetinin artması.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Araştırma projeleri, klinik araştırmalar ve sürekli eğitim faaliyetleri ile gelir çeşitlendirme.</li><li>2. Dijital eğitim programları ile yeni öğrenci segmentlerine ulaşma.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Artan maliyetlerin mali sürdürülebilirliği zorlaması.</li><li>2. Öğrenci talebindeki dalgalanmaların finansal risk oluşturması.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gelir çeşitlendirme stratejileri geliştirilmelidir.</li><li>2. Çok yıllık bütçeleme ve mali risk yönetimi uygulanmalıdır.</li><li>3. Araştırma ve proje gelirleri artırılmalıdır.</li></ol>

ETKENLER	TESPİTLER (Stratejik Eğilimler)	Üniversiteye Etkisi FIRSATLAR	Üniversiteye Etkisi TEHDİTLER	NE YAPILMALI
Sosyokültürel	1. Yaşlanan nüfus ve kronik hastalık yükünün artması. 2. Sağlık mesleklerine toplumsal ilginin artması. 3. Dijital sağlık uygulamalarının toplumda yaygınlaşması. 4. Genç kuşakların değişen eğitim beklentileri.	1. Yeni sağlık uzmanlık alanlarında eğitim ve araştırma geliştirme fırsatları. 2. Nitelikli öğrenci talebinin artması. 3. Toplumla hizmet faaliyetleriyle kurumsal görünürlüğün artması.	1. Mezun sayısındaki artışın istihdam dengesini etkilemesi. 2. Öğrenci beklentilerine uyum sağlayamayan kurumların rekabet gücünün azalması.	1. Müfredat ve eğitim modelleri toplumsal sağlık ihtiyaçlarına göre güncellenmelidir. 2. Öğrenci deneyimi ve kariyer destek mekanizmaları güçlendirilmelidir.
Teknolojik	1. Dijital eğitim teknolojileri ve hibrit öğrenme modellerinin yaygınlaşması. 2. Yapay zekâ ve veri temelli sağlık teknolojilerinin gelişmesi. 3. Tele-tıp ve uzaktan sağlık hizmetlerinin yaygınlaşması.	1. Eğitim kalitesi ve öğrenci deneyiminin geliştirilmesi. 2. Araştırma kapasitesi ve uluslararası görünürlüğün artması. 3. Üniversite-sanayi iş birlikleri ile Ar-Ge çıktılarının artırılması.	1. Teknolojik altyapı yatırımlarının maliyet oluşturması. 2. Dijital dönüşüme uyum sağlayamayan kurumların rekabet dezavantajı yaşaması.	1. Dijital dönüşüm stratejisi oluşturulmalıdır. 2. Simülasyon, hibrit eğitim ve sağlık teknolojileri altyapısı güçlendirilmelidir. 3. Üniversite-sanayi iş birliği mekanizmaları geliştirilmelidir.
Yasal	1. Akreditasyon ve kalite güvencesi düzenlemelerinin artması. 2. Sağlık verileri, hasta hakları ve veri güvenliği düzenlemelerinin güçlenmesi. 3. Klinik eğitim ve stajlara yönelik yasal yükümlülükler	1. Eğitim programlarının kalite standartlarının yükselmesi. 2. Kurumsal güvenilirlik ve uluslararası görünürlüğün artması.	1. Yasal uyum gerekliliklerinin idari yük oluşturması. 2. Uyum eksikliğinin hukuki risk doğurması.	1. Kurumsal kalite güvence sistemi güçlendirilmelidir. 2. Veri güvenliği ve etik yönetim süreçleri kurumsallaştırılmalıdır.
Çevresel	1. Sürdürülebilir kampüs ve yeşil üniversite uygulamalarının önem kazanması. 2. Enerji verimliliği ve karbon ayak izi yönetimi gerekliliklerinin artması.	1. Yeşil kampüs uygulamaları ile kurumsal itibarın güçlenmesi. 2. Enerji verimliliği ile maliyetlerin azaltılması.	1. Altyapı dönüşüm maliyetlerinin artması. 2. Şehir içi kampüslerde fiziksel alan sınırlılıkları.	1. Sürdürülebilir kampüs yönetimi uygulanmalıdır. 2. Enerji, su ve atık yönetimi politikaları geliştirilmelidir.

### 3.10.2. Sektörel Yapı Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği yükseköğretim sektörünün yapısal özelliklerinin değerlendirilmesi, kurumun rekabet ortamındaki konumunun belirlenmesi ve stratejik yönelimlerinin şekillendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda sektörü etkileyen temel aktörler; rakip üniversiteler, paydaşlar, tedarikçiler ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar açısından analiz edilmiştir. Analizde yükseköğretim sektöründeki güncel eğilimler, rekabet dinamikleri, paydaş beklentileri, tedarik süreçleri ve mevzuat çerçevesi dikkate alınarak üniversite açısından ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler değerlendirilmiştir; bu doğrultuda kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik temel stratejik yönelimler belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo-25 Sektörel Yapı Analizi**

ALANLAR ETKENLER	Tespitler	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı
Eğitim-Öğretim-1. Rakipler	1. Sağlık alanında eğitim veren üniversite sayısı artmaktadır. 2. Akreditasyon, yabancı dilde eğitim ve dijital öğrenme altyapısı rekabeti belirleyen unsurlar haline gelmiştir. 3. Uygulama ve staj imkânları öğrenci tercihlerini doğrudan etkilemektedir.	1. Sağlık temalı üniversite yapısı. 2. Güçlü klinik uygulama ve entegre hastane altyapısı. 3. Nitelikli akademik kadro ve uygulama deneyimi.	1. Eğitim dilinin İngilizce olmaması uluslararası rekabet açısından sınırlılık oluşturabilir. 2. Eğitim maliyetlerinin artması öğrenci tercihlerinde risk oluşturabilir.	1. İngilizce destekli eğitim modelinin geliştirilmesi. 2. Uygulama temelli eğitim modelinin güçlendirilmesi. 3. Dijital öğrenme altyapısının geliştirilmesi.
Eğitim-Öğretim- 2. Paydaşlar	1. Öğrenci, kamu ve sektör paydaşlarıyla iş birlikleri yükseköğretimde önem kazanmaktadır. 2. Öğrenci-akademisyen proje kültürü gelişmektedir.	1. Paydaş iş birlikleri uygulama deneyimini artırmaktadır. 2. Öğrenci katılımı akademik görünürlüğü desteklemektedir.	1. Üniversitelerin daha yüksek proje üretme kapasitesi rekabet oluşturabilir	1. Paydaş iş birliklerinin artırılması. 2. Öğrenci katılımını artıran çalışmaların geliştirilmesi
Eğitim-Öğretim- 3. Tedarikçiler	1. Eğitim altyapısı ve teknik hizmet maliyetleri artmaktadır. 2. Eğitim teknolojilerinde dış tedarik bağımlılığı bulunmaktadır.	1. Güvene dayalı tedarikçi ilişkileri hizmet sürekliliğini desteklemektedir.	1. Döviz kaynaklı maliyet artışları risk oluşturmaktadır	1. Çok kaynaklı sürdürülebilir tedarik modeli oluşturulması. 2. Yerli tedarik alternatiflerinin geliştirilmesi.
Eğitim-Öğretim-4. Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	1. Akreditasyon ve kalite güvence sistemleri yükseköğretimde önem kazanmıştır. 2. Mevzuat değişiklikleri eğitim süreçlerini doğrudan etkilemektedir.	1. Kurumsal akreditasyon kurumsal itibarı artırmaktadır	1. Akreditasyon süreçlerinin maliyetli olması. 2. Mevzuata uyum yükünün artması.	1. Akreditasyon süreçlerinin kalite yönetim sistemi ile bütünleştirilmesi. 2. Kurumsal kalite kültürünün güçlendirilmesi.
Araştırma Geliştirme-1. Rakipler	1. Büyük şehir üniversiteleri güçlü araştırma altyapısına sahiptir. 2. Araştırma çıktıları üniversiteler arası rekabeti belirlemektedir.	1. Sağlık alanında araştırma uzmanlaşması. 2. Klinik araştırma ortamı ve laboratuvar altyapısı.	1. Laboratuvar yenileme maliyetlerinin yüksek olması. 2. Nitelikli araştırmacı kaybı riski.	1. Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi. 2. Disiplinler arası araştırma kümelerinin oluşturulması.
Araştırma Geliştirme- 2. Paydaşlar	1. Ulusal ve uluslararası araştırma iş birlikleri artmaktadır.	1. Uluslararası fon programlarına erişim. 2. Patent ve inovasyon potansiyeli.	1. Fon rekabetinin artması.	1. Proje geliştirme destek sisteminin geliştirilmesi. 2. Teknoloji transfer kapasitesinin artırılması.
Araştırma Geliştirme- 3. Tedarikçiler	Araştırma cihaz ve sarf malzemelerinde dışa bağımlılık bulunmaktadır.	Yerli üretim alternatifleri gelişmektedir.	Küresel tedarik zinciri sorunları araştırma faaliyetlerini etkileyebilir.	Çok kaynaklı tedarik modeli oluşturulması.

ALANLAR ETKENLER	Tespitler	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı
Araştırma Geliştirme-4. Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	Araştırma faaliyetlerinde etik ve mevzuat uyumu önemlidir.	YÖK, TÜBİTAK ve AB fon programları araştırma kapasitesini desteklemektedir.	Mevzuat değişiklikleri uyum maliyetlerini artırmaktadır.	Araştırma yönetim yapısının güçlendirilmesi.
Toplumsal Katkı-1. Rakipler	Üniversiteler toplumsal katkı projeleriyle kurumsal görünürlük sağlamaktadır.	Sağlık temelli toplumsal projeler yüksek sosyal etki yaratabilir.	Kaynakları güçlü üniversiteler rekabet avantajına sahiptir.	Sağlık farkındalığı ve koruyucu sağlık temelli toplumsal projelerin geliştirilmesi.
Toplumsal Katkı- 2. Paydaşlar	Öğrenci kulüpleri ve STK iş birlikleri artmaktadır.	Öğrenci katılımı toplumsal katkı etkisini artırmaktadır.	Paydaş koordinasyonu zayıf kalabilir.	Paydaş temelli sürdürülebilir toplumsal katkı modeli kurulması.
Toplumsal Katkı- 3. Tedarikçiler	Sosyal destek ve avantaj sistemlerinde kurumsal anlaşmalar sınırlıdır.	Kurumsal anlaşmalar sosyal fayda sağlayabilir.	İş birliği ağının dar kalması risk oluşturur.	Sosyal ortaklık ağının geliştirilmesi.
Toplumsal Katkı-4. Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	Üniversite sıralamaları ve sürdürülebilirlik uygulamaları önem kazanmıştır.	Yeşil kampüs ve sürdürülebilirlik uygulamaları fırsat yaratmaktadır.	Sıralama kriterlerinin değişmesi risk oluşturabilir.	Sürdürülebilirlik çalışmalarının kurumsal stratejiye entegre edilmesi.
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi-1. Rakipler	Üniversiteler altyapı ve dijitalleşme yatırımlarını artırmaktadır.	Yeni hastane altyapısı ve güçlü konum avantajı bulunmaktadır.	Yüksek yatırım maliyetleri risk oluşturabilir.	Uzun vadeli altyapı planlarının gözden geçirilmesi
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 2. Paydaşlar	Paydaş katılımı yönetim kalitesini etkilemektedir.	Katılımcı yönetim kurumsal aidiyeti artırmaktadır.	Paydaş beklentilerinin yönetilememesi risk yaratabilir.	Paydaş analizleri ve iletişim mekanizmalarının güçlendirilmesi.
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 3. Tedarikçiler	Dijital altyapı yatırımlarında dış tedarikçi bağımlılığı bulunmaktadır.	Stratejik tedarik ilişkileri maliyet avantajı sağlayabilir.	Kritik sistemlerde tedarikçi bağımlılığı operasyonel risk oluşturabilir.	Tedarikçi performans değerlendirme sisteminin gözden geçirilmesi.
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi-4. Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	Yükseköğretim mevzuatı yönetim süreçlerini belirlemektedir.	Akreditasyon süreçleri kalite standartlarını yükseltmektedir.	Mevzuat değişiklikleri uyum yükü oluşturabilir.	Mevzuat uyum mekanizmalarının güçlendirilmesi.
Uluslararasılaşma-1. Rakipler	Uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme rekabeti artmaktadır.	Uluslararası ortak programlar ve araştırma projeleri.	Küresel üniversitelerin güçlü rekabeti.	Uluslararası akreditasyonların artırılması.
Uluslararasılaşma- 2. Paydaşlar	Uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliği artmaktadır.	Açık erişim ve uluslararası araştırma iş birlikleri görünürlüğü artırmaktadır.	Dil ve kültürel uyum sorunları yaşanabilir.	Uluslararası öğrenci destek sistemlerinin güçlendirilmesi.
Uluslararasılaşma- 3. Tedarikçiler	Tanıtım ve başvuru süreçlerinde dış sağlayıcılar kullanılmaktadır.	Dijital tanıtım araçları küresel erişimi artırmaktadır.	Aracı kurum maliyetleri risk oluşturabilir.	Doğrudan başvuru kanallarının geliştirilmesi.
Uluslararasılaşma-4. Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar	Uluslararası öğrenci kabul süreçleri mevzuata bağlıdır.	Ulusal politikalar uluslararasılaşmayı desteklemektedir.	Vize ve mevzuat değişiklikleri belirsizlik yaratabilir.	Uluslararasılaşma süreçleri için uzman birimlerin güçlendirilmesi.

### 3.12. GZFT ANALİZİ

Durum analizi sürecinde oluşturulan çalışma gruplarından biri olan SWOT Çalışma Grubu, ilgili alandaki deneyim ve birikimleri doğrultusunda belirlenmiş olup çalışmalarını Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayımlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) kriterlerini esas alarak yürütmüştür. Bu çerçevede, GZFT başlıkları KİDR alt ölçütleriyle uyumlu şekilde yapılandırılmış ve üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler sistematik bir yaklaşımla segmente edilerek değerlendirilmiştir.

Söz konusu analiz, iç çevre ve yükseköğretim sektörü analizlerinden elde edilen bulgulara dayandırılarak stratejik planlama sürecine veri sağlayan temel bir araç olarak kullanılmıştır. Ayrıca, üniversite personelinin GZFT algısının nesnel ve ölçülebilir biçimde ortaya konulabilmesi amacıyla, bu algılar bilimsel bir karar verme yöntemi olan Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (FAHP) kullanılarak matrislere aktarılmış; geliştirilen özgün yapay zekâ algoritması aracılığıyla ilgili faktörlerin ağırlıklandırılması gerçekleştirilmiştir. Bu bütüncül ve analitik yaklaşım doğrultusunda, üniversitemizin stratejik amaç ve hedefleri belirlenmiştir.

**Tablo-26 GZFT Analizi**

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Eğitim-Öğretim-1. Program Tasarımı ve Eğitim Planlaması	1. Eğitim programlarının sağlık odaklı kurumsal misyon ve strateji ile uyumlu olması 2. Teori ve uygulama dengesini gözeten bütüncül eğitim yaklaşımı 3. SEM üzerinden yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen planlama anlayışı 4. Tıp ve diş hekimliği gibi alanlarda entegre eğitim modelinin etkin uygulanması	1.İngilizce ve disiplinlerarası programların gelişim ihtiyacı 2.Yapay zekâ ve dijital teknolojilerin eğitim süreçlerine entegrasyonunun sınırlı olması 3.Mikro kredi ve esnek öğrenme modellerinin bulunmaması	1. Yeni disiplinlerde program geliştirme (Sağlıkta YZ, biyoinformatik, biyomühendislik vb.) 2.Mezun izleme verileriyle müfredat ve kontenjanların güncellenmesi 3.Mikro kredi ve sertifika programlarının yaygınlaştırılması	1.Mevzuat değişikliklerinin eğitim planlamasına etkisi 2.Hızla değişen mesleki yetkinlik beklentileri 3.Düzenlemelerin dijital altyapıya uyum sürecinde zorluklar
Eğitim-Öğretim-2. Eğitim-Öğretim Süreçlerinin Yönetimi	1.Eğitim süreçlerinin merkezi yazılım sistemleri üzerinden yönetilmesi 2.Akademik takvime uyum ve süreçlerde öngörülebilirlik 3.Klinik ve uygulama eğitimlerinin hastane ile eşgüdümlü yürütülmesi 4.Tanımlı görev ve sorumluluklara dayalı süreç yönetimi 5.Kalite standartları çerçevesinde izleme ve iyileştirme yaklaşımı 6.Mezuniyet ve belge süreçlerinde dijital otomasyon kullanımı	1.Uzaktan ve hibrit eğitim altyapısının daha fazla geliştirilmesi 2.Lisansüstü eğitim süreçlerinde dijital sistemlerin geliştirilme ihtiyacı 3. Uluslararası ortak programların artırılması	1.Eğitim süreçlerinin ileri düzey dijitalleşmesi 2.Yeni yapılan akreditasyon süreçleriyle iş akışlarının iyileştirilmesi	1.Artan sınıf mevcuduna bağlı geri bildirim ve değerlendirme yükü 2.Yapay zekâ kullanımına bağlı akademik dürüstlük riskleri

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Eğitim-Öğretim-3. Öğrenci Merkezli Öğrenme ve Ölçme-Değerlendirme	1. Eğitim programlarının sağlık odaklı kurumsal misyon ve strateji ile uyumlu olması 2. Teori ve uygulama dengesini gözeterek bütüncül eğitim yaklaşımı 3. SEM üzerinden yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen planlama anlayışı 4. Tıp ve diş hekimliği gibi alanlarda entegre eğitim modelinin etkin uygulanması	1.İngilizce ve disiplinlerarası programların gelişim ihtiyacı 2.Yapay zekâ ve dijital teknolojilerin eğitim süreçlerine entegrasyonunun sınırlı olması 3.Mikro kredi ve esnek öğrenme modellerinin bulunmaması	1. Yeni disiplinlerde program geliştirme (Sağlıkta YZ, biyoinformatik, biyomühendislik vb.) 2.Mezun izleme verileriyle müfredat ve kontenjanların güncellenmesi 3.Mikro kredi ve sertifika programlarının yaygınlaştırılması	1.Mevzuat değişikliklerinin eğitim planlamasına etkisi 2.Hızla değişen mesleki yeterlilik beklentileri 3.Düzenlemelerin dijital altyapıya uyum sürecinde zorluklar
Eğitim-Öğretim-4. Öğrenci Destek, Gelişim ve Katılım Mekanizmaları	1.Düşük öğrenci/ öğretim üyesi oranı ve erişilebilir akademik danışmanlık 2.Üniversite hastaneleri sayesinde sağlık hizmetlerine hızlı erişim 3.Öğrenci kulüplerine sağlanan kurumsal destek (bütçe ve mekân)	1.Hastane odaklı yerleşkeler nedeniyle geniş kampüs arazisi, spor kompleksleri ve ders dışı sosyal alanların sınırlı kalması.	1.Öğrenci girişimcilik fonları ve kuluçka yapıları 2.Mezunlarla yaşam boyu ilişkiyi güçlendiren uygulamalar	1.Öğrenci destek hizmetlerinde kurumlar arası rekabet 2.Artan yaşam maliyetlerine bağlı erişim ve motivasyon riski 3.Mezun istihdam belirsizliğinin öğrenci memnuniyetine etkisi 4.Öğrenci katılımının sınırlı kalmasına bağlı motivasyon kaybı
Eğitim-Öğretim-5. Öğrenme Ortamları, Altyapı ve Kaynaklar	1.Hastane ile entegre uygulamalı eğitim imkânı 2.Farklı lokasyonlarda geniş staj ve uygulama alanları 3.Uluslararası veri tabanlarına 7/24 erişim imkânı 4. Makale işletim ücreti ödenmeden yayın yapılmasını sağlayacak oku ve yayımla anlaşmalarının olması	1. Merkezi lokasyonun getirdiği yapılaşma kısıtları nedeniyle yeni derslik, laboratuvar veya ofis alanı oluşturmada yaşanan fiziksel zorluklar. 2. Şehir içindeki konumu nedeniyle üniversiteye ait yurt imkanının eksikliği	1. Fiziksel alan kısıtını aşmak için öğrenme ortamlarını dijital ikizlere taşıyarak sanal laboratuvarlar ve uzaktan deney imkanları oluşturma. 2.Dijital kütüphane ve okuma alanlarının geliştirilmesi 3.Teknoloji ile alan kullanım verimliliğinin artırılması	1.Döviz kaynaklı altyapı ve ekipman maliyet artışı 2.Kampüs güvenliği ve operasyonel riskler 3.Artan öğrenci sayısına bağlı ortak alan kapasite baskısı
Eğitim-Öğretim-6. Öğretim Elemanı ve Akademik Kültür	1.Nitelikli ve alanında uzman akademik kadro 2.Düşük öğrenci/ akademisyen oranı 3.Akademik teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları 4.Yayın etiği ve akademik dürüstlüğü dayalı kurumsal kültür	1.İdari görevlerin akademik üretkenliğe etkisi 2.Klinik yük ile akademik sorumluluklar arasında zaman yönetimi zorlukları	1. Tersine beyin göçünü sağlayarak küresel vizyona sahip isimlerle akademik kadroyu güçlendirme. 2.TTO ve girişimcilik yapılarıyla akademik bilginin ticarileştirilmesi	1.Nitelikli akademik personel için artan rekabet 2.Yayın odaklı yaklaşımın eğitim ve toplumsal katkıya etkisi 3. Kritik branşlardaki çok kıdemli hocaların emekliliği durumunda, yerlerini dolduracak aynı yetkinlikte kadroların yetiştirilememesi

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Eğitim-Öğretim-7. Eğitimde Kalite Güvencesi ve İyi Uygulamalar	1.Sağlık alanında köklü kurumsal deneyim 2.Akredite programların varlığı 3.Hastane ile entegre uygulamalı eğitim yapısı 4.Eğiticinin eğitimi ve modern öğretim yöntemlerine verilen önem.	1.Mezun ve dış paydaş katılımının beklenen düzeyde olmaması 2.Tüm programların akreditasyonunun olmaması	1.Akreditasyon süreçleriyle kalite görünürlüğünün artırılması 2.Uluslararası iyi uygulamaların kuruma uyarlanması 3.Eğitimde kaliteyi teşvik eden ödül ve performans sistemleri	1.Akreditasyon kriterlerindeki değişimlere uyum gerekliliği 2.Merkezi düzenlemelerin kalite süreçlerine etkisi 3.Kalite uygulamalarında sürdürülebilirlik riski
Araştırma Geliştirme-1. Araştırma Stratejisi ve Yönetişimi	1.Sağlık ve yaşam bilimlerine odaklı stratejik yönelim 2.Araştırmayı destekleyen üst yönetim yaklaşımı	1.Klinik hizmet yoğunluğunun araştırma odağını sınırlaması 2.Karar süreçlerinde bürokratik katmanların etkisi	1.Araştırma üniversitesi olunması 2.Ulusal araştırma öncelikleriyle stratejik uyum	1.Mevzuat değişikliklerine bağlı belirsizlikler 2.ekonomik dalgalanmalar ve fon yönetimi riskleri
Araştırma Geliştirme-2. Araştırma Kapasitesi ve Altyapısı	1. Gelişmiş araştırma merkezleri ve altyapı birimleri (İLMER, FİTOMER, Deney Hayvanları Araştırma Merkezi, BİLSAB vb.) 2.Geniş hasta portföyüne dayalı güçlü klinik araştırma kapasitesi 3.Uygulama ve veri temelli araştırma imkanı	1.Ticarileşme ve girişimcilik ekosisteminin sınırlı olması 2.Fiziksel alan kısıtlarının altyapı genişlemesini sınırlaması 3.BAP ve proje yönetim süreçlerinde dijital sistem eksikliği 4.Satın alma süreçlerinde izlenebilirlik ve şeffaflık ihtiyacı	1.Yapay zekâ ve veri bilimi temelli araştırma kapasitesi 2.Dijital altyapı ve veri işleme sistemlerinin geliştirilmesi 3.BAP ve proje yönetim sistemlerinin kurulması 4.E-satınalma ve ERP entegrasyonu ile süreç iyileştirme	1.Teknolojik altyapının hızlı eskime riski 2.Döviz kaynaklı ekipman ve malzeme maliyetleri 3.Sistem eksikliğine bağlı süreç ve denetim riskleri 4.izlenebilirlik zayıflığına bağlı maliyet ve uyum riskleri
Araştırma Geliştirme-3. İnsan Kaynağı ve Araştırmacı Gelişimi	1.Uluslararası deneyime sahip nitelikli akademik kadro 2.Genç ve dinamik araştırmacı potansiyeli	1.Klinik yük nedeniyle araştırmaya ayrılan zamanın sınırlı olması 2.Temel bilimlerde araştırmacı sayısının görece sınırlı olması	1.TÜBİTAK 2232 gibi programlarla yurt dışındaki Türk bilim insanlarını BİLSAB gibi merkezlere çekme potansiyeli.	1.Nitelikli araştırmacı kaybı riski 2.Kurumlar arası rekabet ve transfer baskısı
Araştırma Geliştirme-4. Araştırma Performansı ve Kalite Güvencesi	1.Belirli alanlarda yüksek etki faktörlü yayın üretimi 2.Geniş vaka havuzuna dayalı güçlü klinik araştırma çıktıları	1.Yayın kalitesi ve uluslararası iş birliği oranında gelişim ihtiyacı 2.Disiplinlerarası araştırma kapasitesinin sınırlı olması	1. Nitelikli yayını teşvik eden iç ödül sistemlerinin geliştirilerek performansın artırılması.	1.Yayın kalitesi ve etik riskler 2.Kısa vadeli çıktı baskısının araştırma yönelimine etkisi
Araştırma Geliştirme-5. İş Birlikleri ve Araştırma Ekosistemi	1.Türkiye'nin önde gelen ilaç firmalarıyla Faz çalışmalarında (Klinik Araştırmalar) güçlü iş birliklerinin olması. 2. Johns Hopkins gibi küresel markalarla geçmişten gelen diyalog ve iş birliği kültürü. 3. Ulusal fonlara erişimin iyi olması.	İş birliklerinin sektör çeşitliliğinin artırılması	1.AB fonları ve uluslararası konsorsiyumlara katılım 2.Teknopark ve kuluçka yapılarıyla ekosistemin genişletilmesi	1.Veri paylaşımı ve mevzuata bağlı iş birliği kısıtları 2.Araştırma fonlarında artan kurumlar arası rekabet

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Araştırma Geliştirme-6. Yenilikçilik, Girişimcilik ve Ticarileşme	1.Artan patent, tasarım ve faydalı model başvuru kapasitesi 2.Fitoterapi ve doğal ürünlerde yüksek ticarileşme potansiyeli 3.Sağlık temelli yenilikçi ürün geliştirme altyapısı	1.Patentlerin ticarileşme düzeyinin sınırlı olması 2.Akademisyen girişimcilik kültürünün gelişim ihtiyacı 3.Girişimcilik ve proje geliştirme eğitimlerinin sürekliliğinin sınırlı olması	1.Geliştirilen yenilikçi tedavi yöntemlerinin veya ürünlerin sağlık turizmi kapsamında katma değere dönüştürülmesi. 2.Proje yazma ve ticarileştirme eğitimleriyle kapasite artışı	1.Tıbbi ürün onay süreçlerine bağlı düzenleyici riskler 2.Erken aşama girişimler için finansman sınırlılıkları 3.Eğitim ve destek sürekliliğine bağlı ticarileşme riski
Sağlık Hizmetleri-1. Klinik Yönetim	1.Akademik-klinik entegre yapı 2.Uzman hekim kadrosu 3.Kanıtla dayalı karar süreçleri 4.Multidisipliner hizmet kapasitesi 5.Etik ve standartlara uyum	1.Kliniklerde iş yükü dengesizlikleri 2.Klinik süreçlerde bürokratik gecikmeler 3.Kliniklerde veri temelli yönetim kültürünün sınırlılığı	1.Araştırma üniversitesi olunması 2.Ulusal araştırma öncelikleriyle stratejik uyum	1.Mevzuat değişikliklerine bağlı belirsizlikler 2. Ekonomik dalgalanmalar ve fon yönetimi riskleri
Sağlık Hizmetleri-2. Operasyon ve Planlama	1.Tanımlı klinik ve idari süreç yapısı 2.Deneyimli idari kadro 3.Acil, poliklinik ve yataklı hizmetlerde operasyonel deneyim 4.Klinik hizmetlerin akademik takvimle uyumlu planlanabilmesi 5.Süreç iyileştirmeye açık kurumsal yapı	1.Hasta yoğunluğuna bağlı randevu ve bekleme sürelerinin uzaması. 2.Operasyonel planda gerçek zamanlı veri kullanımının sınırlılığı 3.Klinik ve idari süreçler arası koordinasyon eksiklikleri 4.Talep tahmini ve kapasite planlamasının sınırlı olması 5.Operasyonel performans göstergelerinin sınırlı kullanımı	1.Yalın yönetim ve süreç optimizasyonu uygulamaları 2.Dijital hastane ve akıllı planlama sistemleri 3.Hasta deneyimini geliştiren hizmet modelleri 4.Sağlık turizmi ve özel hizmet planlama imkânları	1.Artan hasta talebine bağlı operasyonel tıkanıklık riski 2.Personel yetersizliğine bağlı hizmet aksamaları 3.Teknik altyapı sorunlarının hizmet sürekliliğine etkisi 4.Salgın ve afet gibi olağanüstü durumlar 5.Operasyonel hataların hasta memnuniyetine etkisi 6.Mevzuat değişikliklerinin hizmet süreçlerine etkisi
Sağlık Hizmetleri-3. Altyapı ve İnsan Kaynakları	1.Klinik hizmetleri destekleyen fiziki ve teknik altyapı 2.Eğitilmiş ve deneyimli sağlık personeli 3.Akademik kadro desteği ve sürekli bilgi güncelleme imkânı 4. Gelişim ve eğitim odaklılık 5.Klinik uygulamalara dayalı akademik araştırma kapasitesi	1.Fiziksel alanların artan talep karşısında sınırlı kalması 2.Vardiya ve nöbet yükünün çalışan memnuniyetine etkisi 3. Otopark ve destek alanlarının yetersizliği	1.Sağlık insan gücü geliştirme programları 2.Dijital sistemlerle iş yükünün azaltılması 3.Akademik yapı sayesinde nitelikli personel çekme potansiyeli 4.Ulusal ve uluslararası insan kaynağı hareketliliği 5.Yeni altyapı ve teknoloji yatırımları	1.Nitelikli personel için artan rekabet 2.İşten ayrılma oranlarında artış riski 3.Altıyapı yenileme ve yatırım maliyetlerinin yükselmesi 4.Mevzuat kaynaklı istihdam kısıtları 5.Afet ve kriz durumlarında altyapı yetersizliği riski

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Sağlık Hizmetleri- 4. Hasta Güvenliği ve Klinik Kalite	1.Hasta güvenliği ve kaliteye yönelik kurumsal farkındalık 2.SKS uygulamalarının yürütülmesi 3.Klinik kalite komiteleri ve izleme mekanizmaları 4.Kanıt dayalı tanı ve tedavi yaklaşımları 5.Sürekli iyileştirmeye açık kalite kültürü	1.Olay bildirim sistemlerinin sınırlı kullanımı 2.Kalite çalışmalarının iş yükü olarak algılanması 3.Klinik kalite eğitimlerinin sürekliliğinin sınırlı olması	1.Akreditasyon ve kalite süreçleri 2.Dijital kalite ve güvenlik sistemleri 3.Simülasyon ve eğitim teknolojileri 4.Hasta güvenliği odaklı iyi uygulamalar 5.Kalite verilerinin bilimsel kullanımı	1.Tıbbi hata ve güvenlik olaylarına bağlı itibar ve hukuki riskler 2.Artan kalite ve denetim yükü 3.Veri güvenliği riskleri 4.Olumsuz medya yansımaları
Sağlık Hizmetleri- 5. Hasta ve Çalışan İlişkileri	1.Hasta odaklı hizmet anlayışı Klinik personelin iletişim duyarlılığı Hasta hakları ve geri bildirim mekanizmaları Akademik ortamın etik ve iletişim bilincine katkısı Çalışanlar arasında mesleki dayanışma	1.Artan hasta ve hasta yakını beklentileri 2.Yoğunluk kaynaklı iletişim aksaklıkları 3.Şikâyet yönetiminde birimler arası farklılıklar	1.Hasta deneyimi ve çalışan memnuniyeti yaklaşımları 2.Dijital geri bildirim ve iletişim kanalları 3.Çalışan esenliği ve destek programları 4.İletişim ve empati eğitimleri 5.Memnuniyet göstergelerinin kaliteye entegrasyonu 6.Sosyal etki ve toplum sağlığı projeleri	1.Artan şikâyetlere bağlı itibar riski 2.İletişim kaynaklı hukuki riskler 3.Çalışan devir oranı artışı 4.Sosyal medya kaynaklı algı riski 5.Şiddet ve güvenlik riskleri
Sağlık Hizmetleri- 6. Finansal ve Hizmet Sürekliliği	1.Sağlık hizmetlerinden gelir üretme kapasitesi 2.Akademik yapı kaynaklı hasta talebi 3.Hizmet çeşitliliğine dayalı gelir yapısı 4.Tanımlı bütçe ve finansal yönetim süreçleri 5.Hizmet sürekliliğine yönelik kurumsal bilinç	1.Artan hizmet maliyetleri 2.Geri ödeme ve fiyatlandırma bağımlılığı 3.Gelir-gider dengesi yönetiminde zorluklar 4.Yatırım ve yenileme bütçelerinin sınırlılığı	1.Sağlık turizmi ve özel hizmet modelleri 2.Dijital verimlilik çözümleri 3.İş birliği ve proje bazlı finansman modelleri 4.Maliyet kontrol ve gelir çeşitlendirme yaklaşımları 5.Kalite odaklı sürdürülebilirlik modelleri	1.Ekonomik dalgalanmalar ve enflasyon baskısı 2.Geri ödeme politikası riskleri 3.Artan personel ve malzeme maliyetleri 4.Finansal sürdürülebilirlik riski 5.Olağanüstü durumların mali yükü 6.Rekabet ve fiyat baskısı
Toplumsal Katkı- 1. Toplumsal Katkı Stratejisi ve Politika Yapısı	1.Toplumsal fayda odaklı kurumsal misyon 2.Sağlık alanındaki uzmanlığın toplumsal ihtiyaçlarla uyumu 3.Akademik ve klinik faaliyetlerin toplumsal katkı potansiyeli 4.Gönüllülük ve sosyal sorumluluk bilinci 5.Toplum sağlığına yönelik akademik birikim	1.Birimler arası koordinasyonun artırılması 2.Toplumsal katkının faaliyet odaklı algılanması	1.Ulusal politikalar ve sosyal projelerle uyum 2.Kamu, yerel ve STK iş birlikleri 3.Artan toplumsal ihtiyaç alanları 4.Proje fonları ve destek programları 5.Toplumsal katkı performansına yönelik görünürlük	1.Kaynak sürdürülebilirliği riski 2.Değişen toplumsal beklentiler 3.Bürokratik süreçlerin etkisi 4.Öncelik dengesi zorlukları 5.İtibar riski
Toplumsal Katkı- 2. Kaynak, Altyapı ve Kapasite Yönetimi	1.Klinik altyapının topluma hizmet sunma kapasitesi 2.Akademik bilgi ve uzmanlığın toplumsal katkıya aktarılabilirliği 3.Öğrenci ve gönüllü insan kaynağı potansiyeli 4.Sağlık temelli uygulama alanlarının varlığı 5.İdari yapıların proje yürütmeye uyulanabilirliği	1.Ayrılmış bütçe ve fonların sınırlı olması 2.İş yüküne bağlı zaman kısıtları	1.Hibe, fon ve sosyal sorumluluk kaynakları 2.Özel sektör iş birlikleri 3.Ulusal ve uluslararası sosyal etki fonları 4.Üniversite-kamu-STK iş birlikleri 5.Dijital araçlarla düşük maliyetli uygulamalar	1.Ekonomik dalgalanmalara bağlı bütçe kısıtları 2.Kaynak sürekliliği riski 3.İnsan kaynağı yetersizliği 4.Fon sağlayıcı öncelik değişiklikleri 5.Artan altyapı ve lojistik maliyetler

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Toplumsal Katkı- 3. Paydaşlarla İş Birliği ve Etkileşim	1.Sağlık sektörü paydaşlarıyla güçlü ilişki ağı 2.Klinik hizmetler üzerinden toplumla doğrudan temas 3.Akademik bilgi ve uzmanlığın paydaşlara aktarılabilirliği 4.Öğrencilerin saha temelli projelere katılım potansiyeli 5.Mezunların sektörde yaygınlığı	1.Paydaş geri bildirimlerinin yapılandırılmamış olması 2.Uzun vadeli stratejik ortaklıkların sınırlı olması 3.Paydaş beklentilerinin yeterince tanımlanmamış olması 4.Görev ve sorumlulukların netleştirilme ihtiyacı	1.Bölgesel kalkınma ve toplum sağlığı projeleri 2.Kamu ve belediye iş birlikleri 3.STK temelli proje geliştirme imkânları 4.Uluslararası sağlık programları 5.Sosyal etki projeleriyle görünürlük artışı	1.Güven kaybı riski 2.Kurumlar arası koordinasyon eksiklikleri 3.Proje sürekliliği riskleri 4.Siyasi ve yönetsel değişimlerin etkisi
Toplumsal Katkı- 4. Toplumsal Katkı Projelerinin Yönetimi	1.Akademik bilgi ile uygulamayı birleştiren proje kapasitesi 2.Öğrenci katılımını destekleyen gönüllülük yapısı 3.Sağlık temelli projelerde saha deneyimi 4.Toplumsal sorunlara çözüm odaklı yaklaşım 5.Gelişime açık proje kültürü	1.Sosyal etki ölçüm araçlarının sınırlı kullanımı 2.Proje yönetim süreçlerinde birimler arası farklılıklar	1.Sosyal etki ölçüm ve raporlama modelleri 2.Sosyal inovasyon yaklaşımları 3.Dijital proje yönetim araçları 4.Toplum temelli araştırma modelleri 5.Akademik çıktıya dönüşüm imkânı	1.Etki görünürlüğü riski 2.Kısa vadeli projelerin sınırlı etkisi 3.Proje sahipliğinin kişilere bağlı olması 4.Toplumsal hassasiyetlerin yönetimi 5.Kaynak yetersizliği riski
Toplumsal Katkı- 5. Bilgi ve Teknoloji Transferi – Toplum Bilgi Yayımları	1. Sağlık alanında üretilen bilginin topluma aktarılabilir ve uygulanabilir olması 2.Akademik ve klinik uzmanların iletişim kapasitesi 3.Toplum sağlığı eğitim ve bilgilendirme deneyimi 4.Gönüllü bilgi paylaşım kültürü 5.Dijital erişim potansiyeli	1.Kurumsal bilgi yayılım stratejisinin sınırlı olması 2.Hedef kitleye özel içerik üretiminin sınırlılığı 3.Dijital içerik ve iletişim kapasitesinin gelişim ihtiyacı 4.Etki ölçüm ve değerlendirme eksikliği	1.Dijital platformlar ve açık erişim uygulamaları 2.Sağlık okuryazarlığına artan talep 3.Uzaktan eğitim ve çevrim içi modeller 4.Kamu kampanyaları ve farkındalık programları 5.Medya iş birlikleri	1. Yanlış bilgi ve dezenformasyonun yayılması 2. Bilginin yanlış yorumlanması nedeniyle hukuki ve etik riskler 3. Dijital mecralarda güvenilirlik sorunu 4. Bilgi kirliliği nedeniyle kurumsal mesajların görünürlüğünün azalması 5. İletişim krizleri
Toplumsal Katkı- 6. Sonuçların Yaygınlaştırılması ve İyi Uygulamalar	1.Klinik ve akademik iyi uygulama örnekleri 2.Proje deneyimi ve çıktı birikimi 3.Akademik yayına dönüştürülebilir uygulamalar 4.Öğrenci ve personel başarı örnekleri 5.Kurumsal öğrenmeye katkı sağlayan birikim	1. iyi uygulamaların kurumsal hafızaya sistematik aktarılmaması 2.Görünürlük ve çalışmalarının iletişiminin beklenen düzeyde olmaması	1.Ulusal ve uluslararası paylaşım platformları 2.Ödül ve tanınırlık programları 3.Dijital yayın ve raporlama araçları 4.Kurumsal marka değerine katkı 5.İyi uygulama paylaşım ağları	1.Görünürlük eksikliği riski 2.İtibar riskleri 3.Bilginin güncelliğini yitirmesi 4.Yaygınlaştırma maliyetleri

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Uluslararasılaşma-1. Uluslararasılaşma Stratejisi, Politika ve Yönetişim	1.Sağlık temalı akademik yapıyı kapsayan kurumsal uluslararasılaşma yönetişimi 2.Uluslararası sıralamalarda mevcut görünürlük 3.Sağlık alanında tematik odaklanma	1.Birim bazlı hedef ve göstergelerin detaylandırılması ihtiyacı 2.İngilizce eğitim kapasitesinin sınırlı olması 3.Uluslararası öğrenci sayısının sınırlı olması	1.Sağlık alanındaki güçlü fakülteler üzerinden uluslararasılaşma potansiyeli 2.Tematik odakla uygun sıralamalarda yükselme imkânı 3.Türkiye'ye artan sağlık talebi 4.Sağlık turizmi ile bilinirlik artışı	1.Uluslararası mevzuat ve vize süreçlerine bağlı kısıtlar 2.Artan küresel üniversite rekabeti 3.Jeopolitik belirsizliklerin etkisi 4.Yabancı öğrenci ve akademisyen süreçlerinde bürokratik zorluklar
Uluslararasılaşma-2. Uluslararası Eğitim Programları ve Akademik Hareketlilik	1.Klinik ağırlıklı eğitim yapısının uluslararası hareketliliğe katkısı 2.Erasmus ve ikili iş birlikleri üzerinden akademik hareketlilik deneyimi	1.İngilizce program ve ders seçeneklerinin sınırlı olması 2.Akademik iş birliği kontenjanlarının tam kullanılmaması	1.Enstitüler bünyesinde ortak dersler, kısa süreli programlar ve yaz okulları yoluyla uluslararası akademik hareketliliğin artırılabilmesi. 2.Mevcut iş birliği kontenjanlarının etkin kullanımı	1. Daha geniş İngilizce program portföyüne sahip üniversitelerin tercih edilmesi nedeniyle hareketlilik hacminin sınırlı kalma riski 2. Diğer kurumların daha fazla personel için akademik ikili iş birlikleri sayılarına sahip olmaları
Uluslararasılaşma-3. Uluslararası Öğrenci ve Akademik İnsan Kaynağı Yönetimi	1.Klinik ve araştırma altyapısının uluslararası akademisyen çekme potansiyeli 2.Erasmus programları ile uluslararası görünürlük ve hareketlilik	1.Uluslararası öğrencilere yönelik uyum mekanizmalarının standartlaşma ihtiyacı 2.Erasmus kontenjanlarının tam kullanımında sınırlılıklar	1.Burs, mentorluk ve destek mekanizmalarıyla cazibenin artırılması 2.Yeni coğrafyalarda ikili iş birliklerinin geliştirilmesi	1.Vize ve izin süreçlerine bağlı bürokratik riskler 2.Kurumlar arası hareketlilik ve kontenjan rekabeti
Uluslararasılaşma-4. Uluslararası Araştırma ve Akademik İş Birlikleri	1.Uluslararası üniversite sıralamalarında görünürlük 2.Sağlık temalı yapı sayesinde sıralamalarda konumlanma avantajı 3.Enstitü ve fakülteler arası disiplinler arası araştırma kapasitesi	1.Tüm uluslararası sıralamalara katılımın sınırlı olması 2.Uluslararası proje ve iş birliği süreçlerinde kurumsal entegrasyon ihtiyacı	1.Klinik araştırma potansiyelinin uluslararası ağlara entegrasyonu	1.Artan uluslararası sıralama rekabeti 2.Etik, veri ve mevzuat farklılıklarına bağlı süreç riskleri
Uluslararasılaşma-5. Uluslararası Tanınırlık, Marka ve Akreditasyon	1.Akredite programlar ve kalite belgeleri 2.Güncel web ve sosyal medya iletişimi 3.Sağlık alanındaki uygulama ve araştırmaların uluslararası görünürlüğe katkısı 4.Erasmus programlarıyla uluslararası hareketlilik	1.Tüm programların akredite olmaması 2.İngilizce içerik ve iletişim kapasitesinin sınırlı olması 3.Bazı programlarda uluslararası tanınırlık düzeyinin sınırlı olması 4.Uluslararası faaliyetlerin tanıtımının sınırlı olması	1.Akreditasyon kapsamının genişletilmesi 2.Turquality ve benzeri markalaşma programları 3.İngilizce içeriklerle uluslararası görünürlüğün artırılması 4.Kurumsal marka değerini güçlendiren kalite süreçleri	1.Akreditasyon ve kalite alanında artan rekabet 2.Dijital görünürlükte diğer kurumların avantajı 3.Nitelikli uluslararası adaylar için artan küresel rekabet 4.Kurumlar arası tanıtım ve görünürlük farkı
Uluslararasılaşma-6. İzleme, Değerlendirme ve Sürekli İyileştirme	1.Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin kurumsal sistemlerle izlenmesi 2.Kalite güvencesi kapsamında düzenli değerlendirme mekanizmaları	1.Uluslararasılaşmaya özgü performans göstergelerinin optimize edilmesi.	1.İzleme ve değerlendirme sonuçlarının tüm akademik birimler için sürekli iyileştirme aracı olarak kullanılması.	1.Uluslararası standartlara uyum eksikliğine bağlı akreditasyon riskleri

ALAN-ALTBAŞLIK	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 1. Liderlik ve Kurumsal Yönetişim	1.Üst yönetimde stratejik planlama ve kalite farkındalığı 2. Kurumsal misyon, vizyon ve değerlerin sağlık temalı net bir çerçeve sunması 3.Klinik ve akademik entegrasyonu destekleyen yönetim yapısı	1.Çok kademeli karar süreçlerine bağlı zaman kaybı 2.Orta kademe yöneticilerde liderlik yetkinlik farklılıkları	1.Dijital ve e-yönetişim uygulamaları 2.Ulusal ve uluslararası yönetim rehberleri 3.Paydaş katılımını artıran yönetim araçları	1.Mevzuat değişikliklerine bağlı esneklik kaybı 2.Artan bürokratik ve raporlama yükü 3.Ani düzenleme değişikliklerinin kurumsal çevikliğe etkisi
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 2. Strateji Geliştirme ve Uygulama Yönetimi	1. Stratejik planlama deneyiminin ve kurumsal hafızanın bulunması 2. Stratejik planın akademik, idari ve klinik alanları kapsayan bütüncül yapısı 3. Stratejiyle uyumlu performans esaslı yönetim anlayışına geçiş iradesi	1.Stratejik önceliklerin değişen koşullara daha hızlı uyarlanmasına yönelik gelişim alanları bulunması	1.Dijital strateji izleme ve performans sistemleri 2.Veri temelli karar alma yaklaşımları 3.Benchmarking uygulamaları 4.Stratejik planların dinamik yönetim aracı olarak kullanımı	1. Hızlı çevresel değişimlere uyumda kurumsal çevikliğinin artırılma ihtiyacı
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 3. Kaynak ve Altyapı Yönetimi	1. Sağlık temelli faaliyetlerden gelir üretme potansiyeli 2. Mevcut fiziksel, teknik ve insan kaynağı altyapısının temel faaliyetleri desteklemesi 3. Eğitim, araştırma ve sağlık hizmetlerini destekleyen klinik altyapı	1.Gelir kaynaklarının çeşitliliğinin sınırlı olması 2.Bakım, onarım ve yenileme ihtiyacının artması 3.Fiziksel ve dijital altyapının güncellenme ihtiyacı	1.Alternatif finansman ve sponsorluk modelleri 2.Proje ve hizmet bazlı gelir artırımı 3.Kamu-özel iş birliği modelleri 4.Sürdürülebilir ve verimli altyapı yatırımları	1. Ekonomik dalgalanmalar ve enflasyon baskısı 2. Sağlık ve eğitim alanlarında artan işletme maliyetleri 3. Döviz kuru riskleri
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 4. Kalite Güvencesi ve Kurumsal Öğrenme	1. YÖKAK süreçleriyle uyumlu kalite güvencesi yapısının bulunması 2. Program ve kurumsal akreditasyonlara yönelik farkındalık 3. Kalite kültürünün gelişmeye açık olması	1.Kalite kültürü olgunluk düzeyinde birimler arası farklılıklar olması	1.Ulusal ve uluslararası kalite rehberleri 2.Dijital kalite yönetim sistemleri 3.Akreditasyon süreçlerinin öğrenmeye katkısı 4.Benchmarking uygulamaları 5.Sürekli iyileştirme yaklaşımları	1.Mevzuat değişikliklerine bağlı belirsizlikler 2.Artan kalite ve akreditasyon rekabeti 3.Dijital dönüşüm ve teknolojiye uyum baskısı 4.Fon ve desteklerde kısıtlar 5.Nitelikli insan kaynağı rekabeti
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 5. Paydaş Yönetimi ve İletişim	1. Akademik, idari, klinik ve dış paydaşlardan oluşan geniş paydaş ekosistemi 2. Memnuniyet ölçüm sistemlerinin varlığı, 3. Kurumsal iletişim kanallarının bulunması 4.Paydaş katılımını destekleyen şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışı	1. Paydaş geri bildirimlerinin tamamının dijital platformdan izlenememesi	1.Dijital ve çok kanallı iletişim araçları 2.Paydaş katılımını artıran yöntemler 3.Mezun ve işveren ağlarının katkısı 4.Uluslararası iletişim ağlarının gelişimi	1.İtibar ve algı riskleri 2.Bilgi kirliliği ve iletişim hataları 3.Güven kaybı riski 4.Kriz iletişimi eksiklikleri 5.Sosyal medya kaynaklı olumsuz algı
Stratejik Kurumsal Yönetim ve Kalite Ekosistemi- 6. Kurumsal Sürdürülebilirlik	1.Güçlü kurumsal geçmiş ve birikim 2.Eğitim, araştırma ve hizmette çeşitlendirilmiş yapı 3.Sürdürülebilirlik odaklı çalışmaların gelişimi	1. Öğrenci ve çalışan katılımının beklenen düzeyde olmaması	1.ESG ve sürdürülebilirlik yaklaşımları 2.Yeşil kampüs ve enerji verimliliği uygulamaları 3.Ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik ağları	1.Ekonomik belirsizlikler ve finansal riskler 2.Fon ve teşviklerde belirsizlik 3.Mevzuat değişiklikleri 4.Çevresel riskler ve krizler

### 3.12. TESPİTLER / İHTİYAÇLAR

Tablo-27 Tespitler/İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
1. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	<p>1) Stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerin büyük bölümünde orta ve yüksek düzeyde gerçekleşme sağlanmıştır.</p> <p>2) Eğitim-öğretim, sağlık hizmetleri, araştırma ve toplumsal katkı alanlarında kurumsal kapasite büyük ölçüde oluşmuştur.</p> <p>3) Dijitalleşme, entegre yönetim sistemleri, veri temelli Ar-Ge ve altyapı alanlarında bazı hedeflerde düşük gerçekleşme görülmüştür.</p> <p>4) Bazı performans göstergelerinin ölçülebilirliği ve sağlık alanının dinamik yapısıyla uyumu sınırlı kalmıştır.</p>	<p>1) Yeni plan döneminde hedeflerin sadeleştirilmesi ve etki odaklı yeniden yapılandırılması</p> <p>2) Mevcut kapasitenin sürdürülebilirliğini sağlayacak önceliklendirilmiş stratejik hedeflerin belirlenmesi</p> <p>3) Dijital altyapı, veri yönetimi ve entegre kurumsal sistemlere yönelik gerçekçi ve aşamalı hedeflerin oluşturulması</p> <p>4) Ölçülebilir, sonuç ve etki odaklı performans göstergelerinin geliştirilmesi</p>
2. Mevzuat Analizi	<p>1) Üniversiteler eğitim, araştırma ve idari faaliyetlerini mevzuata uygun şekilde yürütmekte; sağlık alanında uygulamalı eğitim ve araştırmalar ön plana çıkmaktadır.</p> <p>2) Paydaş, uluslararası ve üniversite-sanayi iş birlikleri ile proje faaliyetleri bulunmakla birlikte bu iş birlikleri geliştirilebilir.</p> <p>3) Akademik bilginin ticarileşmesi ve teknoloji transfer faaliyetleri geliştirilebilir düzeydedir.</p> <p>4) Erişilebilirlik ve veri güvenliği konuları üniversiteler için önemli mevzuat yükümlülük alanlarıdır.</p>	<p>1) Kurumsal yönetim, stratejik planlama ve kurumsal koordinasyon kapasitesinin güçlendirilmesi.</p> <p>2) Paydaş iş birlikleri, uluslararası ortak programlar ve ortak Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması.</p> <p>3) Teknoloji transferi, girişimcilik ve akademik bilginin ekonomik değere dönüşmesini destekleyen mekanizmaların geliştirilmesi.</p> <p>4) Erişilebilirlik uygulamaları ve kurumsal veri güvenliği altyapısının güçlendirilmesi.</p>
3. Üst Politika Belgeleri Analizi		<p>1) Yapay zekâ, büyük veri ve dijital sağlık alanlarında eğitim, araştırma ve altyapı kapasitesinin geliştirilmesi.</p> <p>2) Sağlık alanında disiplinlerarası Ar-Ge faaliyetleri ve araştırma altyapılarının güçlendirilmesi.</p> <p>3) Üniversite-sanayi-kamu iş birlikleri ile teknoloji transferi ve ticarileştirme kapasitesinin artırılması.</p> <p>4) Uluslararası araştırma iş birlikleri ve akademik hareketliliğin geliştirilmesi.</p> <p>5) Nitelikli insan kaynağı yetiştirme, dijital dönüşüm ve veriye dayalı yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi.</p>
4. Program Alt Program Analizi	<p>1) Eğitim ve klinik uygulama faaliyetleri yürütülmekle birlikte eğitici kapasitesi, fiziki alan, disiplinlerarası ve İngilizce program çeşitliliği sınırlılıklar içerebilmektedir.</p> <p>2) Öğrenci danışmanlığı güçlü olmakla birlikte sosyal alanlar, öğrenci yaşam koşulları ve kariyer destek mekanizmaları geliştirmeye açıktır.</p> <p>3) Araştırma altyapısı ve merkezleri bulunmakla birlikte araştırma kapasitesi, uluslararası proje ve yayın performansı ile fon erişimi birimler arasında farklılık gösterebilmektedir.</p> <p>4) Sürekli eğitim, akademik gelişim ve sağlık hizmeti faaliyetleri yürütülmekle birlikte altyapı, insan kaynağı ve program çeşitliliği açısından gelişim ihtiyacı bulunmaktadır.</p> <p>5) Kurumsal yönetim ve kalite süreçleri uygulanmakla birlikte veri temelli yönetim, insan kaynağı planlaması ve dijital dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.</p>	<p>1) Klinik uygulama alanlarının, eğitici kapasitesinin ve disiplinlerarası ile İngilizce program/ders çeşitliliğinin artırılması.</p> <p>2) Öğrenci yaşam alanları, kariyer hizmetleri ve mezun izleme mekanizmalarının güçlendirilmesi.</p> <p>3) Sağlık temalı araştırma altyapısının geliştirilmesi, uluslararası proje ve fonlara erişimin artırılması ve araştırma çıktılarının ticarileştirilmesi.</p> <p>4) Sürekli eğitim, akademik gelişim ve sağlık hizmeti altyapılarının güçlendirilmesi.</p> <p>5) İnsan kaynağı planlaması, veri temelli yönetim ve dijital dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesi.</p>

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
5. Paydaş Analizi	<p>1) İç ve dış paydaşların görüşleri anketler ve toplantılar yoluyla sistematik biçimde alınmıştır.</p> <p>2) Dış paydaşlar eğitim ve sağlık hizmetlerine yüksek önem atfederken, tanınırlık ve iş birliği alanlarında gelişim ihtiyacı bulunmaktadır.</p>	<p>1) Paydaş geri bildirimlerinin daha detaylı izlenebilir mekanizmalarla stratejik kararlara yansıtılması.</p> <p>2) İç paydaş memnuniyetini artırmaya yönelik yönetim, iletişim ve destek hizmetlerinin güçlendirilmesi.</p> <p>3) Dış paydaşlarla etki odaklı, planlı ve sürdürülebilir iş birliği modellerinin geliştirilmesi.</p>
6. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	<p>1) Akademik ve idari personel sayısı nicelik olarak yeterli olmakla birlikte, artan öğrenci sayısı ve program çeşitliliği bazı alanlarda iş yükünü artırmaktadır.</p> <p>2) Atama, görev tanımı ve hizmet içi eğitim süreçleri yürütülmektedir.</p>	<p>1) İş yükü, büyüme eğilimleri ve program çeşitliliği dikkate alınarak insan kaynakları planlamasının güçlendirilmesi.</p> <p>2) Yetkinlik temelli görev tanımı, kariyer gelişimi ve hizmet içi eğitim sistemlerinin artırılarak yapılandırılması.</p> <p>veri güvenliği altyapısının güçlendirilmesi.</p>
7. Kurum Kültürü Analizi	<p>1) Üniversitede etik, kapsayıcılık, kurum içi iletişim, öğrenme ve stratejik yönetim boyutlarında kurum kültürü algısı yüksek düzeydedir.</p> <p>2) İş birliği, bilginin yayılımı, değişime açıklık ve inovasyon alanlarında olumlu bir potansiyel bulunmaktadır.</p> <p>3) Katılım ve ödül-ceza sistemi boyutları diğer alanlara kıyasla geliştirmeye açık alanlar olarak öne çıkmaktadır.</p>	<p>1) Güçlü kurum kültürü unsurlarının sürdürülebilirliğini sağlayacak uygulamaların desteklenmesi.</p> <p>2) İş birliği, öğrenme ve inovasyon kültürünü güçlendirecek katılımcı ve teşvik edici mekanizmaların yaygınlaştırılması.</p> <p>3) Karar alma süreçlerine katılımı ve motivasyonu artıracak ödül, takdir ve geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi.</p>
8. Fiziki Kaynak Analizi	<p>1) Üniversitenin mevcut fiziki alan kapasitesi eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürebilecek düzeydedir.</p> <p>2) Yerleşkeler arasında öğrenci yoğunluğu ve alan kullanım oranlarında dengesizlikler bulunmaktadır.</p>	<p>1) Öğrenci sayısı ve birim ihtiyaçları doğrultusunda fiziki alanların verimli ve planlı kullanımının sağlanması.</p> <p>2) Yerleşkeler arası mekânsal dengeyi gözeten, çok amaçlı kullanım çözümlerinin geliştirilmesi.</p>
9. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	<p>1) Akademik, idari ve sağlık süreçlerini destekleyen bilişim sistemleri yaygın biçimde kullanılmakta; dijitalleşme ve sanallaştırma altyapısı istikrarlı şekilde gelişmektedir.</p> <p>2) Mevcut altyapı kurumsal ihtiyaçları karşılamakla birlikte, sistem entegrasyonu, kullanıcı deneyimi ve bilgi güvenliğinin sürekliliği önemini artırmaktadır.</p>	<p>1) Akademik, idari ve klinik bilişim sistemleri arasında entegrasyonun güçlendirilmesi ve veriye dayalı karar destek yapılarının geliştirilmesi.</p> <p>2) Bilgi güvenliği, siber risk yönetimi ve kullanıcı odaklı dijital hizmetlerin sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesi.</p>
10. Mali Kaynak Analizi	<p>1) Mali sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi gerekmektedir.</p>	<p>1) Stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu mali planlama ve bütçe yönetiminin güçlendirilmesi.</p> <p>2) Kaynak çeşitliliğini artıracak gelir artırıcı ve mali sürdürülebilirliği destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi.</p>

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler / Sorun Alanları	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
11. Akademik Faaliyetler Analizi	<p>1) Eğitim programları akreditasyon, TYÇ ve kalite güvencesi çerçeveleriyle uyumlu; sağlık temelli güçlü bir lisans, lisansüstü ve uzmanlık program portföyü bulunmaktadır.</p> <p>2) Program çıktıları ve ders kazanımları tanımlı olmakla birlikte, güncelleme ve izleme süreçlerinde sistematiklik ihtiyacı bulunmaktadır.</p> <p>3) Dijital sağlık, veri ve yapay zekâ okuryazarlığının müfredata entegrasyonu sınırlı düzeydedir.</p> <p>4) Klinik ve uygulamalı eğitim altyapısı güçlü olmakla birlikte, öğrenci-öğretim üyesi oranı ve fiziksel kapasite bazı alanlarda aktif öğrenmeyi sınırlamaktadır.</p> <p>5) Araştırma faaliyetleri ve yayın üretimi artış göstermekte; ancak araştırma stratejisi, uluslararasılaşma ve ticarileştirme süreçlerinde bütüncül yapı ihtiyacı bulunmaktadır.</p>	<p>1) Program çıktıları ve ders kazanımlarının öğrenci, mezun ve paydaş geri bildirimleri doğrultusunda periyodik ve izlenebilir biçimde güncellenmesi.</p> <p>2) Dijital sağlık, veri okuryazarlığı ve yapay zekâ modüllerinin ortak ders havuzuna entegre edilmesi.</p> <p>3) Aktif öğrenme, simülasyon ve OSCE temelli ölçme-değerlendirme uygulamalarını destekleyecek insan kaynağı ve altyapı planlamasının güçlendirilmesi.</p> <p>4) Araştırma öncelikleri, performans göstergeleri ve izleme mekanizmalarını içeren kurumsal bir araştırma stratejisinin oluşturulması.</p> <p>5) Uluslararası araştırma iş birlikleri, dış fonlara erişim ve araştırma çıktılarının ticarileştirilmesini destekleyen kurumsal yapıların güçlendirilmesi.</p>
12. Yükseköğretim Sektörü Analizi	<p>1) Sağlık alanında üniversiteler arası rekabetin artması; akreditasyon, yabancı dil ve dijital eğitim altyapısının rekabet unsuru haline gelmesi.</p> <p>2) Yükseköğretimde kalite güvencesi, akreditasyon ve mevzuat düzenlemelerinin eğitim ve yönetim süreçleri üzerindeki etkisinin artması.</p> <p>3) Araştırma çıktıları, araştırma altyapısı ve uluslararası fonlara erişimin üniversiteler arası rekabeti belirleyen temel faktörler haline gelmesi.</p> <p>4) Eğitim teknolojileri, araştırma altyapısı ve sağlık teknolojilerinde maliyet artışı ile dış tedarik bağımlılığının bulunması.</p> <p>5) Uluslararasılaşma, toplumsal katkı, sürdürülebilirlik ve paydaş iş birliklerinin üniversitelerin görünürlüğü ve rekabet gücü açısından önem kazanması.</p>	<p>1) İngilizce destekli, uygulama temelli ve dijital öğrenme altyapısı güçlü eğitim modelinin geliştirilmesi.</p> <p>2) Kurumsal kalite güvence sisteminin güçlendirilmesi ve akreditasyon süreçlerinin stratejik olarak yönetilmesi.</p> <p>3) Öncelikli araştırma alanlarının belirlenmesi ve proje geliştirme ile teknoloji transfer kapasitesinin artırılması.</p> <p>4) Sürdürülebilir finansman, çok kaynaklı tedarik modeli ve stratejik altyapı yatırımlarının planlanması.</p> <p>5) Uluslararasılaşma, paydaş iş birlikleri, toplumsal katkı ve sürdürülebilirlik politikalarının kurumsal stratejiye entegre edilmesi.</p>



## 4. GELECEĞE BAKIŞ

### 4.1. Misyon

Modern bilim ve teknolojiyi medeniyet değerlerimiz iŐıęında kullanarak sağlık profesyonellerini ve bilim insanlarını yenilikçi eğitim modelleriyle yetiştirmek, ürüne ve hizmete dönüşen araştırmalar yapmak, kaliteli ve erişilebilir sağlık hizmeti sunmak ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmektir.

### 4.2. Vizyon

Eğitim ve sağlık hizmetlerinde örnek alınan, bilime yön veren, vakıf kùltürünü yaşatan öncü sağlık üniversitesi olmaktır.

### 4.3. Temel Değerler

- Vakıf Kùltürü ve Aidiyet
- Bilimselde Sonuç Odaklılık ve Toplumsal Katkı
- Etik Değerlere Bağlılık
- Liyakat, Adalet ve Şeffaf Yönetim
- Yenilikçilik ve Sürdürülebilirlik



## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİLERİ

### 5.1. Konum Tercihi

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin konum tercihi, stratejik plan hazırlık sürecinde yürütülen Farklılaştırma Stratejisi Anketi sonuçları ile kurumsal değerlendirmelerin birlikte ele alınmasıyla belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler, üniversitenin temel faaliyet alanları arasında eğitim ve araştırma odaklarının güçlü ve birbirine yakın biçimde öne çıktığını, girişimcilik odağının ise bu iki alanı destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak konumlandığını ortaya koymuştur.

Bu çerçevede Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, sağlık alanında tematik yapısı, tarihsel birikimi ve mevcut kurumsal kapasitesi doğrultusunda eğitim ve araştırma odaklı bir üniversite olarak konumlanmayı tercih etmiştir. Üniversite, nitelikli sağlık profesyonelleri yetiştirme misyonunu sürdürürken, sağlık bilimleri alanında bilgi üreten ve bu bilgiyi toplumsal faydaya dönüştüren bir yükseköğretim kurumu olmayı hedeflemektedir. Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin kurumsal kimliği, kökleri 19. yüzyıla uzanan ve modern sağlık hizmetlerinin vakıf geleneği içinde kurumsallaştığı tarihsel bir mirasa dayanmaktadır. Bezmiâlem Gurebâ-yi Müslimîn Hastahanesi döneminden itibaren ileri klinik uygulamaların eğitim süreçleriyle eş zamanlı yürütülmesi ve uygulama temelli sağlık eğitiminin erken dönemde kurumsallaşması, üniversitenin güçlü bir eğitim ve araştırma kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, günümüzde de üniversitenin akademik ve bilimsel faaliyetlerini şekillendirmektedir.

Üniversite; mezun istihdamı, araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynaklar, bilimsel yayın ve patent üretimi ile eğitim ve araştırma alanlarında dengeli bir performans sergilemektedir. Teknoloji Transfer Ofisi, deneysel ve klinik araştırma merkezleri, fitoterapi ve ilaç araştırma altyapıları ile biyoteknoloji ve yaşam bilimleri odaklı enstitüler, araştırma kapasitesinin kurumsal olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır. Eğitim programlarının ulusal ve uluslararası akreditasyonlarla güvence altına alınması ise eğitim odağının kalite temelli bir anlayışla yönetildiğini teyit etmektedir.

Bu doğrultuda Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, mevcut sağlık temalı eğitim gücünü koruyarak araştırma kapasitesini sistematik ve sürdürülebilir biçimde güçlendirmeyi stratejik bir öncelik olarak benimsemiştir. Konum değişikliğine gitmek yerine mevcut konumunu derinleştirmeyi hedefleyen üniversite, eğitim ve araştırma faaliyetlerini birbirini besleyen temel süreçler olarak ele alacak; girişimcilik faaliyetlerini ise bu iki odağın doğal çıktısı olarak, araştırma sonuçlarının uygulamaya ve toplumsal değere dönüşmesini destekleyen tamamlayıcı bir eksen olarak konumlandıracaktır.

### 5.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, eğitim ve araştırma odaklı konum tercihi doğrultusunda, sağlık bilimleri ve ilişkili alanlarda sahip olduğu tarihsel birikim, güçlü klinik altyapı ve akademik kapasiteyi esas alarak başarı bölgesini tanımlamıştır. Üniversite, sağlık alanında eğitim, araştırma ve uygulamanın bütünleşik biçimde yürütüldüğü yapısı sayesinde, benzer konumdaki yükseköğretim kurumlarından uygulama temelli ve etki odaklı yaklaşımıyla farklılaşmayı hedeflemektedir.

Bu çerçevede üniversitenin başarı bölgesi, klinik uygulamalardan beslenen nitelikli ve özgün araştırma alanları üzerine odaklanmaktadır. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin güçlü klinik altyapı ile desteklenmesi, üretilen bilginin doğrudan sağlık hizmetlerine ve toplumsal faydaya dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Bu yaklaşım, üniversitenin sağlık alanındaki araştırma kapasitesinin derinleşmesine ve bilimsel çıktının uygulama ile bütünleşmesine katkı sağlamaktadır.

Başarı bölgesinin temel bileşenlerinden biri, lisansüstü eğitim ve araştırma kapasitesinin güçlendirilmesidir. Klinik ve deneysel araştırmaları destekleyen lisansüstü programlar aracılığıyla sağlık bilimleri alanında nitelikli araştırmacı insan kaynağının yetiştirilmesi hedeflenmekte; bu yönelim üniversitenin araştırma kültürünün kurumsallaşmasına ve sürdürülebilir akademik etki üretmesine katkı sağlamaktadır.

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, sağlık alanındaki tarihsel ve kurumsal birikimini temel alarak geleneksel tıp ile modern tıbbın bilimsel ve kanıta dayalı biçimde entegrasyonunu, başarı bölgesinin ayırt edici unsurlarından biri olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, üniversitenin sağlık bilimlerinde tematik derinlik kazanmasına ve özgün uzmanlık alanlarının gelişmesine imkân vermektedir.

Belirlenen başarı bölgesinin güçlendirilmesinde ulusal ve uluslararası iş birlikleri, stratejik bir kaldıraç olarak konumlandırılmaktadır. Akademik, klinik ve araştırma temelli iş birlikleri aracılığıyla araştırma kalitesinin artırılması, bilimsel üretimin uluslararası düzeyde görünürlüğünün güçlendirilmesi ve eğitim–araştırma faaliyetlerinin etki alanının genişletilmesi hedeflenmektedir.

Bununla birlikte dijital sağlık uygulamaları, klinik ve araştırma süreçlerini destekleyen tamamlayıcı ve hızlandırıcı bir unsur olarak ele alınmakta; veri temelli sağlık hizmetleri, araştırma süreçlerinin iyileştirilmesi ve eğitim faaliyetlerinin güçlendirilmesi amacıyla başarı bölgesine entegre edilmektedir.

Sonuç olarak Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, sağlık bilimleri ekseninde klinik temelli araştırmalar, lisansüstü eğitim kapasitesi, kanıta dayalı geleneksel–modern tıp entegrasyonu, ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile dijital sağlık uygulamalarından oluşan bütüncül bir başarı bölgesi tanımı ile eğitim ve araştırma odaklı konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Üniversite; mezun istihdamı, araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynaklar, bilimsel yayın ve patent üretimi ile eğitim ve araştırma alanlarında dengeli bir performans sergilemektedir. Teknoloji Transfer Ofisi, deneysel ve klinik araştırma merkezleri, fitoterapi ve ilaç araştırma altyapıları ile biyoteknoloji ve yaşam bilimleri odaklı enstitüler, araştırma kapasitesinin kurumsal olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır. Eğitim programlarının ulusal ve uluslararası akreditasyonlarla güvence altına alınması ise eğitim odağının kalite temelli bir anlayışla yönetildiğini teyit etmektedir.

Bu doğrultuda Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, mevcut sağlık temalı eğitim gücünü koruyarak araştırma kapasitesini sistematik ve sürdürülebilir biçimde güçlendirmeyi stratejik bir öncelik olarak benimsemiştir. Konum değişikliğine gitmek yerine mevcut konumunu derinleştirmeyi hedefleyen üniversite, eğitim ve araştırma faaliyetlerini birbirini besleyen temel süreçler olarak ele alacak; girişimcilik faaliyetlerini ise bu iki odağın doğal çıktısı olarak, araştırma sonuçlarının uygulamaya ve toplumsal değere dönüşmesini destekleyen tamamlayıcı bir eksen olarak konumlandıracaktır.

### 5.3. Değer Sunumu Tercih

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, eğitim ve araştırma odaklı konum tercihi ile sağlık bilimleri ekseninde belirlenen başarı bölgesi doğrultusunda değer sunumu tercihinin oluşturmuştur. Bu kapsamda üniversite, sunduğu hizmet setini stratejik öncelikleri doğrultusunda geliştirerek paydaşlarına sağladığı akademik ve bilimsel katma değeri artırmayı hedeflemektedir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda üniversitenin mevcut hizmetlerinin konum ve başarı bölgesi tercihleriyle büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmüş; bu nedenle plan döneminde daha çok “yok etme” ve “azaltma” yerine dengeli bir şekilde mevcut güçlü alanların artırılması ve yeni uygulamaların geliştirilmesi yaklaşımı benimsenmiştir.

Bu çerçevede eğitim programları ve eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi, bölüm ve program yapısının stratejik ihtiyaçlar doğrultusunda güçlendirilmesi ve program doluluk oranlarının artırılması hedeflenmektedir. Araştırma kapasitesinin güçlendirilmesi kapsamında ulusal ve uluslararası dış kaynaklı projeler ile bilimsel yayın ve atıf performansının artırılması öncelikli alanlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte patent, inovasyon ve faydalı model çıktılarının geliştirilmesi de araştırma ekosisteminin önemli bileşenleri olarak değerlendirilmektedir.

Üniversitenin ulusal ve uluslararası iş birliklerinin artırılması, araştırma merkezlerinin etkinliğinin geliştirilmesi ve uluslararası tanınırlığın güçlendirilmesi plan döneminin önemli hedefleri arasındadır. Ayrıca yabancı uyruklu öğrenci sayısının artırılması, lisansüstü eğitim kapasitesinin geliştirilmesi ve akademik iş birliklerinin genişletilmesi de üniversitenin küresel akademik ağlarla entegrasyonunu destekleyecektir.

Kurumsal gelişimi desteklemek amacıyla kalite çalışmaları, kurumsal kimlik ve markalaşma faaliyetleri ile akademik ve idari personel ile öğrenci memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir. Bunun yanında sosyal imkânların geliştirilmesi, öğrenci kulüplerinin desteklenmesi, çevreci ve engelsiz kampüs uygulamalarının yaygınlaştırılması ve burs gibi öğrenci desteklerinin güçlendirilmesi üniversitenin öğrenci odaklı yaklaşımını destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu doğrultuda üniversite, eğitim kalitesinin artırılması, araştırma ve bilimsel üretimin güçlendirilmesi, uluslararasılaşmanın geliştirilmesi ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi yoluyla yükseköğretim sisteminde özgün ve sürdürülebilir bir değer sunumu oluşturmayı hedeflemektedir.

**Tablo-28 Değer Sunumu Tercih**

KRİTER	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Oranı			x	x
Araştırma Merkezleri			x	x
BAP Fonları			x	
Bölüm ve Program Sayısı			x	x
Bölüm ve Programdaki Doluluk Oranları			x	
Çevreci ve Engelsiz Kampüs			x	x
Destekler (Burslar vb.)			x	x
Dış Kaynaklı Projeler (AB ve Diğer)			x	
Eğitim Programları			x	x
Eğitim Yöntemleri			x	x
İşbirlikleri			x	
Kalite Çalışmaları			x	x
Kuruma ait Hakemli Dergi Sayısı			x	x
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			x	x
Öğrenci Kulüpleri			x	x
Öğrenci Memnuniyet Oranı			x	
Ön lisans ve Lisans Öğrenci Sayısı			x	
Patent/İnovasyon Faydalı Model			x	x
Projeler			x	
SCI, SCI-E SSCI ve AHCI kapsamındaki yayınlar ve atıflar			x	
Sosyal İmkânlar			x	x
Ulusal ve Uluslararası Bilim Sanat ve Tasarım Ödülleri			x	x
Uluslararası Tanınırlık			x	x
Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı			x	
Yayın			x	
Yüksek lisans ve Doktora Öğrenci Sayısı			x	

## 5.4. Temel Yetkinlik Tercihii

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin temel yetkinlik tercihi; eğitim ve araştırma odaklı konum tercihi ile sağlık bilimleri ekseninde belirlenen başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerini destekleyecek kurumsal kapasitenin mevcut çalışmalar temelinde güçlendirilmesine yöneliktir.

Üniversitenin sahip olduğu klinik altyapı ve akademik birikim doğrultusunda, klinik uygulamalarla ilişkili araştırma faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik önemli bir deneyim bulunmaktadır. Bu deneyimin, araştırma süreçlerinin daha sistematik biçimde ele alınması ve altyapıların etkin kullanımının artırılması yoluyla derinleştirilmesi öngörülmektedir.

Lisansüstü eğitim ve araştırmacı insan kaynağı yetiştirme kapasitesi, üzerinde çalışılan temel yetkinlik alanlarından biri olarak ele alınmaktadır. Sağlık bilimleri alanında yürütülen lisansüstü programların araştırma süreçleriyle daha güçlü biçimde ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir.

Geleneksel tıp ile modern tıbbın bilimsel ve kanıta dayalı biçimde ele alınmasına yönelik mevcut çalışmaların, araştırma ve uygulama boyutlarıyla daha bütüncül bir çerçevede değerlendirilmesi planlanmaktadır.

Ulusal ve uluslararası iş birlikleri, üniversitenin araştırma ve eğitim faaliyetlerini destekleyen önemli bir kurumsal kapasite alanı olarak görülmekte; bu iş birliklerinin daha sürdürülebilir ve sistematik biçimde yürütülmesi amaçlanmaktadır.

Dijitalleşme ve dijital sağlık uygulamalarına yönelik çalışmalar ise eğitim, araştırma ve klinik süreçleri destekleyen tamamlayıcı yetkinlikler olarak ele alınmaktadır.

Sonuç olarak Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin temel yetkinlik tercihleri; mevcut kurumsal birikim üzerine inşa edilen, ölçülü, gerçekçi ve sürdürülebilir bir kapasite geliştirme yaklaşımını yansıtmaktadır.



## 6. GELECEK İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRME

# 6. STRATEJİ GELİŞTİRME

## 6.1. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, 2026-2030 yılları için belirlediği stratejik amaçlarını Tablo 29'daki hedeflere ulaşılarak gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

**Tablo-29 Amaçlar ve Hedefler**

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF
<b>SA1. Eğitim-öğretimde kalite, etkililik ve sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla güçlendirmek.</b>	H1. Eğitimde kalite güvencesini kurum genelinde standart ve paydaş katılımıyla güçlendiren bir kalite güvencesi sistemi geliştirmek.
	H2. Eğitim-öğretim süreçlerini dijital, entegre ve veri temelli bir yönetim modeliyle planlayıp izlemek.
	H3. Fiziksel ve dijital öğrenme ortamlarını bütüncül ve esnek bir altyapıyla uygulamalı eğitimi destekleyecek şekilde yapılandırmak.
	H4. Uluslararasılaşma ve disiplinlerarası programlar yoluyla eğitim-öğretim süreçlerinin çekiciliğini ve küresel araştırma görünürlüğünü artırmak.
<b>SA.2. Yenilikçilik odaklı, araştırma performansı, insan kaynağı ve altyapısı güçlü bütüncül bir araştırma ekosistemi oluşturmak.</b>	H1. Araştırma faaliyetlerini yenilikçilik, etki ve kalite odaklı öncelikli tematik alanlar çerçevesinde yapılandırmak.
	H2. Klinik uygulamalardan beslenen, gerçek yaşam verisine dayalı ve çok disiplinli araştırma programlarını yaygınlaştırmak.
	H3. Araştırma çıktılarının fikri mülkiyetten pazara uzanan ticarileşme sürecini destekleyen bütüncül bir yenilikçilik hattı oluşturmak.
	H4. Yenilikçilik ve ticarileşme kültürünü destekleyen teşvik, eğitim ve kurumsal mekanizmaları araştırma ekosistemine entegre etmek.
	H5. Araştırma süreçlerini uçtan uca izleyen, veri temelli entegre bir araştırma yönetim ve performans sistemi kurmak.
<b>SA3. Hasta güvenliği temelinde kaynakları etkin kullanarak klinik kalite ve inovatif hizmet sürekliliğini sağlamak.</b>	H1. Hasta güvenliği ve klinik kalite için bütüncül bir yönetim sistemi oluşturmak.
	H2. Klinik kalite ve olay bildirimlerini dijital ve entegre bir yapı oluşturmak
	H3. Klinik kalite komite/konsey ve izleme mekanizmalarının etkinliğini artırmak.
	H4. Klinik hizmet altyapısını dijital çözümler oluşturarak, teknolojik yatırımlarla güçlendirerek hasta memnuniyetini artırmak
	H5. Afet ve krizlere karşı klinik, altyapı ve insan kaynağını kapsayan bütüncül kriz ve iş sürekliliği kapasitesi geliştirmek.
	H6. Klinik kalite ve hasta güvenliği verilerinin araştırılıp, akademik-klinik entegrasyonu güçlendirmek.
<b>SA4. Kurumsal değerinin yükselişini destekleyen, strateji ve kaynak yönetimi güçlü bir yönetim yapısı oluşturmak.</b>	H1. Akademik, klinik ve idari verilere dayalı bütüncül bir karar alma ve yönetim modeli oluşturmak.
	H2. Dijitalleşme, otomasyon ve bilgi güvenliğine dayalı entegre kurumsal süreç altyapısı oluşturmak.
	H3. Kurumsal kalite, akreditasyon ve performans yönetimini tek çatı altında toplayan, idari süreçlerinde iyileştirildiği sürdürülebilir bir yapı tesis etmek.
	H4. Çeviklik ve sürdürülebilirliğin arttırılacağı kurumsal projelerin oluşturulması.
	H5. Gelir çeşitliliği, kaynak verimliliği ve ESG boyutlarını kapsayan bütüncül bir sürdürülebilirlik ve mali dayanıklılık modeli geliştirmek.
	H6. Klinik kalite ve hasta güvenliği verilerinin araştırılıp, akademik-klinik entegrasyonu güçlendirmek.

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF
<b>SA5.Uluslararası tanınırlığı ve marka değerini artırmak üzere, uluslararası iş birliklerini ve uluslararasılaşma strateji ve yönetişimini güçlendirmek.</b>	H1. Uluslararasılaşmayı kurumsal önceliklerle uyumlu, hedef odaklı ve ölçülebilir bir yönetim çerçevesiyle güçlendirmek.
	H2. Uluslararası öğrenci, öğretim üyesi ve araştırmacı hareketliliğini ve dengeli ve sürdürülebilir bir akademik hareketlilik modeliyle geliştirmek.
	H3. Uluslararası araştırma, proje, fon ve sıralama faaliyetlerini veri temelli ve entegre biçimde yöneten kurumsal bir koordinasyon yapısı oluşturmak.
	H4. Kurumsal web sitesi ve sosyal medya kanallarını çok dilli ve hedef odaklı bir uluslararası iletişim ve marka yönetimi platformuna dönüştürmek.
	H5. Uluslararasılaşma faaliyetlerini destekleyen, dijital süreç yönetimi ve mevzuat risklerini kapsayan esnek ve risk duyarlı bir yönetim altyapısı kurmak.
<b>SA6. Etkin kaynak yönetimi ve paydaşlarla iş birliğiyle toplumsal katkıyı güçlendirmek.</b>	H1. Toplumsal katkıyı öncelikli alanları ve hedef grupları tanımlı, ölçülebilir bir kurumsal stratejiye dönüştürmek.
	H2. Akademik ve klinik bilgi birikimini toplum sağlığı ve sosyal etki odaklı uygulamalara aktarmak.
	H3. Toplumsal katkı çalışmalarında kamu, yerel yönetimler, STK'lar ve özel sektörle sürdürülebilir ve çok paydaşlı iş birlikleri geliştirmek.
	H4. Öğrenci ve personelin gönüllülük ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımını sistematik olarak artırmak ve sisteme entegre etmek



## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi izleme ve değerlendirme sistemi, 2026–2030 Stratejik Planı'nın hayata geçirilme sürecini güvence altına alan kritik bir yönetim mekanizmasıdır. Bu yapı, yalnızca performans çıktılarının takibini değil; aynı zamanda kurumsal öğrenmenin derinleşmesini, yönetim süreçlerinin kanıta dayalı biçimde şekillenmesini ve sürekli gelişim yaklaşımının kurumsal kültüre yerleşmesini amaçlamaktadır.

Verinin merkezde olduğu bu sistem kapsamında, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı'nda tanımlanan amaç ve hedeflere ilişkin ilerleme, düzenli veri akışı ve analiz süreçleri ile izlenecektir. Performans göstergeleri üzerinden elde edilen bilgiler belirlenen dönemlerde derlenerek değerlendirmeye tabi tutulacaktır. İzleme süreci, planlama aşamasından uygulama sürecinin tüm evrelerine yayılan kesintisiz bir yapı arz ederken; değerlendirme süreci, elde edilen sonuçların stratejik önceliklere katkısını çok boyutlu olarak ele alacaktır.

Uygulama boyutunda süreç, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde Rektörlük liderliğinde ve Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü koordinasyonunda yürütülecektir. Stratejik plan kapsamındaki hedeflere ilişkin performans verileri, sorumlu akademik ve idari birimler tarafından belirlenen takvim doğrultusunda hazırlanarak Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü'ne iletilecektir. Bu veriler doğrultusunda yıl içerisinde belirli dönemlerde izleme raporları, yıl sonunda ise kapsamlı değerlendirme raporları oluşturulacaktır.

Bu çerçevede uygulamanın sağlıklı ilerleyebilmesi için hedefler ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmiş, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler açık biçimde tanımlanmış ve veri üretim süreçleri standartlaştırılmıştır. Ayrıca veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerinde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik sistematik geliştirme adımları planlanmaktadır.

Verilere dayalı karar alma kültürünün kurumsallaştırılması amacıyla izleme ve değerlendirme çıktıları düzenli olarak üst yönetime sunulacak ve bu çıktılar stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir girdisi olarak kullanılacaktır. Performans sapmalarının erken tespiti, risklerin yeniden değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici tedbirlerin zamanında hayata geçirilmesi bu yapının temel işlevleri arasında yer almaktadır.

Uygulanan bu bütüncül yaklaşım, izleme ve değerlendirme sürecini yalnızca geçmiş performansın analiz edildiği bir yapı olmaktan çıkararak, geleceğe yön veren dinamik bir yönetim aracına dönüştürmektedir. Bu kapsamda süreç, Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al (PUKÖ) döngüsü ile entegre şekilde işletilecek ve kalite güvencesi sistemi ile uyumlu olarak sürdürülecektir.

Mevcut uygulama verilerinden elde edilen çıktılar doğrultusunda stratejik planın etkinliği sürekli gözden geçirilerek kurumsal gelişimi destekleyen, şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendiren sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı tesis edilmiştir.

## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi izleme ve değerlendirme sistemi, 2026–2030 Stratejik Planı'nın hayata geçirilme sürecini güvence altına alan kritik bir yönetim mekanizmasıdır. Bu yapı, yalnızca performans çıktılarının takibini değil; aynı zamanda kurumsal öğrenmenin derinleşmesini, yönetim süreçlerinin kanıta dayalı biçimde şekillenmesini ve sürekli gelişim yaklaşımının kurumsal kültüre yerleşmesini amaçlamaktadır.

Verinin merkezde olduğu bu sistem kapsamında, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı'nda tanımlanan amaç ve hedeflere ilişkin ilerleme, düzenli veri akışı ve analiz süreçleri ile izlenecektir. Performans göstergeleri üzerinden elde edilen bilgiler belirlenen dönemlerde derlenerek değerlendirmeye tabi tutulacaktır. İzleme süreci, planlama aşamasından uygulama sürecinin tüm evrelerine yayılan kesintisiz bir yapı arz ederken; değerlendirme süreci, elde edilen sonuçların stratejik önceliklere katkısını çok boyutlu olarak ele alacaktır.

Uygulama boyutunda süreç, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde Rektörlük liderliğinde ve Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü koordinasyonunda yürütülecektir. Stratejik plan kapsamındaki hedeflere ilişkin performans verileri, sorumlu akademik ve idari birimler tarafından belirlenen takvim doğrultusunda hazırlanarak Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü'ne iletilecektir. Bu veriler doğrultusunda yıl içerisinde belirli dönemlerde izleme raporları, yıl sonunda ise kapsamlı değerlendirme raporları oluşturulacaktır.

Bu çerçevede uygulamanın sağlıklı ilerleyebilmesi için hedefler ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmiş, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler açık biçimde tanımlanmış ve veri üretim süreçleri standartlaştırılmıştır. Ayrıca veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerinde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik sistematik geliştirme adımları planlanmaktadır.

Verilere dayalı karar alma kültürünün kurumsallaştırılması amacıyla izleme ve değerlendirme çıktıları düzenli olarak üst yönetime sunulacak ve bu çıktılar stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir girdisi olarak kullanılacaktır. Performans sapmalarının erken tespiti, risklerin yeniden değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici tedbirlerin zamanında hayata geçirilmesi bu yapının temel işlevleri arasında yer almaktadır.

Uygulanan bu bütüncül yaklaşım, izleme ve değerlendirme sürecini yalnızca geçmiş performansın analiz edildiği bir yapı olmaktan çıkararak, geleceğe yön veren dinamik bir yönetim aracına dönüştürmektedir. Bu kapsamda süreç, Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al (PUKÖ) döngüsü ile entegre şekilde işletilecek ve kalite güvencesi sistemi ile uyumlu olarak sürdürülecektir.

Mevcut uygulama verilerinden elde edilen çıktılar doğrultusunda stratejik planın etkinliği sürekli gözden geçirilerek kurumsal gelişimi destekleyen, şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendiren sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı tesis edilmiştir.

## 7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi izleme ve değerlendirme sistemi, 2026–2030 Stratejik Planı'nın hayata geçirilme sürecini güvence altına alan kritik bir yönetim mekanizmasıdır. Bu yapı, yalnızca performans çıktılarının takibini değil; aynı zamanda kurumsal öğrenmenin derinleşmesini, yönetim süreçlerinin kanıta dayalı biçimde şekillenmesini ve sürekli gelişim yaklaşımının kurumsal kültüre yerleşmesini amaçlamaktadır.

Verinin merkezde olduğu bu sistem kapsamında, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi 2026–2030 Stratejik Planı'nda tanımlanan amaç ve hedeflere ilişkin ilerleme, düzenli veri akışı ve analiz süreçleri ile izlenecektir. Performans göstergeleri üzerinden elde edilen bilgiler belirlenen dönemlerde derlenerek değerlendirmeye tabi tutulacaktır. İzleme süreci, planlama aşamasından uygulama sürecinin tüm evrelerine yayılan kesintisiz bir yapı arz ederken; değerlendirme süreci, elde edilen sonuçların stratejik önceliklere katkısını çok boyutlu olarak ele alacaktır.

Uygulama boyutunda süreç, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde Rektörlük liderliğinde ve Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü koordinasyonunda yürütülecektir. Stratejik plan kapsamındaki hedeflere ilişkin performans verileri, sorumlu akademik ve idari birimler tarafından belirlenen takvim doğrultusunda hazırlanarak Strateji ve Kalite Koordinatörlüğü'ne iletilecektir. Bu veriler doğrultusunda yıl içerisinde belirli dönemlerde izleme raporları, yıl sonunda ise kapsamlı değerlendirme raporları oluşturulacaktır.

Bu çerçevede uygulamanın sağlıklı ilerleyebilmesi için hedefler ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmiş, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler açık biçimde tanımlanmış ve veri üretim süreçleri standartlaştırılmıştır. Ayrıca veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerinde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik sistematik geliştirme adımları planlanmaktadır.

Verilere dayalı karar alma kültürünün kurumsallaştırılması amacıyla izleme ve değerlendirme çıktıları düzenli olarak üst yönetime sunulacak ve bu çıktılar stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir girdisi olarak kullanılacaktır. Performans sapmalarının erken tespiti, risklerin yeniden değerlendirilmesi ve gerekli düzeltici tedbirlerin zamanında hayata geçirilmesi bu yapının temel işlevleri arasında yer almaktadır.

Uygulanan bu bütüncül yaklaşım, izleme ve değerlendirme sürecini yalnızca geçmiş performansın analiz edildiği bir yapı olmaktan çıkararak, geleceğe yön veren dinamik bir yönetim aracına dönüştürmektedir. Bu kapsamda süreç, Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al (PUKÖ) döngüsü ile entegre şekilde işletilecek ve kalite güvencesi sistemi ile uyumlu olarak sürdürülecektir.

Mevcut uygulama verilerinden elde edilen çıktılar doğrultusunda stratejik planın etkinliği sürekli gözden geçirilerek kurumsal gelişimi destekleyen, şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendiren sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı tesis edilmiştir.

SAĞLIKTA  
**2 ASIRLIK**  
TECRÜBE

**Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi**

Adnan Menderes Vatan Bulvarı No.113 34093 Fatih/İstanbul

Tel: 0212 523 22 88 Faks: 0212 621 75 78

[www.bezmialem.edu.tr](http://www.bezmialem.edu.tr)



bezmialemvakifuniv



bezmialemvakifunv



bezmialem



bezmialemvakifuniversity



bezmialemvakifuniversitesi