

# BEZMÎÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ

## STRATEJİK PLANI

2021-2023



**BEZMÎÂLEM**  
VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
1845

SAĞLIKTA  
**2 ASIRLIK**  
TECRÜBE

# İçindekiler

---

İçindekiler .....	1
Şekiller .....	2
Tablolar .....	2
Mütevelli Heyet Başkanından .....	3
Rektörden.....	5
Bir Bakışta Stratejik Plan.....	7
Giriş .....	8
1.Stratejik Planlama Süreci.....	9
2.Mevcut Durum Analizi .....	12
2.1 Tarihi Gelişim .....	13
2.2 2016-2020 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi .....	16
2.3 Mevzuat Analizi .....	18
2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi .....	21
2.5 Üniversitenin Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün Ve Hizmetler .....	36
2.6 Paydaş Analizi.....	37
2.6.1 Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi .....	37
2.6.2 Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu.....	42
2.7 Kurum İçi Analiz.....	46
2.7.1 Organizasyon Yapısı .....	46
2.7.2 İnsan Kaynakları Analizi.....	48
2.7.3 Kurum Kültürü Analizi .....	51
2.7.4 Fiziki Kaynak Analizi .....	52
2.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi .....	54
2.8 Akademik Faaliyetler Analizi.....	58
2.9 Yükseköğretim Sektörü Analizi .....	62
2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi .....	62
2.9.2 Sektörel Yapı Analizi .....	69
2.10 GZFT Analizi .....	73
2.11 Farklılaştırma Stratejisi.....	76
3. Geleceğe Bakış .....	79
3.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler .....	79

3.2. Stratejik Amaçlar ve Hedefler .....	80
3.3. İzleme ve Değerlendirme .....	81

## Şekiller

---

Şekil 1: BVU Organizasyon Şeması .....	47
Şekil 2: BVU Vizyon, Misyon ve Temel Değerler .....	79

## Tablolar

---

Tablo 1: BVU Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	9
Tablo 2: Bezmialem Vakıf Üniversitesi Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Kurulu .....	11
Tablo 3: Bezmialem Vakıf Üniversitesi Strateji Geliştirme & Planlama Ekibi .....	11
Tablo 4: 2016-2020 Stratejik Plan Değerlendirme Raporu .....	17
Tablo 5: Mevzuat Analizi .....	19
Tablo 6: Üst Politika Belgelerinin Analizi .....	21
Tablo 7: Üniversitenin Faaliyet Alanları İle Ürün/Hizmet Listesi .....	36
Tablo 8: Paydaş Analiz Tablosu .....	37
Tablo 9: Paydaş/Ürünler ve Hizmetler Analizi .....	43
Tablo 10: Fakülte Bazlı Akademik Personel Sayıları .....	48
Tablo 11: Akademik Personelin Fakülte ve Yüksekokullara Göre Dağılım Tablosu .....	48
Tablo 12: Birim Bazlı İdari Personel Sayıları .....	49
Tablo 13: Yıllara Göre Öğrenci Sayıları .....	50
Tablo 14: Üniversitemiz Bina, Arazi ve Altyapısı .....	52
Tablo 15: Akademik Faaliyetler Analizi .....	58
Tablo 16: Sektörel Eğilim Analizi .....	62
Tablo 17: Sektörel Yapı Analizi .....	69
Tablo 18: GZFT Analizi .....	73
Tablo 19: BVU'nun Stratejik Amaçları ve Hedefleri .....	80

## Mütevelli Heyet Başkanından

---

Bezmialem Vakıf Üniversitesi 2010 yılında, Guraba-i Müslimin (Vakıf Gureba) Hastanesi'nin varlığını gelecek yüzyıllara taşımak ve uluslararası referans kabul edilerek, üst düzey sağlık eğitimi ve hizmeti vermek için kurulmuştur.

Üniversitemiz kuruluşundan bu yana geçen yıllar içinde, bu mirasın gerçek varisi/sahibi olduğunu, yetiştirdiği asistanlar, lisans eğitimi verdiği talebeler, lisansüstü eğitimleri ve fark gözetmeksizin ihtiyacı olan her insana verdiği, itinalı sağlık hizmeti ile kanıtlamıştır.

Geçen bu kısa sürede Üniversitemiz önemli başarılar yakalamış ve sistemini kurmuştur. Yeni yatırımlarımız, bu stratejik planının uygulama süresinde hayata geçirme kararında olduğumuz ve Üniversitemizin 50 yıllık ihtiyacını karşılayacak yatırımlardır.

Yetişen uzmanlar, eğitilen öğrenciler ve nitelikli yöneticiler insanların daha sağlıklı ve huzurlu yaşamaları için gerekeni yapmanın gayreti içinde olacaktırlar. Akademisyenlerimiz ve öğrencilerimiz yaptıkları araştırmalar ve bilimsel yayınları ile sağlık literatürüne katkıda bulunacak, Ülkemizi ve Üniversitemizi uluslararası arenada her alanda başarı ile temsil edeceklerdir.

Sağlık eğitimi ve hizmetinde, ulusal ve uluslararası alanda üst düzey hizmet üretme süreci başlamıştır. Bu strateji planı bu hedeflerimize ulaşacağımız yolun işaret taşlarını yerleştiriyor, güzergâhımızı tayin ediyor, bu bakımdan strateji planı ile uyumlu bir çalışma sürecine başlıyoruz.

Üniversitemizin hedeflerine ulaşması için ortak akıl ile oluşturulan bu Stratejik Plan, önümüzdeki yıllarda hedeflediğimiz yeri ve buraya nasıl geleceğimizi anlatan bir vizyon belgesidir. Bu plan ile üniversitemizi eğitimde örnek alınan, yapılacak bilimsel çalışmalarla bilimsel gelişmelere yön veren bir sağlık üniversitesi olarak öncü konuma taşımayı amaçlamaktayız. Bu planı uygularken; insan sağlığı ile doğrudan ilgilenen tüm ön lisans, lisans ve yüksek lisans dallarındaki öğrencilerimizi yüksek mesleki yeterlilik ile birlikte alanında liderlik edebilecek özelliklere sahip sağlık profesyonelleri ve bilim insanları olarak yetiştirmek ve onların iyi insan olma değerlerini geliştirmek en önemli görevimiz olacaktır.

Bilimsel Araştırmalarımızı ön plana çıkarıp yeni ürünler ortaya koymak ve üniversite-sanayi işbirliği ile biyoteknoloji başta olmak üzere çeşitli endüstriyel alanlarda toplumsal yaşama katma değeri olan üretimler yapmak veya üretime katkı sağlamak öncelikli faaliyet alanımız

olacaktır. Üniversitemiz daha önce olduğu gibi yüksek nitelikte sağlık hizmetini vakıf anlayışı içinde sürdürmeye devam edecek ve sürdürmekte olduğu sağlık hizmetlerine toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık taleplerini göz önüne alarak sağlık hizmet alanlarında mükemmeliyet merkezi olacak yeni alanlar oluşturacaktır. Tüm gayretimiz insanlık için, ülkemiz içindir.

Endüstri 4.0 ile birlikte dijital ürünler ve servisler hayatımızda daha fazla yer almaya başladı. Yapay zekâ ve nesnelerin interneti (makinaların-cihazların birbiri ile konuşması) hızlı yoğun bir şekilde sağlık sektöründe kullanılmaya başlandı. Yakın zamanda bu ilişki daha yoğun ve güçlü olacaktır. Üniversitemiz misyonu gereği üstün teknolojinin bütün imkânlarından ve avantajlarından faydalanmalıdır. Teknolojiyi, tamamlayıcı tıbbın tecrübeleri ile kaynaştırmalıyız. Bilimsel gerçeğe uygun olarak, yapılacak bu sentez, insanların sağlıklı ve huzurlu bir hayat yaşamalarına katkı sunacaktır.

Bu anlayış içinde, akademik kadromuz, idari kadromuz, tüm çalışanlarımız ve talebelerimizle birlikte bir takım olarak, iş disiplinimizi muhafaza ederek, kurum kültürüne ve muhabbetine sadık kalarak, insanların sağlıklı ve huzurlu yaşamalarına zemin hazırlayacak sağlık erleri yetiştirmek için çıktığımız bu yolda yürüyüşümüz devam ediyor...

Hedefimiz kurumumuzu gelecek yüzyıla hazırlamaktır.

Başarılar dilerim.

Ahmet AKÇA

Mütevelli Heyet Başkanı

## Rektörden

---

Değerli Mensuplarımız,

Köklü bir geçmişe sahip olan Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin dünyada ve ülkemizdeki saygınlığını arttırmak, marka değerini yükseltmek, yaptığı akademik çalışmalarla adından söz ettirmek ve tercih edilen bir üniversite konumuna yükseltmek için başlatmış olduğumuz köklü dönüşümün en önemli halkasını Stratejik Planlama çalışması oluşturmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde her geçen gün üniversiteler arasında rekabet artmaktadır. Yaşanan bu değişime hiçbir kurumun cevapsız kalması artık mümkün değildir. Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi olarak, vakıf kültürü, bilimsellik, şeffaflık gibi temel değerler çerçevesinde ulusal ve uluslararası alanda eğitim ve sağlık hizmetlerinde yetkin akademik kadromuz ile dünyada yankı uyandıran bilimsel çalışmaları hayata geçirmeyi, düşünce, araştırma yeteneği ve üretkenliği ile öne çıkan bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmeyi hedefliyoruz. Bunların yanında 1845 tarihinden bugüne kadar gelen kurum kültürümüzü kuvvetlendirmek, kurumsal yönetim yeteneklerimizi geliştirmek ve sistemin verimliliğini arttırmak da Bezmiâlem'i gelecek yüzyıllara taşıyacak zemini bizlere hazırlayacaktır.

Bezmiâlem Valide Sultan tarafından fakir fukaraya sağlık hizmeti vermek için kurulan Bezm-i Alem Gureba-i Müslimin Hastanesi'nin temelinde insana duyulan saygı, sevgi, şefkat ve merhamet yatmaktadır. 2010 yılında Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'ne dönüşmesiyle bu misyonu devralarak bugün ve gelecekte vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak, fakir fukaranın yanında olmak, insana değer vermek ve temas etmek önceliğimizdir. Bilime verdiğimiz ehemmiyet, bilimsel çalışmalarımız, sahip olduğumuz modern teknolojik imkanlarımız ve eğitim yatırımları elbette güçlü adımlarla ilerlememizi sağlayacaktır. Ancak asıl bizleri geleceğe taşıyacak ve rekabet ortamında bizleri diğer kurumlardan farklı kılacak olan Bezmiâlem Valide Sultan'ın bizlere emanet ettiği değerlerdir. Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, her daim Bezmiâlem'in ışığında yol alarak büyüyecektir.

Stratejik planlama sürecinde hedef ve stratejiler geliştirebilmemiz için öncelikle mevcut durumla ilgili 'Neredeyiz?' sorusuna cevap vermemiz gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası performans değerlendirme kuruluşları tarafından yapılan sıralamalarda Üniversitemiz yüzlerce üniversiteyi geride bırakarak başarı basamaklarını hızla tırmanmıştır. Gelecek planları

içerisinde bu başarılarla yetinmeyip ulusal ve uluslararası alanda en üst seviyelere ulaşmayı hedeflemekteyiz.

Üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları; idari, mali ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları stratejik planlama çalışmasının hayata geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle 2020 yılında başlattığımız Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin 2021-2023 Stratejik Planlama süreci nihayetinde tamamlanmıştır. Bu sürece katkı sağlayan Bezmiâlem Ailesine ve tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim. 2021-2023 Stratejik Planımızın başta Ülkemize, Milletimize, Üniversitemize, Akademik camiaya ve Tüm insanlığa hayırlı olmasını dilerim.

Saygılarımla...

Prof. Dr. Rümeyza Kazancıoğlu

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi Rektörü



### BEZMİALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ 2021-2023 STRATEJİK PLANI

#### VİZYON

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

#### MİSYON

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.

#### TEMEL DEĞERLER

Vakıf kültürü Bilimsellik  
Etik değerlere bağlılık Liyakat  
Hakkaniyet Şeffaflık  
Yenilikçilik Fedakarlık  
Şefkat Aidiyet  
Sonuç Odaklı

#### STRATEJİK AMAÇLAR

- 1 Ulusal ve uluslararası sağlık eğitimi ve hizmetleri ekosisteminde bilimsel düşünce, araştırma yeteneği ve üretkenliği ile tercih edilen bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmek.
- 2 Bezmialem Vakıf Üniversitesi Sağlık Eğitim ve Uygulama Merkezini hizmet ve eğitim sunumunda mükemmelleştirmek
- 3 Bilimsel araştırma ve geliştirme ile edinilen bilgi birikimini sağlık alanında yenilikçi ürün ve tanı/tedavi hizmetlerine dönüştürmek
- 4 Kurumsal yönetim yeteneğini geliştirerek, sistemin verimliliğini ve çevikliğini artırmak
- 5 Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak

## Giriş

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003) ve T.C. Kalkınma Bakanlığının Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” yayınlanmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. Maddesine göre “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003)” ifadesine yer verilmektedir. Bezmialem Vakıf Üniversitesi’nin stratejik planı “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” çerçevesinde hazırlanmıştır.

Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet sorumluluğunu üstlenmiş olan üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları; idari, mali ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları, stratejik planlamanın üniversiteye özgü bir yaklaşımla tasarlanıp uygulanmasını gerektirmektedir. Stratejik planlar amaca uygun hazırlanıp uygulandığında, üniversitelerin gelişmesine bir dizi katkı sağlayabilir.

Bu sayede Üniversiteler;

- Stratejik düşünüp etkin uygulamalar gerçekleştirebilir,
- Geleceğini öngörür ve planlar,
- Önceliklerini belirler,
- Bugünün kararlarını gelecekteki etkilerini göz önünde bulundurarak alır,
- Karar almada uygun temeller oluşturur,
- Kurumsal problemlerini çözer,
- Kurumsal performansını ölçer,
- Değişen şartlara uyum sağlar,
- Kurum içinde ekip çalışmasını ve uzmanlaşmayı esas alır.

# 1.Stratejik Planlama Süreci

Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi'nin 2021-2023 Stratejik Planlama süreci 09.11.2020 tarihinde yapılan "Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi 2016-2020 Stratejik Plan Değerlendirme" toplantısında alınan karar ile başlamıştır. Bu karar kapsamında öncelikle 11.11.2020 tarihinde Senato toplantısında Rektör tarafından Üniversitemizin 2016-2020 yılı Stratejik Planı Sonuç Raporu hakkında bilgilendirme sunumu gerçekleştirilmiş, 2021-2023 Stratejik Plan çalışmalarının başladığı bildirilerek çalışma takvimi paylaşılmış ve birimlerden alt çalışma ekiplerini belirleyerek birim stratejik planlarını hazırlamaları istenmiştir. Ayrıca stratejik plan hazırlanırken, iyileştirmeye açık alanları tespit etmek ve çözüme yönelik stratejiler geliştirmek amacıyla dış paydaşlarımıza dış paydaş anketi uygulanmıştır.

Senato toplantısında alınan karar ile çalışmaların Kalite Birimi koordinasyonunda ve gözetiminde yapılacağı, akademik ve idari tüm birimlerimizce Stratejik Planlama alt çalışma ekipleri kurulmuş ve konuya ilişkin hazırlıklar yapılarak Kalite Birimi'ne teslim edilmiştir.

Stratejik plan hazırlama sürecinde yol haritamızı belirleyen Stratejik Plan Hazırlık Süreci **Tablo 1**'de yer almaktadır. Stratejik plan hazırlık çalışmalarında üst yönetimin desteği alınarak, iç ve dış paydaşların katılımı sağlanıp, görüşleri alınarak stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanmasına önem verilmiştir. Yine bu kapsamda stratejik plan çalışma ekiplerinin ve gruplarının etkili ve verimli çalışabilmesi için gerekli ortamlar hazırlanmıştır. Ayrıca çalışmalara katkı verecek çalışanlara stratejik planlama hakkında bilgilendirme eğitimi verilmiştir.

**Tablo 1:** BVU Stratejik Plan Hazırlık Süreci

BVU Stratejik Plan Hazırlık Süreci		Kasım 2020	Aralık 2020	Ocak 2021	Şubat 2021	Mart 2021	Nisan 2021	Mayıs 2021	Haziran 2021
1	<b>PLAN HAZIRLIK AŞAMASI</b>								
1.1	Stratejik Planın Sahiplenilmesi								
1.2	Planlama Sürecinin Organizasyonu								
1.3	Bilgilendirme Toplantısı/Eğitimi								
1.4	Stratejik Plan Çalışma Takvimi Oluşturulması								

BVU Stratejik Plan Hazırlık Süreci		Kasım 2020	Aralık 2020	Ocak 2021	Şubat 2021	Mart 2021	Nisan 2021	Mayıs 2021	Haziran 2021
<b>2</b>	<b>MEVCUT DURUM ANALİZİ</b>								
2.1	Bir önceki stratejik plan değerlendirmesi								
2.2	Üst Politika Belgeleri ve Mevzuat Analizinin yapılması								
2.3	Paydaş Analizinin yapılması								
2.4	Kurum İçi Analizin yapılması								
2.5	Akademik Faaliyetler Analizinin yapılması								
2.6	Yükseköğretim Sektörü Analizinin yapılması								
2.7	Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizinin yapılması								
<b>3</b>	<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>								
3.1	Misyon, Vizyon ve Temel Değerler								
3.2	Stratejik Amaçlar ve Hedeflerin belirlenmesi								
3.3	Stratejiler ve Performans Göstergelerinin belirlenmesi								
<b>4</b>	<b>STRATEJİK PLANIN SUNULMASI</b>								
4.1	BVÜ Üst Yönetim Onayı								
4.2	Mütevelli Heyeti Onayı								
4.3	Stratejik Planının Yayınlanması								

Toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişim sağlanması, bilgi toplanması, belge yönetimi ve stratejik planın yazılmasının koordinasyonu Kalite Birimi tarafından sağlanmıştır.

Üniversite stratejik plan çalışmalarına katılımı en üst düzeyde tutabilmek için Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Kurulu'nda ve Strateji Geliştirme ve Planlama Ekibi'nde görev alan kişilerin akademik ve idari birimlerin temsiliyeti sağlayan nitelikte olması amaçlanmıştır. Görev alan kişiler **Tablo 2**'de ve **Tablo 3**'te yer almaktadır. Strateji Geliştirme ve Planlama Ekibi, stratejik plan için gerekli olan bilgileri toplayarak analiz etmiş ve raporun yazılmasına katkı sağlamıştır. Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Kurulu ise tüm aşamaların taslak çalışmalarını gözden geçirmiştir ve çalışmaların son hallerini onaylamıştır.

**Tablo 2:** Bezmialem Vakıf Üniversitesi Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Kurulu

BEZMİALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ STRATEJİ GELİŞTİRME & PLANLAMA KOORDİNASYON KURULU		
ADI / SOYADI	UNVANI	BÖLÜMÜ
Prof. Dr. Rümeyza KAZANCIOĞLU	REKTÖR	TIP FAKÜLTESİ İÇ HASTALIKLARI ANABİLİM DALI
Dr. Zeynep GÖRMEZOĞLU	GENEL SEKRETER	GENEL SEKRETERLİK
Prof. Dr. Ramazan ÖZDEMİR	DEKAN/ANABİLİM DALI BAŞKANI	TIP FAKÜLTESİ KARDİYOLOJİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Doğan DOLANMAZ	DEKAN V./ ANABİLİM DALI BAŞKANI	DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ AĞIZ DİŞ ÇENE CERRAHİSİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Gülaçtı TOPÇU	DEKAN/ANABİLİM DALI BAŞKANI	ECZACILIK FAKÜLTESİ FARMAKOGNOZİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN	REKTÖR DANIŞMANI/DEKAN/ BÖLÜM BAŞKANI	SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ
Prof. Dr. İsmet KIRKPINAR	ANABİLİM DALI BAŞKANI	TIP FAKÜLTESİ RUH SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Alpaslan MAYADAĞLI	ANABİLİM DALI BAŞKANI /BAŞHEKİM YARDIMCISI	TIP FAKÜLTESİ RADYASYON ONKOLOJİSİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Türkinaz AŞTI	BÖLÜM BAŞKANI	SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ HEMŞİRELİK BÖLÜMÜ
Ezgi ALP (Raportör)	SORUMLU	KALİTE BİRİMİ

**Tablo 3:** Bezmialem Vakıf Üniversitesi Strateji Geliştirme & Planlama Ekibi

BEZMİALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ STRATEJİ GELİŞTİRME & PLANLAMA EKİBİ		
ADI / SOYADI	UNVANI	BÖLÜMÜ
Prof. Dr. Teoman AYDIN	DEKAN YARDIMCISI/ANABİLİM DALI BAŞKANI	TIP FAKÜLTESİ FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON ANABİLİM DALI
Dr. Öğ. Üy. Fatemeh BAHADORİ	DEKAN YARDIMCISI	ECZACILIK FAKÜLTESİ FARMASÖTİK BİYOTEKNOLOJİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Ümit UĞURLU	DEKAN YARDIMCISI/BÖLÜM BAŞKANI	SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ERGOTERAPİ BÖLÜMÜ
Prof. Dr. Semra ÖZÇELİK	MÜDÜR	SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEKOKULU TIBBİ LABORATUVAR TEKNİKLERİ PROGRAMI
Prof. Dr. Ali Akcahan GEPDİREMEN	MÜDÜR	SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEKOKULU ECZANE HİZMETLERİ PROGRAMI
Prof. Dr. Mehmet Ziya DOYMAZ	MÜDÜR/ ANABİLİM DALI BAŞKANI	TIP FAKÜLTESİ TIBBİ MİKROBİYOLOJİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Murat KARTAL	MÜDÜR	ECZACILIK FAKÜLTESİ FARMAKOGNOZİ ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Ahmet Ceyhan GÖREN	MÜDÜR	ECZACILIK FAKÜLTESİ ANALİTİK KİMYA ANABİLİM DALI
Dr. Öğ. Üy. Asiye Nur DİNÇER	ÖĞRETİM ÜYESİ	DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ ENDODONTİ ANABİLİM DALI
M. Sacit ÇAKIR	GENEL SEKRETER / YARDIMCISI DİREKTÖR	GENEL SEKRETERLİK/ÖĞRENCİ İŞLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ

Ramazan ATICI	İŞLETME DİREKTÖRÜ	SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
Alper DAĞLI	İŞLETME DİREKTÖRÜ	DRAGOS HASTANESİ
Ünal ERGÜN	DİREKTÖR	MALİ İŞLER DİREKTÖRLÜĞÜ
Bayram SARAÇOĞLU	DİREKTÖR	YAPI İŞLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ
H. Emre YÜKSEL	DİREKTÖR	SAĞLIK KÜLTÜR SPOR DİREKTÖRLÜĞÜ
Özlem YALÇINKAYA	DİREKTÖR	KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DİREKTÖRLÜĞÜ
Serpil SUBAŞI	DİREKTÖR	SATINALMA VE LOJİSTİK DİREKTÖRLÜĞÜ
Onur YOLAY	MÜDÜR	TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ
Ayhan DALAK	MÜDÜR	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ
Özge ÜNSAL	MÜDÜR	İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRLÜĞÜ
Sevsen KILIÇ	MÜDÜR	ULUSLARARASI İLİŞKİLER OFİSİ
Hatice KABUL	MÜDÜR V.	KURUMSAL İLETİŞİM DİREKTÖRLÜĞÜ
Ezgi ALP	SORUMLU	KALİTE BİRİMİ

## 2. Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin “Mevcut Durum Analizi” yapılırken kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevap verilir. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu ya da hangi yönlerinin eksik olduğu, üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler mevcut durum analizi ile ortaya konmuştur. Bu analiz ile üniversitenin, kendisini ve çevresini daha iyi tanıyarak stratejik planın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi hedeflenmiştir. Üniversitenin mevcut durum analizinde aşağıdaki konularda değerlendirmeler yapılmıştır:

- Tarihi gelişim,
- Üniversitenin yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Üniversitenin faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (Üniversitenin hedef kitlesi ve üniversitenin faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kurum içi analiz (Üniversitenin yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknoloji düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (Üniversitenin faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

## 2.1 Tarihi Gelişim

### *Gureba Hastanesi'nden Bezmialem Vakıf Üniversitesi'ne<sup>1</sup>*

#### **On Dokuzuncu Yüzyılın Başında İstanbul'da Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Sorunları**

Gureba Hastanesi 1621'de açılan son Osmanlı Darüşşifası olan Sultan Ahmed Darüşşifası'ndan 226 yıl sonra hizmete giren ilk vakıf hastanemizdir. İkinci vakıf hastanemiz olan ve 1882'de hasta kabul etmeye başlayan Zeynep-Kamil Hastanesi günümüze ulaşırken vakıf hastanesi kimliğini kaybetmiştir. Gureba Hastanesi ise zaman zaman vakıf hastanesi kimliğinden uzaklaştırılmış olsa da, aslına dönmeyi başarmıştır.

II. Mahmud'un saltanat yıllarında İstanbul'u sarsan önemli salgınlar olmuştur. 1811-1813 veba salgını şehri adeta esir almış, ölü sayısı günde 1500-2000'e çıkmıştır. 'Büyük Kıran' adıyla anılan bu salgında 200.000 civarında İstanbullu'nun öldüğü kabul edilir. Bu kadarla kalmayan veba hastalığı 1830'lardan itibaren zaman zaman şehirde patlamalar yapmış, 1836-37 yıllarındaki son büyük veba salgını 30.000 ölümlle son bulmuştu. Moltke, bu salgında vebanın saraya kadar girdiğini, hastalığa yakalanan 50 kadar saray hizmetkarının cesetlerinin denize atıldığını, II. Mahmud'un da başka bir saraya geçtiğini kaydetmektedir.

1831 yılında o zamana kadar bilinmeyen yeni bir hastalık olan kolera ilk salgınını yapmıştı. Bu felaket senelerine tanık olan Bezmialem'in, fakir ve garip Müslümanlar için bir hastane açma kararını İstanbul'u derinden sarsan veba salgınlarında ve ilk kolera salgınında sokaklarda ölenlerin etkisiyle aldığı kuşkusuzdur.

İlgili rivayetlerden en kuvvetlisine göre, Bezmialem Valide Sultan bir gün sokakta bir hasta ile karşılaşır. Hastaneye yatırılması gereken hastaya Cerrahbaşı Halil Efendi'nin hastane bulmakta zorlanması Valide Sultan'ı etkilemiş ve yoksullar için bir hastane yaptırmaya karar vermiştir.

O yıllarda İstanbul'da Müslüman halkın yataklı tedavi görebileceği hastanelerin bir elin parmakları kadar bile olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır: **Fatih Darüşşifası** metruktü. **Süleymaniye Darüşşifası**'nda daha çok akıl hastaları bulunuyordu. **Haseki Hürrem Sultan Darüşşifası** düşkün kadınların barınağıydı. **Atik Valide Nurbanu Sultan Darüşşifası** askeri hastane olarak kullanılıyordu. **Sultan Ahmed Darüşşifası** akıl hastalarına tahsis edilmişti. **Edirnekapı Gureba ve Bekâr Hastanesi**'ne genellikle hapisanede hastalananlarla pranga mahkumları gönderilmekteydi. Bunlar dışında sadece **Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane** yataklı tedavi hizmeti vermekteydi.

Müslümanların tedavi görebileceği bu kurumlar içinde yalnızca Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane kliniklerinde çağdaş hastanecilik hizmetleri veriliyordu. Gureba Hastanesi işte böyle bir ortamda 200 yatak kapasitesiyle **İstanbul'un en büyük kamu hastanesi olarak açıldı**. Gureba Hastanesi açılınca Edirnekapı Gureba ve Bekâr Hastanesi kapatılmıştır. Ayrıca Süleymaniye

<sup>1</sup>Bu tarihçe metni, Prof. Dr. Nuran Yıldırım'ın "Gureba Hastanesi'nden Bezmialem Vakıf Üniversitesi'ne. From the Charity Hospital to the Bezmialem Foundation University" isimli eserinden özetlenerek hazırlanmıştır (Yıldırım, 2013).

Darüşşifası'ndaki erkek hastaların Gureba Hastanesi'ne, kadınların da Haseki Darüşşifası'na yerleştirilmesi **hastanecilik tarihimizde bir dönüm noktası olmuştur.**

Bina yapısıyla **yeni hastanecilik anlayışının sivil örneği** olarak karşımıza çıkan **Gureba Hastanesi, Batılılaşma döneminin ilk kamu (sivil) hastanesi** olma özelliği taşır. Yeri gelmişken belirtmeli ki ülkemizde hastane adının ilk defa burada kullanıldığı şeklindeki yanılğı, III. Selim döneminde askeri hastanelerin isimlerinde hastane sözcüğünün kullanıldığının anlaşılmasıyla son bulmuştur.

Gureba-yı Müslimin Hastanesi **Müslüman erkekler için açılmış bir hastane** olmasına rağmen Kırım Savaşı'nın ardından kadın-erkek Kafkasya göçmenlerine, 1860'ta da göçmen Çerkez kadınlara kapılarını açması ve bu dönemde hastanede kadın hastabakıcıların çalışması da hastabakıcılık tarihimiz açısından yeni ortaya çıkmış önemli bilgilerdir.

Gureba Hastanesi'nin vurgulanması gereken bir özelliği de **tıp eğitimine yaptığı katkıdır.** Hastane, **Mekteb-i Tıbbiye-i Mülkiye'nin staj hastanesiydi**, 1908'den itibaren Osmanlı Darülfünunu Tıp Fakültesi öğrencileri stajlarını Gureba Hastanesi'nde yaptılar.

Tıp tarihimize önemli katkıları olan Vakıf Gureba Hastanesi, zaman içinde modernleşip kesintisiz sağlık hizmeti sunarak 2010 yılında varlığıyla Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin kurulmasına zemin hazırlamıştır.

### **Hastanenin Sağlık Bakanlığı'na ve Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne Bağlanma Süreci:**

Faaliyete geçtiği 12 Mart 1847 tarihinden itibaren Evkaf-ı Hümayun Nezareti'ne bağlı olarak faaliyet gösteren Gureba-yı Müslimin Hastanesi, Cumhuriyet'ten sonra 1924'te bütçesi Vakıflar Umum Müdürlüğü'ne ait olmak üzere **Sıhhat ve İctimaî Muavenet Vekaleti'ne devredilmiştir.** 1956 yılında kabul edilen 6760 sayılı *Vakıflar Umum Müdürlüğü Vazife ve Teşkilatı Hakkında Kanun* ile hastane **tekrar Vakıflar Umum Müdürlüğü'ne bağlanmıştır.**

### **Yeni Binalar:**

II. Meşrutiyet'ten sonra Tıp Fakültesi Reisi Cemil Bey, 1909'da Gureba Hastanesi'nde yapılan incelemelere göre; yapım tarzının sağlık kurallarına aykırı olduğunu, çukurda olduğu için havadan mahrum kaldığını, ısıtmaya ve havalandırmaya uygun olmadığını, büyük bolumu harap bir halde olduğundan ıslahı için para harcanmamasını, fakat şehre yakın ferah bir yerde yeniden son gelişmelere uygun, yine aynı isimde Vakıflara ait bir hastane yapılmasını önermişti. Hastaneyi kalkındırmak amacıyla bir komisyon kuruldu. Komisyon uzun tartışmaların ardından mevcut binanın ıslah ve tamiri yerine **yeni bir hastane yapılmasına karar verdi.** 1910 yılında yeni hastane binası için yer aranmaya başlandı. Yeni hastanenin eski hastane binasının üst tarafındaki Topkapı Caddesi'ne bakan arsaya yapılmasına karar verildi. Pavyon sistemindeki yeni binanın inşaatına başlandı. Fakat Balkan Savaşlarının getirdiği ekonomik sıkıntılar yüzünden inşaat sürdürülemedi. Daha sonra inşaat çalışmaları tekrar başladı ve idare binası, poliklinik ve beş pavyonun kaba inşaatı tamamlanmışken Birinci Dünya Savaşı seferberliği ilan edildi ve yapım çalışmaları yeniden durdu. İki sene kadar boş kalan pavyonlara 1917'de çevrede



çıkan büyük yangında evsiz kalanlar iskan edildi. Mütareke sırasında, Amerikalılar bu pavyonlarda bir hastane açmak istedi. Ancak binayı elden çıkarmamak için pavyonlardan birinin iç tesisatı alelacele tamamlanıp Vakıf Gureba Hastanesi'nden bazı hastalar buraya nakledildi. Bu pavyon 1925'te Kuduz Müessesesi 'ne verildi. 1925-1942 yılları arasında Kuduz Müessesesi bu pavyonda faaliyet gösterdi. 1926 yılına kadar mesken olarak kullanılan diğer pavyonlar Reji (Tekel) İdaresi'ne kiraya verildi ve tutun deposu olarak kullanıldı. Gureba Hastanesi tarihi binasında faaliyetine devam etti.

1933 Üniversite Reformu ile İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin klinikleri şehirdeki beş büyük hastaneye dağıtıldı. Gureba Hastanesinin tarihi binasına; II. Dahiliye, KBB, Deri ve Frengi Klinikleri yerleştirildi. 1910 yılında yapılmaya başlanıp savaşlar nedeniyle tamamlanamayan Çapa'daki pavyonlar da Tıp Fakültesi'ne tahsis edildi. İstanbul Üniversitesi bu pavyonları tamamlayıp Tıp Fakültesi'nin enstitü ve kliniklerini yerleştirdi. Bu yapılanmadan sonra halk arasında tarihi bina **Aşağı Gureba Hastanesi**, Çapa'daki yeni pavyonlar ise **Yukarı Gureba Hastanesi** olarak adlandırıldı.

Vakıf Gureba Hastanesi, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 27 Haziran 1956 tarihinde kabul ettiği *Vakıflar Umum Müdürlüğü Vazife ve Teşkilatı Hakkında Kanun* ile Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'ndan ayrılarak 29 Haziran 1956 tarihi itibarıyla yeniden Vakıflar Umum Müdürlüğü'ne bağlandı. Tıp Fakültesi 1968 yılında Vakıf Gureba Hastanesi'nden ayrıldı ve Gureba Hastanesi müstakil bir vakıf hastanesi kimliğine tekrar kavuştu.

### **Başarısızlıkla Sonuçlanan Üniversite Kurma Girişimleri:**

1978 senesinde zamanın yöneticileri ile İTİA arasında hazırlanan bir protokol ile önce sağlık bilimleri sonra tıp fakültesi olmak üzere iki fakülte kurulmuş; bu **Üniversite girişimi** sonuçsuz kalarak 12 Eylül 1980 darbesi ile tekrar hastane haline dönmüştür.

1988 senesinde Bilkent Üniversitesinden sonra **ikinci özel üniversite olarak Bezmialem üniversitesi kurulmuş**; ancak Erdal İnönü'nün Anayasa mahkemesine yaptığı başvuru sonucu **kapatılmış** ve tekrar sadece hastane olarak hizmetine devam etmiştir.

Tıp tarihimize önemli katkıları olan Vakıf Gureba Hastanesi, varlığını günümüze kadar devam ettirerek ve çeşitli değişiklikler geçirerek kesintisiz sağlık hizmeti sunmaya devam etmiştir.

24 Nisan 2010 tarihli ve 27561 sayılı Resmi Gazete ile Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu'na eklenen Ek 124. maddeyle, Bezmialem Valide Sultan Vakfı, Abdülhamid-i Sani, Silahtar Abdullah Ağa mazbut vakıfları adına, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından **Bezmialem Vakıf Üniversitesi kurulmuştur**. Anılan vakıflara ait tüm menkul ve gayrimenkullerin intifa hakkı Bezmialem Vakıf Üniversitesi Mütevelli Heyeti'ne verilmiştir. Dolayısıyla Valide Sultan Vakfı'na ait olan Vakıf Gureba Hastanesi tüm eklentileriyle birlikte 25 Ekim 2010 tarihinde Üniversiteye devrolarak "Bezmialem Vakıf Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi" ismini almıştır.

## 2.2 2016-2020 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

2016-2020 Stratejik Planın yürürlüğe girmesinden sonra başlayan Stratejik Plan izleme ve değerlendirme süreci, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesini ve bu izleme ve değerlendirme sürecinde ortaya çıkan eksikliklerin giderilerek faaliyetlerimizin sürekli iyileştirilmesini kapsamaktadır.

Stratejik Planın başarı ile uygulanabilmesi için izlenmesi ve dönemsel olarak değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Stratejik Planının izlemesini ve değerlendirmesini gerçekleştirmektedir.

Stratejik plan faaliyetlerinden sorumlu olarak belirlenen birimler, performans göstergelerini üçer aylık periyotlarla hazırladıkları durum değerlendirme raporları ile sayısal olarak ifade ederek planın ne aşamada olduğunu belirtmektedirler. İzleme ve değerlendirme süreçlerinin aktif çalışmasını sağlamak için Üniversite Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile 6 aylık dönemlerde yapılan toplantılar ile de yıl içinde hedeflerimizin gerçekleşip gerçekleşmediği, performans kriterlerimize göre değerlendirilmekte ve hedeflerimizde meydana gelen sapmalar ortaya çıkarılıp, sonuçlara dayalı önlemler alınmaktadır. Her yıl Üst Yönetim ile düzenli olarak yapılan toplantılarda stratejik plan performans değerlendirme sonuçları takip edilmekte ve gerektiğinde stratejilerimiz revize edilerek, amaç ve hedeflerimize zamanında ulaşmak için çalışmalar planlanmaktadır.

Bezmialem Vakıf Üniversitesi Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne uygun olarak katılımcı bir anlayış ile hazırladığı 2016-2020 dönemine ait Stratejik Planı'nda 5 ana stratejik amaç, bu amaçlar altında 33 stratejik hedef belirlemiştir. 2016-2020 Dönemi Stratejik Planının genel değerlendirilmesi yapıldığında, öngörülen hedeflere ulaşma yolunda, destekleyici performans göstergelerinin büyük kısmında hedeflenen düzeylere ulaşıldığı, öngörülen seviyelerin gerisinde kalan göstergelerde ise iyileştirme çalışmalarının başlatıldığını ve bu PUKÖ döngüsü içinde aksayan süreçlerin, aksiyon planlarının geliştirilerek izlemeye alındığı görülmektedir.

Tablo 4: 2016-2020 Stratejik Plan Değerlendirme Raporu

BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ 2016-2020 STRATEJİK PLANI		Gerçekleşme Yüzdesi
<b>STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLERİ</b>		
<b>SA-1</b>	<b>Ulusal ve uluslararası sağlık eğitimi ve hizmetleri ekosisteminde bilimsel düşünce, araştırma yeteneği ve üretkenliği ile tercih edilen bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmek</b>	<b>95%</b>
<b>SH-1.1</b>	Tıp Fakültesi geliştirme programını uygulamak	94%
<b>SH-1.2</b>	Diş Hekimliği Fakültesi geliştirme programını uygulamak	96%
<b>SH-1.3</b>	Eczacılık Fakültesi geliştirme programını uygulamak	100%
<b>SH-1.4</b>	Sağlık Bilimleri Fakültesi geliştirme programını uygulamak	91%
<b>SH-1.5</b>	Sağlık Bilimleri Enstitüsü geliştirme programını uygulamak	91%
<b>SH-1.6</b>	Sağlık Meslek Yüksekokulu geliştirme programı uygulamak	91%
<b>SH-1.7</b>	Sürekli Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezinin etkinliğini artırmak	100%
<b>SH-1.8</b>	Yabancı Dil Bölümü geliştirme programı uygulamak	75%
<b>SH-1.9</b>	Öğrencilerde bilimsel düşünceyi kültür haline getirecek ve bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetlerine teşvik edecek programları uygulamak	100%
<b>SH-1.10</b>	BVÜ'yü tercih eden başarılı öğrenci sayısını artırmak	96%
<b>SH-1.11</b>	BVÜ öğrencilerine rehberlik edecek akademik danışmanlık hizmetinin etkililiğini artırmak	100%
<b>SH-1.12</b>	Üniversite Eğitim Komisyonunun etkililiğini artırmak	100%
<b>SA-2</b>	<b>Bezmialem Vakıf Üniversitesi Sağlık Eğitim ve Uygulama Merkezini hizmet ve eğitim sunumunda mükemmelleştirmek</b>	<b>94%</b>
<b>SH-2.1</b>	Ulusal ve uluslararası standartlara göre sağlık hizmetleri geliştirmek	98%
<b>SH-2.2</b>	Sunulan akademik, klinik ve hizmet içi eğitimleri geliştirmek	90%
<b>SH-2.3</b>	Sağlık ve eğitim faaliyetlerini destekleyecek alt yapıyı geliştirmek	99.9%
<b>SH-2.4</b>	Yeni hastanenin projelendirilmesi	88%
<b>SA-3</b>	<b>Bilimsel araştırma ve geliştirme ile edinilen bilgi birikimini sağlık alanında yenilikçi ürün ve tanı/tedavi hizmetlerine dönüştürmek</b>	<b>89%</b>
<b>SH-3.1</b>	Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsünün geliştirilmesi	65%
<b>SH-3.2</b>	Deneysel Uygulama ve Araştırma Merkezinin geliştirilmesi	100%
<b>SH-3.3</b>	Fitoterapi Merkezinin geliştirilerek sürdürülebilirliğini sağlamak	98%
<b>SH-3.4</b>	İlaç Ar-Ge merkezi kurmak	91%
<b>SH-3.5</b>	Ülkemizin sağlık politikalarına katkı ve yön verici faaliyetler gerçekleştirmek	100%

BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ 2016-2020 STRATEJİK PLANI		Gerçekleşme Yüzdesi
<b>STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLERİ</b>		
<b>SH-3.6</b>	Nitelikli bilimsel proje geliştirilmesi için teşvikler sunarak Ulusal/Uluslararası bilimsel etkinliklere katılım sağlamak	100%
<b>SH-3.7</b>	Ar-Ge faaliyetlerine katkı sağlayacak ulusal/uluslararası kurumlarla işbirliği sağlamak	90%
<b>SH-3.8</b>	Üniversite Laboratuvarlarının akreditasyonunu gerçekleştirmek	100%
<b>SH-3.9</b>	Günlük sağlık hizmetinden üretilen verilerden Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek informatik sistem oluşturulması	99%
<b>SA-4</b>	<b>Kurumsal yönetim yeteneğini geliştirerek, sistemin verimliliğini ve çevikliğini artırmak</b>	<b>92%</b>
<b>SH-4.1</b>	Entegre kurumsal yönetim sistemi kurmak ve geliştirmek	92%
<b>SH-4.2</b>	Bütünsel bilişim teknoloji sistemini uygulamaya almak	83%
<b>SH-4.3</b>	İnsan Kaynakları yetkinliğini ve kapasitesini artırmak	93%
<b>SH-4.4</b>	İdari süreçlerin verimliliğini artırmak	99%
<b>SH-4.5</b>	Etkili bir kurumsal iletişim ve pazarlama sistemi kurmak ve uygulamak	84%
<b>SH-4.6</b>	Stratejik hedefleri hayata geçirecek kaynakların geliştirilmesi	94%
<b>SH-4.7</b>	Mali yapının güçlendirilmesi ve finansal kaynakların geliştirilmesi	89%
<b>SA-5</b>	<b>Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak</b>	<b>100%</b>
<b>SH-5.1</b>	Bezmiâlem kuruluş felsefesini odak alan toplum sağlığını koruyan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek ve yürütmek	100%

## 2.3 Mevzuat Analizi

Üniversitemizin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde temel aldığı mevzuatlar ve kapsamı Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Mevzuat Analizi**

<b>YASAL YÜKÜMLÜLÜK</b>	<b>DAYANAK</b>	<b>TESPİTLER</b>	<b>İHTİYAÇLAR</b>
Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	Üniversitemiz öğretim elemanları kamuoyunu aydınlatmak amacıyla bilimsel verileri; sözlü, yazılı, görsel ve işitsel araçlarla yayımlanmaktadır.	Üniversitemiz öğretim elemanlarınca bilimsel verilerin sözlü, yazılı, görsel ve işitsel araçlarla yayımlanmasına devam etmelidir.
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insangücü yetiştirmek	2548 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	1- Üniversitemiz hizmet sunumunda fiziki, beşeri ve ekonomik kaynaklarının kullanılmasını öngören ilgili mevzuat hükümlerine göre yürütmektedir. 2- Mevzuattaki kısıtlamalar ve düzenlemeler nedeniyle bürokratik güçlükler yaşanmaktadır. 3-Üniversitemiz ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim öğretim hizmetleri sunmaktadır.	Öğrenci kontenjanları fiziki kapasiteye, öğretim üyesi sayısına ve mesleki alandaki ihtiyaca paralel olarak düzenlenmelidir.
Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak	2548 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	Proje sayıları ve Ar-Ge çalışmalarına aktarılan kaynaklar arttırılmaktadır.	1- Akademisyenlerin yapmış olduğu toplumun yaşam düzeyini yükseltici bilimsel verilerin paylaşımını kolaylaştıracak mekanizmalar kurulmalıdır. 2- Toplumun tüm kesimlerinin ihtiyaçları belirlenerek öncelikli alanlara yönelik projeler hazırlanmalı, Kalkınma Ajansı, TÜBİTAK gibi kurumlarla iş birliği yapılarak protokoller imzalanmalıdır.
Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak	2549 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	Topluma hizmet alanında yapılan çalışmalar arttırılmaktadır.	Sanayi kuruluşları ile topluma fayda getirecek ve toplumun eğitimine destek olacak projeler üretilmelidir.

YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek	2550 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	1- Üniversitemiz toplumun bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. 2- Sosyal sorumluluk, farkındalık proeleri yürütmekte, çeşitli alanlarda kurs ve sertifika programları gerçekleştirmektedir.	1- Üniversitemiz diğer kurum/kuruluşlarla ortak projeler üreterek her alanda kalkınmayı desteklemelidir. 2- Toplum yararına yapılan hizmetlerle ilgili paydaşlar ile koordinasyon ve iş birliği sağlanmalıdır.
Eğitim-öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak	2551 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	-	-
Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	Üniversitemiz ön lisans, lisans ve lisansüstü programları toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak planlanmakta ve yürütülmektedir. Üniversitemizde açılan araştırma merkezlerimiz ve enstitülerimiz, ülkemizin bilimsel gelişimine katkı sağlamaktadır.	Araştırma merkezlerimiz ve paydaş kurumlarla projeler hazırlanmalı ve yürütülmelidir.
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	Üniversitemizde yeni gelişen süreçlere uygun eğitim teknolojileri kullanılmaktadır.	Üniversitemizde eğitim teknolojisi yaygın biçimde kullanılmalı ve bu alana dair nitelikli insan gücü ve finansal kaynaklar artırılmalıdır.
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır	2548 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Madde 12	-	-

## 2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üniversitemizde kurumsal düzeydeki strateji belgelerinin (stratejik plan, performans programı vb.) hazırlanmasında, bu belgelerin; üst politika metinleriyle (kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlar) olan uyum ve tutarlılığı gözetilmektedir. Üst politika belgeleri analizine Tablo 6’de yer verilmektedir.

**Tablo 6: Üst Politika Belgelerinin Analizi**

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
<b>Onbirinci Kalkınma Planı</b>	Ar-Ge ve Yenilik	İmalat sanayiinin katma değerli üretim yapabilmesi ve yenilikçi ürün geliştirme kapasitesinin artırılması yönünde Ar-Ge ve yenilik kabiliyetinin güçlendirilmesi ve yeniliği esas alan bir yapıya kavuşturulması temel amaçtır.	349.1.	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi işbirliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.
			350.	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında işbirlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.
			350.6.	TTO’ların kurumsal yapısı ve insan kaynağı kapasitesi geliştirilerek performans odaklı olarak desteklenecektir.
			350.7.	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların farklı statüdeki TTO’lar aracılığıyla ticarileştirilmesi, elde edilen gelirin üniversiteye dönüşü ve buluş sahibine ödeme yapılabilmesi ve TTO’ların finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında mevzuatta iyileştirmeler yapılacaktır.
			350.9.	Akademik teşvik sistemi, bilgi ve teknoloji transfer faaliyetlerini dikkate alan kriterler ilave edilerek yapılandırılacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
	İlaç ve Tıbbi Cihaz	İlaç ve tıbbi cihaz sektöründe küresel pazardaki rekabet gücümüzü artırmak ve değer zincirinde ülkemizi daha üst konuma taşımak temel amaçtır.	363.	İlaç ve tıbbi cihaz sanayiinde TÜSEB yetkinlikleri artırılarak Ar-Ge, üretim ve eğitim faaliyetleri yanında Start-Up'ları fonlayacak, simülasyon merkezleri oluşturacak, gerektiğinde şirket yapısıyla diğer şirketlerle ortaklıklara girecek, sağlık vadisi ve sağlık teknolojileri geliştirme bölgesi oluşturmada liderlik yapacak ve ihracat odaklı daha yüksek katma değerli ürünler geliştirilmesini sağlayacaktır.
363.5.			Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.	
364.			Biyoteknolojik ilaçlar gibi yüksek teknoloji gerektiren alanlar başta olmak üzere Ar-Ge, üretim, nitelikli insan kaynağı ve mevzuat konularında ülkemizde gerekli ekosistem oluşturulacaktır.	
364.4.			Biyoteknolojik ilaçlara yönelik Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması amacıyla, altyapı ve yetkinliklerin geliştirilmesi sağlanacaktır.	
366.			Klinik araştırmalarda ülkemizin bölgede lider ülke konumuna gelmesi sağlanacaktır.	



Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik	Etkin işleyen bir araştırma ve yenilik ekosistemi oluşturularak bilgi üretme ve kullanma kapasitesinin geliştirilmesi, yüksek katma değerli ürün ve hizmetleri destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin artırılması temel amaçtır.	440.	Üniversitelerin Ar-Ge ekosistemindeki rolleri güçlendirilecektir.
			440.1.	Üniversitelerin Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynakları artırılacaktır.
			440.2.	Üniversitelerin bilimsel araştırma proje bütçelerinin makro hedeflerle uyumunu sağlamak, projelerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmek, üniversiteler arasında eş güdüm ve işbirliğini artırmak ve Plan hedefleriyle projeler arasındaki uyumu güçlendirmek için YÖK bünyesinde bir koordinasyon ve destek birimi kurulacak, bilimsel araştırma projelerine ilişkin bir politika dokümanı oluşturulacak, proje izleme mekanizmaları ve kaynak tahsisinde performans esaslı yeni yöntemler geliştirilecektir.
			440.3.	Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programı güçlendirilecek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasiteleri artırılacaktır.
			440.4.	Vakıf yükseköğretim kurumlarının yıllık öğrenci gelirlerinin en az yüzde 1'inin Ar-Ge harcamalarında kullanılmasına yönelik düzenleme yapılacaktır.
			441.	Araştırma altyapılarının, öncül araştırmalar yapan, nitelikli insan gücü istihdam eden ve özel sektörle işbirliği içinde çalışan bir yapıyla Ar-Ge ve yenilik ekosistemindeki etkinliklerinin artırılması sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik	Etkin işleyen bir araştırma ve yenilik ekosistemi oluşturularak bilgi üretme ve kullanma kapasitesinin geliştirilmesi, yüksek katma değerli ürün ve hizmetleri destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin artırılması temel amaçtır.	441.1.	Yükseköğretim ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma altyapılarının erişilebilirliğinin artırılması ve mükerrer yatırımların önlenmesini teminen altyapılardaki makine-teçhizat, insan kaynağı, araştırma faaliyetleri ve test hizmetlerine ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı envanter hazırlanacaktır.
			441.2.	6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun kapsamında kritik teknolojilerde uzmanlaşmış altyapı sayısı artırılacaktır.
			441.3.	6550 sayılı Kanun kapsamındaki araştırma altyapılarının çıktı ve etki odaklı performanslarının izlenmesine ve kritik teknoloji alanlarında ürün misyonları doğrultusunda çalışmalarını teşvik etmeye yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
			441.4.	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunundaki Uygulama ve Araştırma Merkezi tanımı, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin farklılaşan niteliklerini dikkate alacak şekilde yeniden yapılacaktır.
			441.5.	Yeni tanımlama çerçevesinde, 6550 sayılı Kanun kapsamında yer almayan, yükseköğretim kurumları bünyesindeki teknolojik araştırma merkezlerinin idamelerine ilişkin bütçe ihtiyaçlarının performansa dayalı olarak karşılanmasına yönelik düzenleme yapılacaktır.
			442.	Ar-Ge personeli sayısı ve niteliği artırılacaktır.
			442.1.	Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamı artırılacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
			442.2.	Yurt dışında üst seviye bilimsel ve teknolojik çalışmalar yürüten nitelikli araştırmacıların Uluslararası Lider Araştırmacılar Programı kapsamında Türkiye'ye gelmeleri ve araştırmacı yetiştirmeleri desteklenecektir.
			442.3.	Yurt dışındaki öncü Türk bilim insanlarının kısmi zamanlı eğitim ve araştırma faaliyetleri yürütmesine imkân sağlayan laboratuvar altyapısı ve araştırma fonunun sunulduğu bir mekanizma oluşturulacaktır.
			442.4.	6550 sayılı Kanun kapsamına giren araştırma altyapılarında Ar-Ge personeli sayısı artırılacak ve yabancı personel çalıştırılmasını kolaylaştırıcı tedbirlerin alınmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
			442.4.	6550 sayılı Kanun kapsamına giren araştırma altyapılarında Ar-Ge personeli sayısı artırılacak ve yabancı personel çalıştırılmasını kolaylaştırıcı tedbirlerin alınmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
			443.1.	Temel bilimlere yönelik lisansüstü burs miktarı ve faydalanan sayısı artırılacaktır.
			443.2.	Özel sektör Ar-Ge merkezlerinin, üniversiteler ve araştırma altyapılarıyla birlikte yürütecekleri teknoloji hazırlık seviyesi 1-3 arasındaki araştırma projeleri desteklenecektir.
			443.3.	Temel ve uygulamalı alanlarda katma değer açısından yüksek etki yaratması muhtemel öncül araştırma projeleri desteklenecektir.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
			443.4.	Bilim alanlarına yönelik nitelikli çalışmalar ile öncü ve çığır açıcı araştırmaları desteklemek üzere ve özellikle temel bilimler alanında araştırmacı insan gücü kapasitesinin artırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma temalı bilimsel etkinlikler gerçekleştirilecektir.
			444.	Başta AB ülkeleriyle olmak üzere Ar-Ge faaliyetleri, araştırma altyapıları ve araştırmacı insan gücü bakımından bölgesel ve küresel düzeyde işbirlikleri geliştirilecektir.
	Fikri Mülkiyet Hakları	Fikri mülkiyet sisteminde hukuki altyapı ve uygulamanın güçlendirilmesi, fikri mülkiyet haklarının oluşmasını destekleyen ekosistemin geliştirilmesi ve bu hakların ticarileştirilmesinin hızlandırılması temel amaçtır.	454.1.	Eğitimin her kademesinde hedef kitleye uygun yenilik ve fikri haklar konusunda bilgilendirme ve farkındalık faaliyetleri yürütülecek, mesleki ve teknik eğitimde buluş ve tasarım konularının ağırlıklı olarak işlenmesine önem verilecektir.
			454.2.	Fikri mülkiyet hakları, temel bilimler, ekonomi, işletme, mimarlık, mühendislik, iletişim, güzel sanatlar fakültelerinde lisans ve lisansüstü düzeyde ders programına alınacak, hukuk fakültelerinde anabilim dalı oluşturulması yaygınlaştırılacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı yoluyla ekonomide verimliliğin ve rekabet gücünün artırılması, bu suretle iş süreçlerinin dönüştürülmesi temel amaçtır.	483	Kamu, özel sektör, üniversiteler ve STK'lar arasındaki işbirliği geliştirilerek dijital dönüşüm ekosistemi oluşturulacaktır.
			484	Dijital dönüşüm alanında ihtiyaç duyulan araştırmalar yürütülecek ve istatistikler oluşturulacaktır.
			484.1	Dijital dönüşüm alanında teknik incelemeler, akademik çalışmalar, saha çalışmaları ve benzeri faaliyetleri kapsayan Dijital Dönüşüm Araştırmaları Programı hayata geçirilecektir.
			484.2	Dijital dönüşüm alanında güncel istatistikler derlenerek ulusal ve uluslararası endeks çalışmalarında etkin kullanımı sağlanacaktır.
	Eğitim		550.3.	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.
			553.8.	Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık ve gelişim programları açılacaktır.
			558.	Öğrencilerin kazanımlarını çeşitlendirmeye ve artırmaya yönelik etkin bir ölçme, izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
		Tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, paylaşma ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, teknoloji kullanımına yatkın, üretken ve mutlu birey yetiştirmek temel amaçtır.	558.1.	Her öğrencinin akademik ve diğer faaliyetlerine ilişkin kayıtların tutulduğu e-dosya oluşturulacaktır.
			558.2.	Ölçme ve değerlendirme sistemi yeterlilik temelli etkinleştirilecektir.
			558.3.	Öğrencilerin bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve toplum hizmeti alanlarındaki etkinliklere katılımları desteklenecek, öğrenci yeterliliği üzerindeki etkisi izlenecektir.
			559.8.	Öğrencilerin buluş, patent ve faydalı model başvurusu yapmaları teşvik edilecektir.
			560.	Yükseköğretimde çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
			561.	Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir.
			561.1.	Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesi sağlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
			561.2.	Öncelikli sektörler başta olmak üzere plan döneminde doktora mezun sayısı yıllık ortalama 15 bine çıkarılacaktır.
			561.3.	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşımında açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.
			561.4.	Akademik personellerin atama ve yükselme kriterleri alt sınırı merkezi olarak yükseltilecektir.
			561.5.	Yükseköğretim kurumlarının kontenjanları, sektörel ve bölgesel beceri ihtiyaçları, üniversitelerin kapasiteleri, arz-talep dengesi ve mevcuttaki programların asgari doluluk oranları dikkate alınarak belirlenecek; eğitim-istihdam bağlantısı güçlendirilecektir.
			561.7.	Mezunların kariyer süreçlerinin takibi ve mezun-üniversite işbirliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi kurulacaktır.
			561.8.	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktıklarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.
			562.	Vakıf Yükseköğretim Kurumlarının eğitim ve öğretim süreçleri, akademik ve idari yapılanmaları, denetleme ve mali hususlarına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
			562.2.	Vakıf yükseköğretim kurumlarının akademik personelinin mali ve sosyal haklarının asgari düzeyinin devlet üniversitelerindeki eşdeğer kadrodaki personelle aynı seviyeye getirilmesi için düzenleme yapılacaktır.
			562.3.	Vakıf yükseköğretim kurumlarında araştırma görevlisi sayısının artırılması için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
			563.	Ülkemizin yükseköğretim alanında uluslararasılaşma düzeyi artırılacaktır.
			563.2.	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.
			563.3.	Nitelikli yabancı uyruklu akademisyenlerin toplam istihdamı oranı içindeki payı artırılacaktır.
			563.4.	Yabancı dilde eğitim veren programların sayısı artırılacak, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmada kurumsal kapasite artırılacaktır.



Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
	İstihdam ve Çalışma Hayatı	Toplumun tüm kesimlerine insana yaraşır iş fırsatlarının sunulması ile başta kadın ve gençler olmak üzere özel politika gerektiren grupların istihdamının artırılması temel amaçtır.	570.	Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını artırıcı uygulamalar geliştirilecektir.
			570.2.	Kadınların işgücüne ve istihdama katılımlarının artırılmasını teminen bakım hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması başta olmak üzere iş ve aile yaşamını uyumlaştıran uygulamalar dinamik bir biçimde hayata geçirilecektir.
			571.	Gençlerin işgücü piyasasına aktif katılımları desteklenecek ve istihdam edilmeleri kolaylaştırılacaktır.
			571.1.	Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına geçişlerinin sağlanmasını teminen başta ortak projeler olmak üzere üniversite-özel sektör işbirliklerinin yürütülmesi geliştirilecektir.
			571.2.	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.
			571.4.	Gençlerin iş arama becerilerini geliştirmek ve çalışma hayatına uyumunu sağlamak için bilinçlendirme faaliyetleri yürütülecektir.
			572.	Engellilerin işgücüne katılımı ve istihdamı artırılacaktır.
			572.1.	Engellilerin meslek edinmesine yönelik uzaktan eğitim programları geliştirilecektir.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika	
			576.	İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen hizmetlerin nitelik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.	
			576.2.	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.	
			576.4.	Piyasanın ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitim programlarının temeli olan meslek standartları ve yeterliliklerin oluşturulması; işgücünün bilgi, beceri ve yetkinliklerinin belgelendirilerek, iş kazalarının azaltılması ve işgücüne ehliyet kazandırılması sağlanacaktır.	
	Sağlık			579.	Bulaşıcı olmayan hastalık risklerine yönelik olarak, sağlıklı yaşam tarzı teşvik edilecek; koruyucu ve tedavi edici hizmet kapasitesi geliştirilecek; çevre sağlığı, gıda güvenilirliği, fiziksel aktiviteye elverişli sahalar, sağlık okuryazarlığı, iş sağlığı ve güvenliği alanlarında sektörler ve kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon artırılabilecektir.
				580.	Birinci basamak sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların akılcı, etkin ve verimli kullanılması sağlanacaktır.
				580.5.	Birinci basamak sağlık hizmetlerinin daha fazla kullanılmasını sağlamak için finansal tedbirler alınacaktır.
				580.6.	Birinci basamak sağlık personeline yönelik hizmet içi eğitimler yeniden tasarlanacaktır.

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
		Bireylerin yaşam kalitesinin yükseltilmesi, ekonomik ve sosyal hayata aktif ve sağlıklı bir şekilde katılımlarının temin edilebilmesi için kanıta dayalı politikalarla desteklenen, kaliteli, güvenilir, etkin, mali açıdan sürdürülebilir bir sağlık hizmet sunumu ile bölgeler arası dağılımın iyileştirilmesi, fiziki altyapının ve insan kaynağının niteliğinin artırılması temel amaçtır.	582.2.	Yaşlılara yönelik sağlık izlemleri gerçekleştirilecek, yaşla birlikte artan hastalıklara ilişkin koruyucu ve tedavi edici hizmetler güçlendirilecek, geriatri ve palyatif bakım hizmetleri sunan merkezlerin sayısı artırılabacaktır.
	583.		Acil sağlık, yoğun bakım, onkoloji, organ nakli hizmetleri gibi özellikli sağlık hizmetlerinin kapasitesi artırılarak hızı ve kalitesi yükseltilecektir.	
	584.		Sağlık hizmetinin kalitesinin geliştirilmesi için hizmet sunucularına yönelik akreditasyon sistemi kurulacak, klinik kalitenin takibi ve denetiminde standart ve etkili bir süreç oluşturulacak, klinik rehberlerin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	
	586.2.		Geleneksel ve tamamlayıcı tıpta merkez sayısı ve kamu hastanelerindeki ünite sayısı artırılabacaktır, kontrol ve denetim mekanizmaları oluşturulacaktır.	
	587.		Tedarik zincirinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için uçtan uca yönetim yapısı oluşturulacaktır.	
	587.3.		Simülasyon destekli tıp eğitimi, biyomedikal mühendislik eğitimi ve hastane eczacılığı eğitimi vermek amacıyla Simülasyon Destekli Eğitim ve Uygulama Merkezleri açılacaktır.	
	588.		İlaç harcamalarının öngörülebilirliği ve sürdürülebilirliği artırılabacaktır, harcamalarda etkinlik sağlanacaktır.	
	589.		Ülkemizin sağlık turizmi alanında tanınırlığı ve tercih edilirliliği artırılabacaktır ve sağlık turizmi hizmet kapasitesi nitelik ve nicelik olarak geliştirilecektir.	

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
			590.	Sağlık sisteminde hizmet sunucusu ve ödeyici rolleri, hizmet kalitesi, mali sürdürülebilirlik, denetim, performans başta olmak üzere daha etkin bir biçimde yerine getirilecek şekilde güçlendirilecektir.
			591.	Sağlık harcamalarında etkinliğin sağlanması için arz ve talep yönlü düzenlemeler hayata geçirilecektir.
Yeni Ekonomi Programı	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK		Sıfır atık uygulamaları ülke genelinde yaygınlaştırılarak geri kazanım oranının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.	
	FİNANSAL SİSTEM		Ülkemizde fikri mülkiyet varlıklarının değerlendirilerek ülke ekonomisine katkısı artırılacak ve üniversitelerde, araştırma kurumlarında ve teknoloji geliştirme bölgelerinde geliştirilen patentli teknolojilerin sanayiye etkin bir şekilde aktarılması sağlanacaktır.	
	SAĞLIK		Kanser, kronik ve nadir hastalıkların erken tanı ve tedavisi ile önlenmesinde etkin, özgün ve katma değeri olan ürünlerin geliştirilmesi için kişisel ve dönüşümsel tıp alanında uygulamalı projeler hayata geçirilecektir.	
			Geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalarının kanıta dayalı bir şekilde sağlık sistemine entegrasyonu sağlanacak, klinik araştırma kapasitesi artırılarak inovasyon ve Ar-Ge altyapısı güçlendirilecektir	

Üst Politika Belgesi	Alan	Amaç	İlgili Bölüm	İlgili Politika
<b>YÖK 2019-2023 Stratejik Planı</b>	AMAÇ- 1	Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek	Hedef 1.2.	Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
			Hedef 1.3.	Yükseköğretim sistemindeki öğrenci kapasitesini nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
			Hedef 1.4.	Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak
			Hedef 1.5.	Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek
<b>YÖKAK 2019- 2023 Stratejik Planı</b>	Amaç 3:	Kalite kültürünün yayılımını teşvik etmek ve tüm paydaşlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak	Hedef 3.1.	Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması için rehberlik hizmetleri yürütmek.
			Hedef 3.2.	Yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda düzenli olarak kurumsal ve toplumsal bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirmek ve referans düzeyde yayınlar yapmak.
			Hedef 3.3.	İç ve dış paydaşların süreçlere katılımını sağlamak üzere sistemler oluşturarak yönetilmesini sağlamak.

## 2.5 Üniversitemizin Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetler

Üniversitemizin belirlenen ürün ve hizmetleri **Tablo 7**'te yer almaktadır.

**Tablo 7: Üniversitemizin Faaliyet Alanları İle Ürün/Hizmet Listesi**

<b>Eğitim İle İlgili Ürün ve Hizmetler</b>
Ön lisans Eğitimi
Lisans Eğitimi
Lisansüstü Eğitim Programları (Yüksek Lisans ve Doktora)
Lisansüstü Eğitim Programları (Tıp ve Diş Hekimliği Fakültelerinde Uzmanlık Eğitimi)
Sürekli Eğitim Hizmetleri (Sertifikalı Kurslar ve Yaşam Boyu Öğrenme)
Hizmet İçi Eğitimler (Profesyonel Geliştirme, Sosyal, Kültürel ve Spor Konularında Eğitimler)
Yabancı Dil Eğitimleri
Ulusal ve Uluslararası Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Üyesi Değişim Programları
<b>Araştırma İle İlgili Ürünler ve Hizmetler</b>
Bilimsel Araştırma Projeleri
Bilimsel Araştırmalara Destek Hizmetleri
Deneysel Araştırmalar
Klinik Araştırmalar
İlaç ve Fitoterapi Ar-Ge Araştırmaları
Biyoteknoloji Araştırmaları
Marka ve Patentler
Bilimsel Yayınlar
Danışmanlık Hizmetleri
<b>Sağlık İle İlgili Ürünler ve Hizmetler</b>
Ayaktan Hasta Tanı, Tedavi ve Koruyucu Hizmetleri
Yatan Hasta Tanı, Tedavi ve Koruyucu Hizmetleri
Acil Tanı ve Tedavi Hizmetleri
Ağız ve Diş Tanı, Tedavi ve Koruyucu Hizmetleri
<b>Diğer Ürünler ve Hizmetler</b>
Sosyal Hizmetler ve Vakıf Hizmetleri
Öğrenci Hizmetleri (Burs, Psikolojik Danışmanlık Rehberlik Hizmetleri, Spor Etkinlikleri, Sosyal Programlar, Kültürel ve Sanatsal Etkinlikler)
Kütüphane Hizmetleri
Bilimsel Etkinlikler (Bilimsel Toplantılar, Çalıştaylar, Geziler, Sergiler, Sempozyumlar, vb.)

Sosyal, Tanıtım ve Kültürel Etkinlikler (Geziler, Tanıtım Günleri, Geleneksel Etkinlikler, vb.)

İdare Faaliyetleri (İnsan Kaynakları Birim Hizmetleri, Bilişim Teknoloji Hizmetleri, İdare ve Destek Hizmetleri, Taşeron Hizmetleri, Tesis Yönetim Hizmetleri, Hukuki Hizmetler, Pazarlama ve Halkla İlişkileri, vb.)

## 2.6 Paydaş Analizi

Üniversitenin paydaş analizi sürecinde Üniversitenin etkileşim içinde olduğu taraflar belirlenerek, bu tarafların görüşleri ve önerileri alınmıştır. Böylece stratejik planlamanın unsuru olan katılımçılık sağlanarak Üniversitenin stratejik planının sahiplenilmesine çalışılmıştır.

### 2.6.1 Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi

Paydaşlar; Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Sektör Paydaş (SP) Tedarikçi (T), Müşteri (M) sınıflarına ayrılmıştır. Üniversitenin paydaşlarla olan ilişkisi ise Birlikte Çalış, Bilgilendir, Çıkarlarını Gözet ve Çalışmalara Dâhil Et, İzle olarak sınıflandırılmıştır. Üniversitenin paydaş matrisi **Tablo 8**'da yer almaktadır.

**Tablo 8:** Paydaş Analiz Tablosu

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Paydaş Sınıfı Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Tedarikçi (T), Müşteri (M), Sektör Paydaş (SP)	Neden Paydaş	Paydaş Beklentisi	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Mütevelli Heyeti	İç Paydaş	Çalışan	Yatırım ve Planlama	İmaj, Tanınırlık, Karar Alma Mekanizması Etkinliği, Bütçe ve Kaynaklar, Süreç Verimliliği, İlgili Tarafların Memnuniyeti, Politika ve Stratejileri	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Akademik Personel	İç Paydaş	Çalışan	Hizmet Üreten	Eğitim/İdari Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Olan İmkanların Sağlanması, Sosyal, Kültürel ve Ekonomik İmkanlar, Güvenli Çalışma Ortamı, Katılımcı ve Paylaşımçı Yönetim	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İdari Personel	İç Paydaş	Çalışan	Hizmet Üreten	İdari Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Olan İmkanların Sağlanması, Sosyal, Kültürel ve Ekonomik İmkanlar, Güvenli Çalışma Ortamı, Katılımcı ve Paylaşımçı Yönetim	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Bezmialem Vakıf Üniversitesi Hastaneleri	İç Paydaş	Temel Ortak	Hizmet Üreten	İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Üniversite Kurulları	İç Paydaş	Temel Ortak	Çıktıyı Değerlendiren	İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Paydaş Sınıfı <i>Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Tedarikçi (T), Müşteri (M), Sektör Paydaş (SP)</i>	Neden Paydaş	Paydaş Beklentisi	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Sağlık Çalışanları	İç Paydaş	Çalışan	Hizmet Üreten	İdari Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Olan İmkanların Sağlanması, Sosyal, Kültürel ve Ekonomik İmkanlar, Güvenli Çalışma Ortamı, Katılımcı ve Paylaşımçı Yönetim	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Öğrenciler	İç Paydaş	Müşteri	Hizmet Alan	Yetkin ve Akademik Kadro, Kariyer Planı, Kampüs Fiziki İmkani ve Yaşam Şartları, Ulaşılabilirlik, İmaj, Kaliteli Eğitim, Öğretim ve Hizmet, Güvenlik	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Potansiyel Öğrenciler	Dış Paydaş	Müşteri	Hizmet Alan	Mesleki Eğitim	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Mezunlar	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma	Kariyer ve İş Bulma Olanğı, Bilgilendirme ve Düzenli Seminerler, Danışma ve İletişim Mekanizması, Üniversite ve Sanayi İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Öğrenci Yakınları	Dış Paydaş	Temel Ortak	Hizmet Alan	Kaliteli Eğitim, Öğretim ve Hizmet, Güvenlik, İş Fırsatı ve Kariyer, Fırsat Eşitliği, Finansal Kolaylık, İletişim ve Ulaşılabilirlik, Yetkin ve Akademik Kadro, Altyapı ve Yurt İmkanları, İmaj ve Tanınabilirlik, Burs İmkanları, Şikayetlere Karşı Reaksiyon	Düşük	Güçlü	Bilgilendir
Diğer Hastaneler	Dış Paydaş	Sektör Paydaş	Ortak Çalışma	İşbirliği, Rekabet	Düşük	Zayıf	İzle
YÖK	Dış Paydaş	Temel Ortak	Standart vb. Belirleme	Kanun ve Yönetmeliklere Uygunluk, Bildirimler ve Bilgi Alışverişi, Topluma Fayda, Yasa ve Regülasyonların Güncelliğini Takip Ederek Uyum Sağlanması, Yasal ve Diğer Şartların Kurumumuzda Yerine Getirilmesi, Otoritelerin Beklentilerinin Karşlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kalite Kurulu	Dış Paydaş	Temel Ortak	Standart vb. Belirleme	Kanun ve Yönetmeliklere Uygunluk, Bildirimler ve Bilgi Alışverişi, Topluma Fayda, Yasa ve Regülasyonların Güncelliğini Takip Ederek Uyum Sağlanması, Yasal ve Diğer Şartların Kurumumuzda Yerine Getirilmesi, Otoritelerin Beklentilerinin Karşlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış



Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Paydaş Sınıfı <i>Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Tedarikçi (T), Müşteri (M), Sektör Paydaş (SP)</i>	Neden Paydaş	Paydaş Beklentisi	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
ÖSYM	Dış Paydaş	Temel Ortak	Eğitim ve Öğretim	Öğrenci kontenjanlarının zamanında bildirilmesi ve kayıt işlemlerinin kayıt tarihleri içinde tamamlanması, ek kontenjanların zamanında bildirilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Hastalar ve Yakınları	Dış Paydaş	Müşteri	Hizmet Alan	Kolay Ulaşım, Uygun Ücretlendirme, Kaliteli Hizmet, Hekim Seçimi	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Standart vb. Belirleme	Sağlık ve Eğitim Hizmeti politikaları	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Sektör Paydaş	Ortak Çalışma ve Proje	Araştırma ve geliştirmeye katkı, nitelikli proje başvurusu	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma ve Proje	İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Bakanlıklar	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma ve Proje	İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Temel Ortak	Yatırım ve Planlama	İzlenebilirlik, Hesap Verilebilirlik, İmaj, Tanınırlık, Bütçe ve Kaynaklar, İlgili Tarafların Memnuniyeti	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma ve Proje	İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Valilik, Kaymakamlık ve Belediyeler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	İşbirliği	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Devlet ve Özel Üniversiteler	Dış Paydaş	Sektör Paydaş	Ortak Çalışma vb.	Rekabet, Rakiplere Karşı Durum, Rakiplerin Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerindeki Yeri, Ulusal ve Uluslararası Üniversite Sıralaması, Yeni Teknoloji ve Bölüm/Fakülteler/Programlar, Tanınırlık, Finansal Güç	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Paydaş Sınıfı <i>Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Tedarikçi (T), Müşteri (M), Sektör Paydaş (SP)</i>	Neden Paydaş	Paydaş Beklentisi	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Vakıf Üniversiteleri	Dış Paydaş	Stratejik Ortak/Sektör Paydaş	Ortak Çalışma vb.	Rekabet, Rakiplere Karşı Durum, Rakiplerin Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerindeki Yeri, Ulusal ve Uluslararası Üniversite Sıralaması, Yeni Teknoloji ve Bölüm/Fakülteler/Programlar, Tanınırlık, Finansal Güç	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	Dış Paydaş	Tedarikçi	Çıktıyı Değerlendiren	5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu şartlarına uymak	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Banka	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma ve Proje	Krediler, Ekonomik Yapı Teminatlar, Destekler	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	İşbirliği	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	İşbirliği	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Tıpta Uzmanlık Kurulu	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma vb.	Tıpta Uzmanlık Eğitimi Temel Unsurlarını Belirlemeye Katkı Sağlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	Dış Paydaş	Sektör Paydaş	Ortak Çalışma vb.	İşbirliği, Sosyal ve kültürel faaliyetlere katkı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Sponsor olan, Bağış ve Burs Veren Kurumlar	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma vb.	Sağlanan Kaynakların Verimli Yönetilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Belgelendirme Kuruluşları (TSE, vb.)	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Standart vb. Belirleme	Standartların Sağlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Akreditasyon Kuruluşları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Standart vb. Belirleme	Standartların Sağlanması	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Vakıf Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Mesleki Beceriye Sahip İş Gücü, Bilgi/Tecrübe Paylaşımı, Eğitim İşbirliği	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Paydaş Sınıfı <i>Çalışan (Ç), Temel Ortak (TO), Stratejik Ortak (SO), Tedarikçi (T), Müşteri (M), Sektör Paydaş (SP)</i>	Neden Paydaş	Paydaş Beklentisi	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Yurtdışı Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Bilgi/Tecrübe Paylaşımı, Eğitim İşbirliği, Protokoller	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Tedarikçiler	Dış Paydaş	Tedarikçi	Ortak Çalışma vb.	Ödeme koşullarına uyum, zamanında talep oluşturma, teslim ve iade şartları	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Konsolosluklar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Süreçlerin anlaşma ve protokollere uygun yönetilmesi	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
İstanbul 4 No'lu Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Tarihi Yapıları Korumak	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Medya Mensupları	Dış Paydaş	Temel Ortak	Ortak Çalışma vb.	Bilgi alışverişi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
İşverenler/Özel Sektör	Dış Paydaş	Müşteri	Çıktıyı Değerlendiren	Gelişmiş Mesleki Donanıma Sahip İş Gücü Temini	Yüksek	Zayıf	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalara Dâhil Et
Değişim Öğrencileri	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Hizmet Alan	Anlaşma sayısının artırılması, sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Anlaşmalı Olunan Üniversiteler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Süreçlerin anlaşma ve protokollere uygun yönetilmesi	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Johns Hopkins Üniversitesi	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Ortak Çalışma vb.	Eğitim Hizmetini Geliştirmede Olumlu Katkı	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Bölge Halkı	Dış Paydaş	Müşteri/Temel Ortak/Stratejik Ortak	Hizmet Alan/Ortak Çalışma vb.	Bölge Halkının Menfaatini Düşünme, Sosyal Sorumluluk Projeleri Yapma, Topluma ve Çevreye Duyarlılık	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış
Toplum	Dış Paydaş	Müşteri/Temel Ortak/Stratejik Ortak	Hizmet Alan/Ortak Çalışma vb.	Toplum Menfaatini Düşünme, Sosyal Sorumluluk Projeleri Yapma, Topluma ve Çevreye Duyarlılık	Yüksek	Güçlü	Birlikte Çalış

## 2.6.2 Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi Tablosu

---

Bu aşamada paydaşlar detaylı ve kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Üniversitenin paydaşları ile sunduğu ürün ve hizmetleri ilişkilendirilmiştir. Böylece Üniversitenin hangi ürün ve hizmetlerinden kimlerin yararlandığı, bu ürün ve hizmetlerden paydaşların neler bekledikleri ve nasıl etkilendikleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek paydaş ürün/hizmet matrisi oluşturulmuştur. Tablo 9’de da görüldüğü gibi paydaşlar birincil, ikincil veya üçüncül olarak önceliklendirilmiştir; birincil paydaşlar doğrudan üniversite faaliyetlerinde bulunan kurum/kuruluşları, ikincil paydaşlar politikaları veya faaliyetleri ile doğrudan üniversiteyi etkileyen kurum/kuruluşları ve üçüncül paydaşlar ise faaliyetlerinin üniversiteyi etkilemediği fakat kurumun iletişim içinde veya işbirliğinde olması gereken kurum/kuruluşları temsil etmektedir.







## 2.7 Kurum İçi Analiz

### 2.7.1 Organizasyon Yapısı

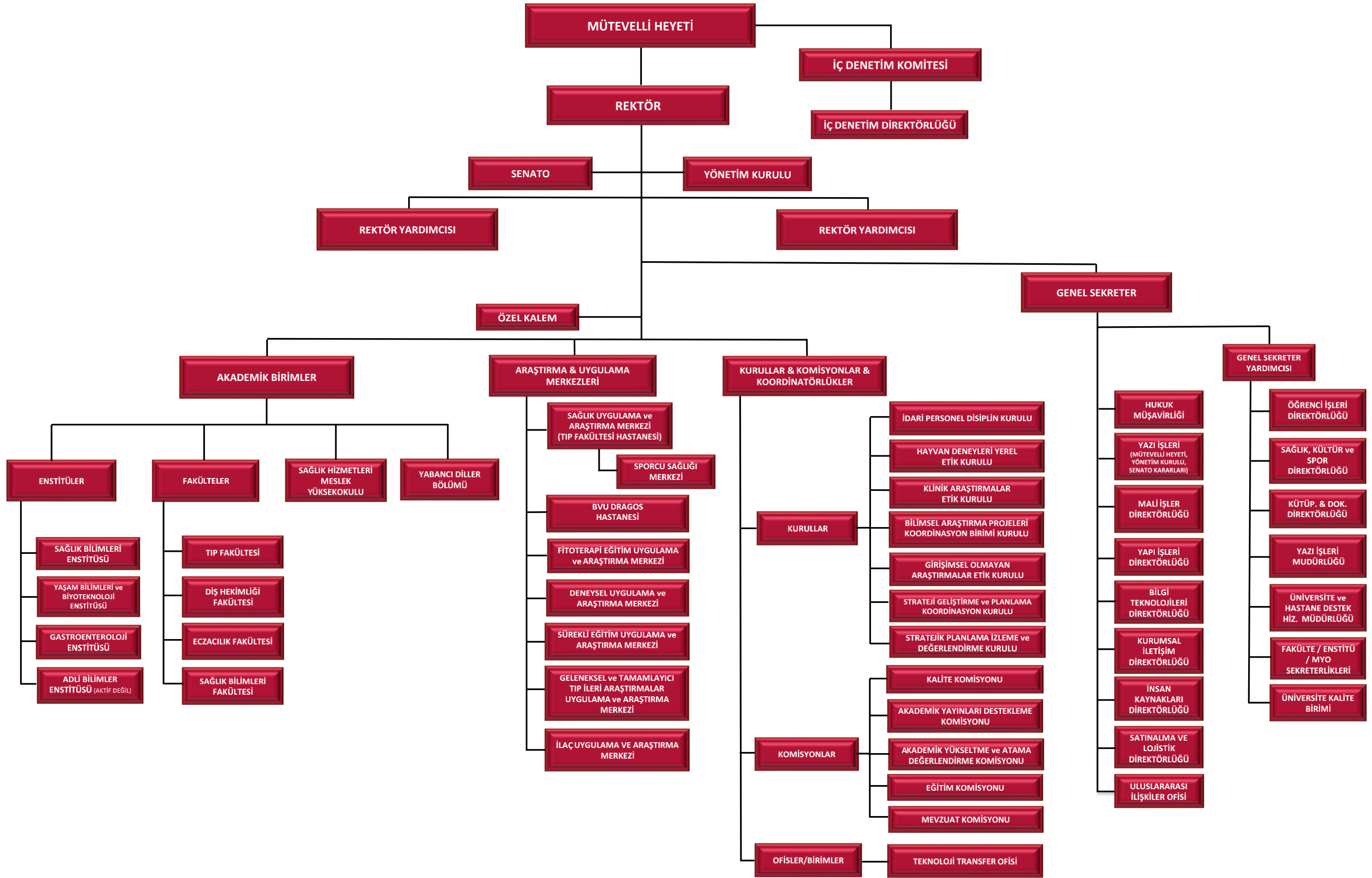
---

24 Nisan 2010 tarihli ve 27561 sayılı Resmi Gazete ile Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu'na eklenen Ek 124. Maddesiyle, Bezmialem Valide Sultan Vakfı, Abdülhamid-i Sani, Silahtar Abdullah Ağa mazbut vakıfları adına, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından Bezmialem Vakıf niversitesi kurulmuştur. Bezmialem Vakıf Üniversitesi Ana Yönetmeliğinde niversitenin yönetimi, iŖleyiŖ, akademik organları ve görevler tanımlanmıştır.

Üniversitemizin Organizasyon Ŗeması Ŗekil 1'de sunulmuştur.



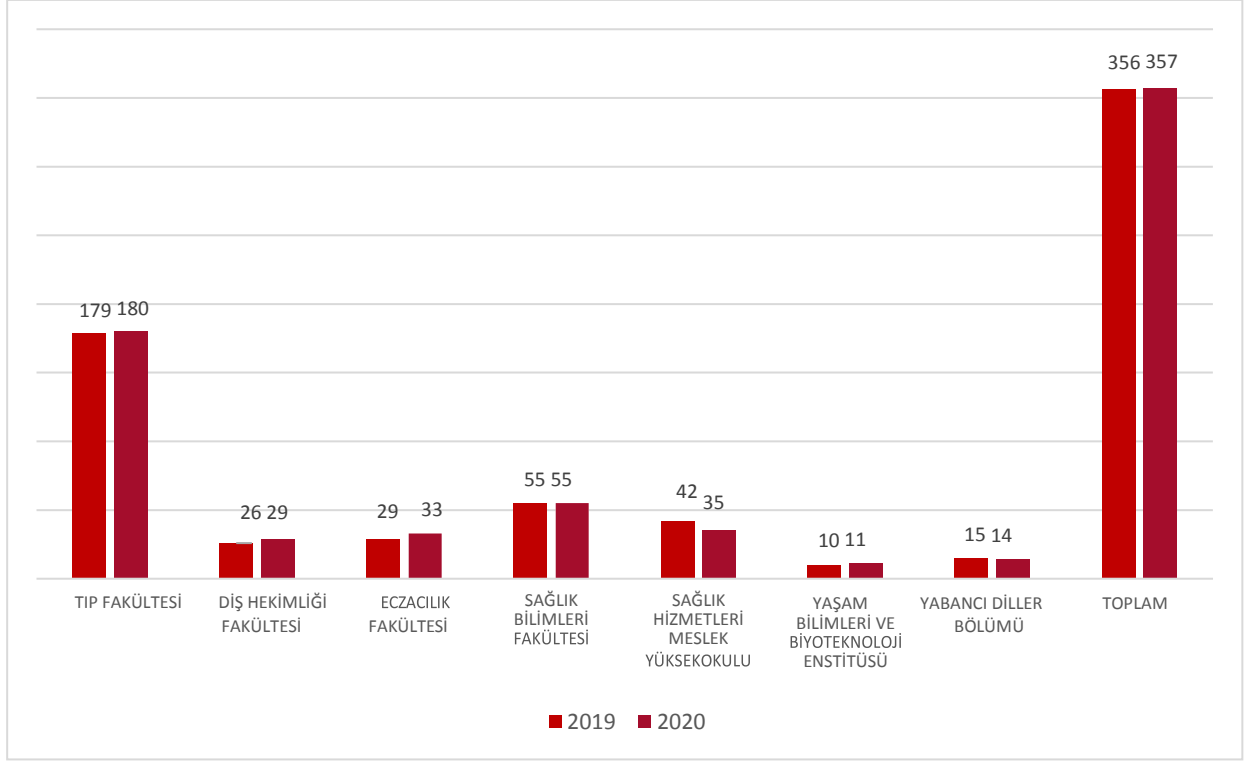
Şekil 1: BVU Organizasyon Şeması



## 2.7.2 İnsan Kaynakları Analizi

Yükseköğretim Kurumları arasında yer alan Bezmialem Vakıf Üniversitesinde çalışan personel sayıları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 10: Fakülte Bazlı Akademik Personel Sayıları**



**Tablo 11: Akademik Personelin Fakülte ve Yüksekokullara Göre Dağılım Tablosu**

KADRO UNVANI	KADRO ADEDİ	
	2019	2020
PROFESÖR	74	83
DOÇENT	64	55
DOKTOR ÖĞRETİM ÜYESİ	96	104
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ DOKTOR	24	19
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	50	46
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	48	54
UZMAN DOKTOR (YDUS)	11	15
TIPTA UZMANLIK ÖĞRENCİSİ DOKTOR	184	233
DİŞ HEKİMLİĞİNDE UZMANLIK ÖĞRENCİSİ	44	57
ECZACILIKTA UZMANLIK ÖĞRENCİSİ	3	5
<b>TOPLAM</b>	<b>598</b>	<b>667</b>

**Tablo 12: Birim Bazlı İdari Personel Sayıları**

GENEL SEKRETERLİĞE BAĞLI BİRİMLER	2019 PERSONEL SAYISI	2020 PERSONEL SAYISI	AKADEMİK BİRİMLER	2019 PERSONEL SAYISI	2020 PERSONEL SAYISI
GENEL SEKRETERLİK	4	4	DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ KLİNİĞİ	98	91
İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRLÜĞÜ	17	18	TIP FAKÜLTESİ	24	21
YAPI İŞLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ	14	14	YAŞAM BİLİMLERİ VE BİYOTEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ	10	14
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ	10	10	FİTOTERAPİ EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	7	7
ÖĞRENCİ İŞLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ	9	7	DENEYSEL EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	6	5
KURUMSAL İLETİŞİM DİREKTÖRLÜĞÜ	14	15	SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	8	8
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DİREKTÖRLÜĞÜ	5	6	SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEK OKULU	4	5
SAĞLIK KÜLTÜR VE SPOR DİREKTÖRLÜĞÜ	6	5	HAYVAN DENEYLERİ LABORATUVARI	4	4
MALİ İŞLER DİREKTÖRLÜĞÜ	8	9	SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	4	3
DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	20	20	DİŞ HEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ	4	2
SATINALMA MÜDÜRLÜĞÜ	3	4	ECZACILIK FAKÜLTESİ	3	3
YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	4	3	KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU-BAP BİRİMİ	5	3
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	3	4	YABANCI DİLLER BÖLÜMÜ	2	1
ULUSLARARASI İLİŞKİLER OFİSİ	3	3	İLAÇ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	2	2
REKTÖRLÜK	2	1	SÜREKLİ EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	1	1
İÇ DENETİM DİREKTÖRLÜĞÜ	1	2	TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ	1	1
KALİTE BİRİMİ	2	2			
İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİ	1	1			
<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>171</b>
<b>2019 GENEL TOPLAM: 307</b>					
<b>2020 GENEL TOPLAM: 299</b>					

**Tablo 13: Yıllara Göre Öğrenci Sayıları**

<b>BÖLÜMLER</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Tıp Fakültesi</b>	785	772
<b>Diş Hekimliği Fakültesi</b>	439	448
<b>Eczacılık Fakültesi</b>	285	293
<b>Sağlık Bilimleri Fakültesi</b>	<b>914</b>	<b>955</b>
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon	219	228
Hemşirelik	206	226
Odyoloji	142	152
Sağlık Yönetimi	89	78
Ergoterapi	59	60
Beslenme ve Diyetetik	199	211
<b>Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu</b>	<b>708</b>	<b>783</b>
Ağız ve Diş Sağlığı Programı	72	64
Ameliyathane Hizmetleri	57	70
Anestezi Programı	74	84
Eczane Hizmetleri Programı	22	38
Elektronörofizyoloji	47	50
İlk ve Acil Yardım Programı	67	89
Optisyenlik	51	62
Radyoterapi Programı	55	51
Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik	37	37
Tıbbi Görüntüleme Teknikleri Programı	62	59
Tıbbi Laboratuvar Teknikleri Programı	62	59
Ortopedik Protez ve Ortez	44	51
Patoloji Laboratuvar Teknikerliği Programı	58	60
Yaşlı Bakımı		11
<b>Yüksek Lisans Programı</b>		
Afet Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı	18	22
Analitik Kimya Tezli Yüksek Lisans Programı		
Analitik Kimya Tezli Yüksek Lisans Programı(İngilizce)		
Aromaterapi Tezsiz Yüksek Lisans Programı		21
Biyoteknoloji Tezli Yüksek Lisans Programı	18	13
Deneysel ve Uygulamalı Endokrinoloji Tezli Yüksek Lisans Programı	2	1
Ergoterapi Tezli Yüksek Lisans Programı		
Farmakognozi ve Doğal Ürünler Kimyası Tezli Yüksek Lisans Programı	7	12
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Tezli Yüksek Lisans Programı	20	2
Futbolcu Sağlığı Tezli Yüksek Lisans Programı		2
Hemşirelik Tezli Yüksek Lisans Programı	34	28
İlaç Araştırma ve Geliştirme Tezli Yüksek Lisans Programı		
Klinik Eczacılık Tezli Yüksek Lisans Programı		4
Klinik Eczacılık Tezsiz Yüksek Lisans Programı		5
Sinir Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı	3	9
Oral İmpilantoloji Tezli Yüksek Lisans Programı	1	

BÖLÜMLER	2019	2020
Tıbbi Mikrobiyoloji Tezli Yüksek Lisans Programı		1
<b>Doktora Programı</b>		
Afet Tıbbi Doktora Programı	6	1
Ağız, Diş ve Çene Cerrahisi Doktora Programı	9	9
Biyoteknoloji Doktora Programı	11	22
Farmakognozi ve Doğal Ürünler Kimyası Doktora Programı	8	15
Hemşirelik Doktora Programı	0	0
İlaç Araştırma Geliştirme Doktora Programı (İngilizce)		2
Kardiyopulmoner Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Doktora Programı	11	8
Ortodonti Doktora Programı	11	11
Protetik Diş Tedavisi Doktora Programı	1	1
Restoratif Diş Tedavisi Doktora Programı		1
Tıbbi Biyokimya Doktora Programı	5	8
<b>Toplam</b>	<b>3296</b>	<b>3449</b>

### 2.7.3 Kurum Kültürü Analizi

Bemialemler Vakıf Üniversitesi 2010 yılında kurulmuş bir üniversite olup genç ve dinamik bir kadroya sahiptir. Üniversitemizin kuruluşundan günümüze kadar gerek iç gerekse de dış paydaşlarıyla güçlü bir iletişim halinde olması kurum kültürünün katılımcı bir yönetim anlayışıyla şekillenmesinde önemli bir bileşendir. Karar mekanizmalarına katılımın en üst düzeyde olması sağlamak amacıyla kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birim temsilcilerinin yer almasına özen gösterilmektedir.

Bezmialem Vakıf Üniversitesi öğrencileri, akademik ve idari personelinin bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanmasının sağlayacak altyapı imkanları her geçen gün güçlendirilmekte ve bu bağlamda üniversitemizin tüm iç paydaşları için kabloluz internet, kütüphane ve veri tabanları, uzaktan eğitim olanakları sağlanmaktadır.

Çalışanlarımızın yetkinliklerinin gelişiminin sağlanması için Üniversitemizde 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi sonuçları, yönetici/çalışan geribildirim toplantıları sonucunda oluşan eğitim ve gelişim talepleri, iç eğitimcilerin saha gözlemleri ve zorunlu eğitim başlıkları dikkate alınarak üniversitemizin "Eğitim ve Gelişim Planı" oluşturulmaktadır. Çalışanlarımız için belirlenmiş temel yetkinlikler (çalışan ortak yetkinlikleri) ve iş ailesi (işlerine özel yetkinlikler) yetkinliklerindeki gelişimleri için kurum içi eğitimler düzenlenmektedir. Ayrıca çalışanlarımızın eğitimleri Çevrimiçi olarak Bezmialem Akademik platformu üzerinden desteklenmektedir.

Üniversitemiz çalışanları ile kurum içi iletişimin artırılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir. Çalışanlarımızın öneri ve isteklerini iletebilecekleri “Bir Fikrim Var” sistemi bulunmaktadır.

## 2.7.4 Fiziki Kaynak Analizi

Bezmialem Vakıf Üniversitesinin bina, arazi ve altyapısı **Tablo 14**'de gösterilmektedir.

**Tablo 14: Üniversitemiz Bina, Arazi ve Altyapısı**

Sıra No	Yerleşke Adı	Bina Adı	Toplam Kapalı Alan (m <sup>2</sup> )	Kapalı Alanın Kullanım Amacı (Metrekare/mt <sup>2</sup> )											Toplam Açık Alan <sup>15</sup>	Nitelikli Açık Alan <sup>16</sup>			
				Eğitim <sup>1</sup>	Araştırma <sup>2</sup>	Yönetim <sup>3</sup>	Sağlık Hizmeti <sup>4</sup>	Kütüphane <sup>5</sup>	Top./Kon. Sal. <sup>7</sup>	Sosyal Alanlar <sup>7</sup>	Spor Alanları <sup>8</sup>	Ticari Alanlar <sup>9</sup>	Barınma <sup>10</sup>	Islak Hacimler <sup>11</sup>			Sirkülasyon	Otopark <sup>13</sup>	Diğer <sup>14</sup>
1	Fatih Merkez Yerleşkesi	Rektörlük Binası	9553,62	1081,02	1443,74	1990,89	0,00	138,63	147,75	855,16	1356,00	0,00	0,00	269,43	2146,46	0,00	124,54	35392,22	30150,22
2	Fatih Merkez Yerleşkesi	Eczacılık Fakültesi /C BLOK	449,28	357,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,83	62,12	0,00	10,58	35392,22	30150,22
3	Eyüp Sultan Yerleşkesi	Eyüp Sultan Yerleşkesi	8071,41	1303,34	1694,77	938,80	397,27	160,04	68,07	713,77	421,22	0,00	0,00	107,54	916,99	276,87	1349,60	610,61	390,92
4	Fatih Ek Hizmet Binası	Fatih Ek Hizmet Binası	1325,83	0,00	112,81	56,58	387,69	0,00	0,00	30,14	0,00	0,00	0,00	65,20	470,30	0,00	203,11	158,58	158,58
5	Fatih Merkez Yerleşkesi	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi	38833,48	423,80	1626,02	4506,28	15057,07	343,81	847,02	2441,71	0,00	1028,93	0,00	738,13	10052,17	0,00	1768,54	30549,00	3727,00

Sıra No	Yerleşke Adı	Bina Adı	Kapalı Alanın Kullanım Amacı (Metrekare/mt <sup>2</sup> )															
			Toplam Kapalı Alan (mt2)	Eğitim <sup>1</sup>	Araştırma <sup>2</sup>	Yönetim <sup>3</sup>	Sağlık Hizmetleri <sup>4</sup>	Kütüphane <sup>5</sup>	Top./Kon. Sal.	Sosyal Alanlar <sup>7</sup>	Spor Alanları <sup>8</sup>	Ticari Alanlar <sup>9</sup>	Barınma <sup>10</sup>	Islak Hacimler <sup>11</sup>	Sirkülasyon	Otopark <sup>13</sup>	Diğer <sup>14</sup>	Toplam Açık Alan <sup>15</sup>
6	Fatih Merkez Yerleşkesi	Dış Hekimliği Fakültesi Kliniği ve Poliklinikleri	3930,72															
7	Fatih Merkez Yerleşkesi	Fitoterapi Merkezi	601,77															
8	Fatih Merkez Yerleşkesi	Deney Hayvanları Üretim ve Araştırma Laboratuvarı	1044,15															
9	Sultangazi İlhan Varank Yerleşkesi	Sultangazi İlhan Varank Yerleşkesi	6720,13															
10	Fatih Merkez Yerleşkesi	Tıp Fakültesi Ek Binası	1346,43															
11	Fatih Merkez Yerleşkesi	Abdülhamid Han Oditoryum Binası	5486,97															
12	Dragos Hastanesi		15855,60															
				741,72														
			496,15	526,14														
			1172,18	376,57														
			6089	0														
			0,00	447,74														
			249,5	518,2														
			994,81	24,17														
			0	0														
			127	0														
			78	0														
			951,89	202,03														
			4190,33	1740,15														
			50	0														
			1507,61	910,24														
			4987	828,04														
			1459,89	0														

Sıra No	Yerleşke Adı	Bina Adı	Toplam Kapalı Alan (m <sup>2</sup> )	Kapalı Alanın Kullanım Amacı (Metrekare/mt <sup>2</sup> )											Toplam Açık Alan <sup>15</sup>	Nitelikli Açık Alan <sup>16</sup>			
				Eğitim <sup>1</sup>	Araştırma <sup>2</sup>	Yönetim <sup>3</sup>	Sağlık Hizmeti <sup>4</sup>	Kütüphane <sup>5</sup>	Top./Kon. Sal. <sup>6</sup>	Sosyal Alanlar <sup>7</sup>	Spor Alanları <sup>8</sup>	Ticari Alanlar <sup>9</sup>	Barınma <sup>10</sup>	Islak Hacimler <sup>11</sup>			Sirkülasyon	Otopark <sup>13</sup>	Diğer <sup>14</sup>
13	Beykoz Yaşam Bilimleri Enstitüsü	Beykoz Yaşam Bilimleri Enstitüsü	3344,73	295,06	1015,71	451,67	0	101,46	**215,76	111,20	0	0	18	56,56	693,30	1502	385,71	19821	478
<b>TOPLAM</b>			<b>96564,12</b>	<b>6718,73</b>	<b>9591,41</b>	<b>10919,42</b>	<b>23093,828</b>	<b>1721,64</b>	<b>2667,57</b>	<b>5972,92</b>	<b>2208,22</b>	<b>1317,68</b>	<b>96,05</b>	<b>2712,6</b>	<b>22984,954</b>	<b>1832,87</b>	<b>6697,7328</b>	<b>198947,71</b>	<b>126973,85</b>

### 2.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi ile üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ve Teknik donanımı incelenerek mevcut belirlenmiştir.

#### ▪ **KURUM İÇİ PORTAL VE WEB ÇALIŞMALARI**

Kurum içi iletişimin güçlendirilmesi için geliştirilen projedir. Web sitesi alt yapısının teknolojik olarak yenilenmesi hedeflenmektedir. Teknoloji olarak SharePoint sunucuların bulunacağı bulut sistemi için de Turkcell ile bir çalışma planlanmıştır. Projenin kurulumu tamamlanmış olup SharePoint web sunucularımız Turkcell bulut üzerinde çalışmaya devam etmektedir.

Bu projenin tamamlanması ile birlikte web sayfalarımızda DDoS atak önleme ve güvenlik duvarı, mobil ve tablet uyumlu tasarımlar, yeni sayfa oluşturma pratikliği ve yönetilmesi, tek yönetim paneli yapısı, hızlı entegrasyon, network balance yapısı ve backup altyapısı kazanımlarımız gerçekleşmiştir. Tüm sayfalarımızı İngilizce altyapısı oluşturulmuş olup çift dil desteği teknik altyapısı oluşturulmuştur.

#### ▪ **YORDAM KÜTÜPHANE BİLGİ BELGE OTOMASYONU**

RFID Akıllı Kütüphane Sistemi, kitap ve belgelerin kolayca takip edilmesi, yerleştirilmesi, sayılması, bulunması, otomatik ödünç/iade işlemlerinin gerçekleştirilmesi konusunda kullandığımız kütüphane yazılımıdır.

#### ▪ **HBYS**

Üniversite hastanemizde yürütülen tüm süreçlere dair doktor & hasta bilgi ve sicil kaydının; yapılan muayene ve kontrollerin; radyoloji ve laboratuvar gibi tüm tetkik birimlerinde yapılan operasyonların; ameliyatların; PACS ile entegre bir şekilde yürütülen MR, tomografi gibi görüntüleme işlem bilgilerinin; hastane içi depo ve lojistik süreç bilgilerinin kayıt altına alındığı bir hastane bilgi yönetim sistemidir. Bu sistem ile istenilen zaman aralıkları ve istenilen



anabilim dalı kırımında yapılan işlem ve hasta istatistikleri, hastane ciro bilgileri gibi alınan raporlarla gerekli analizler yapılabilmektedir.

#### ▪ **AKADEMİK PERFORMANS VE VERİ YÖNETİM SİSTEMİ (AVESİS)**

AVESİS akademik etkinliklerin envanterinin çıkarılması, kurum, birim, bölüm ve kişi performanslarının ölçülerek değerlendirilebilmesi ve sürdürülebilir bir kalite güvence sisteminin oluşturulabilmesi amacıyla geliştirilen akademik performans yönetim modelini de ihtiva eden bir yazılım sistemidir. Kurumumuz personellerine farklı formatlarda ve yazdırılabilir özgeçmiş dosyası hazırlama gibi sağlayacağı kolaylıklar yanında, kurumumuzun insan kaynakları potansiyelinin tanıtılmasını ve yönetsel uygulamalara da katkı sağlaması beklenmektedir.

Kurumumuzda bulunan her bölüm ve çalışan her personel için anahtar performans göstergeleri oluşturularak AVESİS'in geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir AVESİS'in LDAP, mail ve açık erişim entegrasyonları sağlanmıştır.

#### ▪ **ERP**

Bezmialem Vakıf Üniversitesi İdari ve Akademik süreçlerinin etkin yönetimi için gerekli olan yazılım ihtiyacının karşılanması ile iş verimliliğinin artırılması, iş yapış şekillerinin standartlaştırılması ve kurum geneline yaygınlaştırılması, bilgiye hızlı erişimin sağlanması, maliyetlerin kontrol edilmesi yolu ile yönetim karar mekanizmasının hızlandırılması, birimler arası bilgi paylaşımının ve bilgi/ belge entegrasyonunun en üst düzeye çıkarılması gibi hedefler içermektedir. Bu doğrultuda hayata geçirilecek ERP projesi ile Mali İşler, İnsan Kaynakları, CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), Satınalma, Depo Yönetimi, Demirbaş, Raporlama, Proje Yönetimi, Ar-Ge ve diğer sistemler ile haberleştirilmesinin tamamlanması ve bilgi sistemleri mimarisine ilişkin tüm katmanlara dair tasarımın yapılması ve uygulamaya alınması amaçlanmaktadır.

Kağıt üzerinden takip edilen satın alma form ve onay süreçleri, ERP Satın alma modülü ile sistem üzerinden yapılmaya başlanmış ve sürecin hızlandığı, süreç takibinin daha etkin olduğu gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları modülü kapsamında personellerin işe alım süreçlerinden eğitim, izin bordro hesabına kadar olan tüm işler ERP üzerinden takip edilmekte olup, İnsan kaynakları süreçlerinde veri tekrarı olmadan zorunlu alan kontrolleri ile verilerin sistematik girişi sağlanmakta ve sonucunda hızlı raporlanabilir olmaktadır. ERP sisteminden beslenen verilerle sisteme giriş yapmaya gerek kalmadan sık kullanılan raporların mail yoluyla gönderilmesi sağlanmaktadır.

ERP projesi ve tüm modüllerin entegre olmasından dolayı depo, satın alma, bordro hareketlerine yönelik mali kayıtlar Mali işler modüllerine entegrasyonla kayıt oluşturmakta olduğundan bu sayede fiş kaydı girilmesine gerek kalmadığından dolayı zaman tasarrufu sağlamaktadır. Mali işler süreçlerinde kayıt girişinden çok, hızlı kontrol ve analiz yapılmasını sağlamaktadır.

Kalite yönetimi modülü kapsamında daha önce kağıt ile iletilen DÖF, olay bildirim, uygunsuzluk formlarının sistem üzerinden iletilmesi sağlanmış olup, takip kolaylığı, kağıt

tasarrufu, raporlama kolaylığı sağlanmıştır.

ERP projesi kapsamında tüm modüllerin tasarımları bitmiş olup, canlıya geçişi hedeflenen modüller ile ilgili geliştirme ve test süreçleri devam etmektedir. Canlıya alınmış modüller ve tamamlanan OBS ve HBYS entegrasyonları ile de ilgide de belirtilmiş olan veri tekrarını azaltmak, zaman, kaynak, emek tasarrufu, zorunlu alan kontrolleriyle sistematik veri girişi ve şeffaf raporlamayı hedeflemekteyiz.

360 derece Performans Yönetim Sistemi ERP süreçleri tasarlanarak, performans değerlendirme süreçleri ERP üzerinden yapılmış ve raporlanmıştır.

▪ **OBS**

Eski öğrenci bilgi sistemi yazılımında bulunan öğrenci verileri yeni öğrenci bilgi sistemi yazılımına aktararak, LDAP, mail sunucu, sms ve elektronik belge yönetim sistemine entegre edilmiş, yeni öğrenci bilgi sistemi yazılımına geçilmiştir. Eski sistemde yapılamayan EBYS (Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi) entegrasyonu ile yeni öğrenci bilgi sistemimizde öğrenci belgelerinin uzaktan da talep edilip sistem üzerinden talep edilen belgelerin e-imzalı olarak ulaşmasına imkân sağlanmıştır. Geçiş yapılan Proliz yazılım firmasında yeni olarak yabancı dil hazırlık okulu modülü, tıp fakültesi modülü, yatay geçiş başvuru modülü, öğrenci konseyi seçim modülü ve anket yönetim modülü kazanımları sağlanmıştır.

▪ **YEDEKLEME OPERASYON PROJESİ**

Bezmialem Vakıf Üniversitesi olarak kullanılan ve devreye alınan sitemlerin, yeni yedekleme yazılımı ile günlük, aylık ve yıllık periyodlar şeklinde *storage* ve *tape* ünitesi alınması sağlanmış, geçmiş dönem yedekleri kasetler üzerine alınarak proje kapsamında aldığımız yeni yedek kartuş kasamızda muhafaza edilmeye başlanmıştır.

Kurum sistemlerinde ve verilerinde oluşabilecek veri kayıplarına karşı önlem alınması, felaket durumlarına karşı offline ortamda dataların bir yedeğinin yanmaz ve güvenli bir kasa içerisinde tutularak, olası bir kurumsal data kaybının önüne geçilmesi amaçlanmış ve periyodik olarak offline ortama datalar çıkarılmaktadır.

▪ **SCOM VE SCCM PROJESİ**

Scm projesi ile birlikte, Bezmialem Vakıf Üniversitesinde bulunan bütün bilgisayarların sistem güncelleştirmeleri merkezi sistemden otomatik alacak şekilde yapılmış ve proje devreye alınmıştır. Scm yazılımı ile Sunucular tarafındaki sistemde oluşan problemlerin otomatik olarak izlenmesinin sağlanması amaçlanarak bir mekanizma oluşturulmuştur.

Merkezi bir sistem üzerinden kurum içinde bulunan bilgisayarların güncelleme alması sağlanmıştır. Sunucu sisteminde oluşan problemlerle ilgili bilgiler yönetilir ve hızlı müdahale edilebilir hale getirilmiştir.

▪ **MASAÜSTÜ SANALLASTIRMA PROJESİ**

Üniversitemiz klasik bilgisayar donanım yatırımlarından, masaüstü sanallaştırma (İnce İstemci) teknolojisine geçme kararı almıştır. Bu sebeple gerekli olan donanım ve yazılım yatırımları bütçesi oluşturulmuştur.

Merkezi yapı ile daha esnek bir yönetim amaçlanmıştır. İşletme maliyetleri de en aza indirgenmiştir. Kurum içinde bulunan ince istemciler ile klasik bilgisayarlara göre elektrik tasarrufu sağlanmış, olası bir donanım arızası ile oluşabilecek veri kayıplarının önüne geçilmiştir.

▪ **KURUM İÇİ LOGLAMA VE GÜVENLİK PROJESİ**

Merkezi log sistemi devreye alınarak sistemsel olarak kullanıcıların bazı kritik sistemler üzerinde hareketleri ve sunucuların logları kaydedilmektedir. 5651 sayılı kanun kapsamında tutulan kullanıcı internet hareketlerinin, daha verimli alınması sağlanmıştır.

▪ **KURUM İÇİ NETWORK GÜVENLİK PROJESİ**

Bu proje ile Üniversite ve Hastanelerimizde güvenlik ön planda olup, uçtan uca 802.1x teknolojisi ile kurum network altyapısından gelebilecek tehditlerin önlenmesi hedeflenmiş, yetkisiz kişilerin sistemlere erişiminin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

▪ **KURUM İÇİ BİLGİSAYAR/SUNUCU GÜVENLİK PROJESİ**

Sunucuların virüslere, olası ataklara karşı güvenliğinin sağlanması ve raporlanabilir hale gelmesi için *Deep Security* ürünü kullanılmaktadır.

Son kullanıcı bilgisayarlarında ise *Kaspersky* yazılımı ile güvenlik sağlanmıştır.

▪ **EBYS**

Gerek kurum içi birimlerimiz arası yazışmalarımızın gerekse diğer kamu kurum ve kuruluşları ile olan yazışmalarımızın bilgisayar ortamında yapılmasını sağlayarak, yazışmaların standartlaşmasını, yazışmaların sevk, paraf ve onay sürelerinin kısaltılmasını, kurumsal hafızanın korunmasını ve kurumsal faaliyetlere delil teşkil eden belgelerin güvenilirliğinin sağlanmasını ve yazışmaların sağlıklı bir şekilde arşivlenmesini sağlayan elektronik belge yönetim sistemidir.

▪ **OLIKVIEW (İŞ ZEKASI)**

Kurum içinde kullanılan yazılımların verilerini belirli parametreler doğrultusunda analiz edilip raporlanarak istenilen bilgiye ulaşılmasını sağlayan bir iş zekası aracıdır yani veriyi anlamlandırmaktadır. Bu yazılım ile tepe yönetim ve orta/üst yönetim raporlamalarının güvenli, yedekli ve yönetilebilir bir biçimde yapılması sağlanmaktadır.

▪ **SHAREPOINT**

Üniversitemiz içerisindeki farklı departmanlarda görev yapan personellerimizin birbirleri ile etkin ve verimli bir şekilde iletişime geçebilmelerini sağlayan bir yapıdır. Kurum içerisinde dosya paylaşımı, aktif iletişim kurma vb. tüm süreçleri söz konusu sistem sayesinde gerçekleştirebilmekteyiz. Tüm web sayfalarımız sharepoint altyapısında yayın yapmaktadır. Ortak klasör yönetimi, kurum içi personel duyuruları ve bilgilendirmeleri bu yapı üzerinden yapılmaktadır.

## 2.8 Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda üniversitemizin akademik faaliyetler analiz sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15: Akademik Faaliyetler Analizi**

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	NE YAPILMALI?
Eğitim	Bilgiye erişim altyapısı (kütüphane, internet, uzaktan eğitim teknolojisi vb.)	Sürekli yeni özel veya vakıf üniversitesi açılması nedeniyle öğrenci ve öğretim elemanı kaybı	Gerekli teşvikler sağlanarak istihdam devam ettirilmelidir.
	Üniversitemizdeki akreditasyon çalışmaları	Eğitim dilinin Türkçe olması	
	Eğitim-öğretim müfredatlarımızın güncel olması	Yeni ve genç üniversite olması sebebiyle akreditasyon çalışmalarının eksik olması	Uygun birimlerde akreditasyon çalışmalarına hız verilmelidir.
	Öğretim elemanlarının yetkinliği	Bazı birimlerde ilave fiziksel mekan ihtiyacı	Fiziksel mekan ihtiyaçları mümkün olduğu derecede giderilmeye çalışılmaktadır. Ancak tarihi bina olunması sebebiyle bu konuda zorluklar yaşanmaktadır.
	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının az oluşu	Uluslararası öğrenci sayısı	Uluslararası öğrencilerin üniversitemize gelmesini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.
	Eğitim sektöründe tecrübeye sahip idari personelin varlığı		

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	NE YAPILMALI?
	Eğitim ve sağlıkta yeni yatırımlar yapabilmesi		
	Öğrenci odaklı eğitim-öğretim altyapısı		
	Eğitimde ilklerin Bezmialem’de yapılması (Tıp Fakültesi Beceri laboratuvar vb.)		
	Uygulamalı eğitimde imkânların yüksek olması (hastane imkânları)		
	Kaliteli İngilizce eğitim		
	Uluslararası işbirlikleri (John Hopkins)		
	Üniversite ve Hastane yerleşiminin merkezi ve kolay ulaşılabilir bir lokasyonda bulunması		
Araştırma	THE başarı sırası	Üniversite sanayi işbirliğinin istenilen düzeyde olmaması	Teknoloji Transfer Ofisinin tanıtım çalışmaları arttırılmalıdır.
	Bilimsel faaliyet ve yayın sayıları	Yüksek indekslerde taranan dergilerde yer alan makale ve projelerin yetersizliği	Daha kaliteli yayın sağlamak için olanaklar arttırılmalıdır.

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	NE YAPILMALI?
	Öğretim elemanlarına ulusal ve uluslararası projeler ile ilgili bilgiler verilmesi		
	Teknoloji Transfer Ofisinin varlığı		
	Üniversitenin araştırma merkezinin olması (akademik ve öğrenci eğitimlerine olan desteği)		
	Akademisyen ve öğrencilerin yurtiçi ve yurtdışı bilimsel faaliyetlerinin mali olarak desteklenmesi		
	Türkiye'nin ilk fitoterapi merkezinin kurumumuzda açılmış olması tamamlayıcı tıp alanında eğitim ve araştırmaya olanak sunması		
	Hasta potansiyelinin yeterliliği, klinik araştırmaların yeterliliği		
Girişimcilik	Öğretim elemanlarının üretkenliğinin desteklenmesi	Girişimcilik derslerinin verilmemesi	Girişimciliğin tanıtım faaliyetleri artırılarak öğrenciler teşvik edilmelidir.
	Teknoloji Transfer Ofisinin varlığı	Öğrenciler ile sektördeki güçlü ve başarılı örneklerin buluşturulamaması	Girişimcilik derslerinde başarılı örneklerle yer veilmelidir.

TEMEL AKADEMİK FAALİYETLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	NE YAPILMALI?
		Sanayi ve yatırımcılarla iş birliklerinin az olması	Sektör temsilcileri ile akademisyenler ve öğrencilerin buluşacağı etkinlikler düzenlenmelidir.
		Genç bir üniversite olması sebebiyle geniş bir mezun kitlesine sahip olmaması	
		Üretilen bilginin ekonomik değere dönüştürülememesi	Üniversite Sanayi işbirliğinin geliştirecek mekanizmalar kurulmalıdır.
Toplumsal Katkı	Güçlü ve uzman kadroya sahip sağlık uygulama ve araştırma merkezinin varlığı	Toplumsal konulara yönelik konferans, sempozyum gibi faaliyetlerin yetersiz olması	Yerel halkı bilgilendirecek toplumsal konularda üniversite daha çok proje üretebilmelidir.
	Ülkemizin ilk tematik sağlık üniversitesi olarak tüm sağlık branşlarında hizmet verebilme	Üniversite ile mezunlar arasında güçlü bir bağın kurulamamış olması	Mezunların üniversite ile iletişiminin devamını sağlayacak ortak platform oluşturulmalı ve kurumsal etkinlikler düzenlenmeli
	Güçlü bir sağlık geçmişinin (tecrübesinin) olması ve bu geçmişin üniversiteye marka değeri ve ürettiği hizmet değeri açısından önemli katkı sağlaması		
	Mezunlarına iş imkanı sağlaması		
	Fakir hastalara hizmet verme misyonu, sığınmacı ve ihtiyaç sahiplerine ücretsiz sağlık hizmeti vermesi		

## 2.9 Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitemizin stratejik kararlarına temel teşkil etmektedir.

### 2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi

**Tablo 16:** Sektörel Eğilim Analizi

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
Politik	Dünyada ve Ülkede Yaşanan Siyasi Olaylar	Daha huzurlu bir ülkede çalışma arzusu	Değişimlerin yarattığı belirsizlikler	Akademik faaliyetler geliştirilmeli ve eğitimin niteliği artırılmalı ve duyurulmalıdır.
	Devlet Yönetimi ile İlişkiler	Vakıflar Genel Müdürlüğüne bağlı bir vakıf üniversitesi olması	Vakıf üniversitelerinin hem genel olarak statüsünün (Vakıflar Genel Müdürlüğü, YÖK), hem de özel-devlet vakfi tanımının net olmamasından dolayı karmaşaya neden olması	
	Hükümet Politikaları ve Kararları	Zaman zaman Ülkede yaşanabilen sorunlardan rakiplerine göre daha az etkilenen durumda olması	Ülkenin eğitim politikasının değişmesi	
	Uluslararasılaşma politikaları	Lisans ve Lisansüstü öğretimde uluslararası öğrenci hareketliliğinin artması	Üniversitenin uluslararası bilinirliğinin geliştirilememesi nedeniyle bu pazardan yeterli pay alamaması	Uluslararası işbirlikleri ve faaliyetler geliştirilmelidir.
	Kalite süreçleri (YÖKAK ve diğer kuruluşlar)	Genç üniversite olmak	Mevzuatın sürekli değişmesi ve çalışanların düzenlemelere uyum sağlama sorunları	Kalite süreçleri ile ilgili düzenli eğitimler yürütülmelidir.



ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
	Covid-19 Salgını		Yurtdışından gelen öğrenci sayısının azalması nedeniyle uluslararası tanınırlığımızın artmaması	
Ekonomik	Dünyada ve Türkiye’de yaşanan ekonomik durum	Ülkemizin küresel ekonomik krizlerden daha az etkilenmesi	1- Spekülatif ekonomik gelişmelerin yarattığı belirsizlik, 2- Öğretimin maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle öğretim talebinde düşüş yaşanması	1- Üniversite öz gelirleri geliştirilmeli ve çeşitlendirilmelidir. 2- Elde edilen kaynaklar etkin ve verimli kullanılmalıdır.
	İşsizlik oranlarındaki artış	Genç ve dinamik bir üniversite olan kurumumuzun akademik faaliyetleri geliştirerek ve eğitimin niteliğini yükselterek daha başarılı öğrencileri çekebilme kapasitesi	Mezunlarımızın iş kaygısının artması, daha çok iş imkanı olan başka üniversitelerdeki bölümlere yönelme	Rekabet koşullarında daha nitelikli bir öğretim hizmeti sunmada kararlı olunmalıdır.
	Yatırım Kararları	Vakıflar Genel Müdürlüğünden gelen yatırım yardımlarının devam etmesi	Özel üniversite sayısının artması nedeniyle nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi alımının zorlaşması	Üniversitemizde öğrenci ve öğretim elemanlarına sunulan imkanlar artırılmalıdır.
	Ekonomik Büyüme	1- Ekonomik gücünün yüksek olması ve bu nedenle mal ve hizmet edinim hızının yüksek olması 2- Yeni kurulan bitkisel, girişimsel tedavilere yönelik araştırma merkezlerinin bu konudaki açığı gidermesi	Vakıfa ait mülklerin gelirlerinin doğrudan üniversite bütçesine aktarılamaması	Üniversite kaynakları katma değer yaratacak alanlara yönlendirilmelidir.
	Enflasyon ve Değişim Durumları	Yüksek enflasyon ve pozitif büyüme	Üniversite yatırım kararlarının etkilenmesi	

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
	Covid-19 Salgını	Evden çalışma sürecinin başlatılması ile personel giderlerinin azalması	1- Personellerin hastalığa yakalanması nedeniyle iş gücü kaybının yaşanması 2- Kullanılan malzeme, cihaz ve ekipman temininin aksaması	1-Riskli hastalık grubunda olan personele idari izin verilebilir, herhangi bir belirtisi olan personele testler yapılabilir, kapalı alanlar sıkça havalandırılabilir, ortak kullanım alanlarında yoğunluğun azaltılması için düzenlemeler yapılabilir. 2- Kuruma bağlı yerleşkeler arasında malzeme, cihaz ve ekipman desteği sağlanabilir.
	Gelir Dağılımındaki Eşitsizlik		Hizmetin her kesimden bireylere sağlanamaması	1- Burs oranları ve burs verilen öğrenci sayısı artırılabilir.
Sosyo- Kültürel	Ülkemizde genç nüfusun ve yabancı öğrenci sayısının artması	Üniversitemizin tercih edilebilirliğinin artması	Yükseköğretim talebindeki artışa bağlı olarak lisans ve lisansüstü öğretim talebindeki artışa karşın altyapı ve akademik kadroların bu talebe karşılık verebilecek düzeyde gelişmemesi	1- Öğrenciler tüm gelişim alanlarında desteklenmelidir. 2- Akademik kadrolar nicelik ve nitelik olarak geliştirilmelidir. 3- Altyapı eksiklikleri tamamlanmalıdır.
	Üniversitenin bulunduğu semtin ve şehrin tarihi geçmişi	Üniversitenin tarihi yarımada, merkezde konumlanması	Tarihi konumda olmak sebebiyle altyapı yatırımlarının kısıtlanması	
	Küreselleşmenin gereklilikleri	Bölgesel ve kültürel çeşitlilik	Özellikle artan yabancı uyruklu öğrencilere hitap edecek düzeyde yabancı dil bilen öğretim elemanı ihtiyacı	Akademik kadrolar nicelik ve nitelik olarak geliştirilmeli, yabancı dil bilen akademik kadro sayısı artırılmalıdır.

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
	Beyin göçü	Ulusal kaynakların tersine beyin göçünü desteklemesi	1- Yüksek nitelikli (lisansüstü öğretim derecesine sahip) insangücüne olan ihtiyacın artış göstermesi 2- Bölgesel işsizlik oranında artışın yaşanması	Üniversitenin öne çıkan özellikleri daha iyi duyurulmalıdır.
	Toplum Algısı ve Kurumsal İmaj	1- Kurumumuzun marka değerinin ve bilinirliğinin yüksek olması 2- Tarihinde vakıf olarak yardıma muhtaç insanlara hizmet veren bir algısının olması	Vakıf üniversitesi olması sebebi ile eğitim öğretim ücretlerinin düşük olma beklentisi	
Teknolojik	Bilgi teknolojilerine verilen önemin artması	Teknoloji altyapısındaki yeniliklerle beraber iş yapma süreçlerinin daha etkin ve verimli hale gelmesi	Gerekli teknolojik altyapının oluşturabilmesi için gerekli finansmanın sağlanamaması	Üst yönetimin bu politikalara uygun olarak bütçe ve personel sağlaması gerekmektedir.
	Sağlık Alanındaki Teknolojik Gelişmeler ve Dijitalleşme	Teknolojik gelişmeler ışığında gerekli yatırımların yapılmasına imkan sağlanması	İşleyişten kaynaklı sorunlarının çözümünün gecikmesi	Teknolojik gelişmelerin takip edilmeli ve yatırımlar bu yönde yapılmalıdır.
	Eğitim teknolojilerindeki gelişmeler	1-Teknolojik gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması 2-Eğitim, öğretim imkânlarının kolaylaşması ve çeşitlenmesi 3- Yeni sağlık teknolojilerindeki gelişmelerin artması 4- Mobil network ve iletişim teknolojilerinin Türkiye'de kullanılmaya başlanması	1- Gelişen teknolojiye uygun yatırımların yapılamaması 2- Personelin gelişmiş teknolojiye ayak uyduramaması	1- Teknolojik altyapının temin edilmesi ve sürekli güncellenmesi sağlanmalıdır. 2-Eğitimler yoğunlaştırılmalıdır. 3- Teknolojik gelişmeler takip edilmeli ve yatırımlar buna göre yapılmalıdır. 4- Personelin yeni teknolojilere uyumu için eğitim verilmelidir.
Yasal	Tabi olunan ulusal ve uluslararası mevzuat	1- Faaliyetlerin standartlaştırılması 2- Yapılan uygulamalara dayanak olması	1- Bürokrasiyi artırması 2- Cezai yaptırımlar	Mevzuat değişimleri düzenli kontrol edilmelidir.

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
	Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması	1- İş süreçlerinin etkin olarak gerçekleşmesi ve personelin performansının artması 2- Tüm paydaşlarda güven oluşturması 3- Güncel değişimlerin takip edilebilmesini kolaylaştırması	Düzenlemelere karşı reaksiyon olarak uyum sağlayamama sorunu	Bütün personel tarafından içselleştirilebilmesi için hizmet içi eğitimler verilmelidir.
	Mevzuat Boşlukları		YÖK nezdinde vakıf ve özel üniversite ayırımının olmaması, aynı mevzuata tabi olması	
Çevresel	Hava koşulları, çevre kirliliği, iklim değişikliği, çölleşme, ormansızlaşma, su kıtlığı ve küresel ısınmayla ilgili sorunlar	Yerleşkelerimizde çevre kirliliği ile ilgili düzenleme önem verilmesi	1- Çevre sorunları çözüm çalışmalarının maliyetlerde artışa yol açması 2- Azalan su kaynakları ve iklim değişiklikleri nedeniyle yeşil alanların genişletilememesi ve mevcut yeşil alanların azalması	1-Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevre bilincinin geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler yapılmalıdır. 2- Yerleşke alanlarına uygun yeşil alan düzenlemeleri yapılmalıdır. 3-Sıfır atık projesinin yürütülme çabalarına devam edilmesi
	Ulusal ve Uluslararası Üniversite Sıralamaları	1- Üniversitemizin akademik performansının dünya sıralamalarına girmesi (URAP, THE vb.) 2- Olumlu itibar 3- Tercih edilebilirliğinin artması	1- Olumsuz itibar 2- Tercih edilebilirliğin azalması	Makale sayısı, Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı, Atıf Sayısı, Öğretim Üyesi Başına Düşen Atıf Sayısı, Toplam Bilimsel Doküman Sayısı, Doktora Mezun Sayısı, Doktora Öğrenci Oranı ve Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı artırılmalıdır.

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		OLUMLU HUSUSLAR	OLUMSUZ HUSUSLAR	
	Vakıf üniversite sayısının artması	<p>1- Güçlü bir sağlık geçmişinin (tecrübesinin) olması ve eğitimde ilklerin üniversitemizde yapılması (Tıp Fakültesi Beceri Laboratuvar vb.)</p> <p>2- Bünyesinde hastane ile iç içe bir yapıyla hareket eden deneyimli akademik kadrosunun olması</p> <p>3- Sağlık eğitimine yüksek talep olması</p> <p>4- Kar amaçlı olmayan bir vakıf üniversitesi olması (Öğrenciler için düşük ücret vb.)</p>	<p>1- Eğitim dilinin Türkçe olmasının ulusal/uluslararası rekabeti azaltması</p> <p>2- Üniversitenin fiziki yetersizliklerinin ve kısıtlarının olması (Öğrenci yaşam alanlarının yetersizliği, tarihi yapının tadilat kısıtları vb.)</p> <p>3- Akademik kadronun değişkenliği</p>	<p>1- Üniversitemizde öğrenci ve öğretim elemanlarına sunulan imkanlar artırılmalıdır.</p> <p>2- Rekabet koşullarında daha nitelikli bir öğretim hizmeti sunmada kararlı olunmalıdır.</p> <p>3- Elde edilen kaynaklar etkin ve verimli kullanılmalıdır.</p>
	Yenilenebilir enerji kullanımı			

## 2.9.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 17: Sektörel Yapı Analizi

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
Rakipler (Diğer üniversiteler)	Vakıf Üniversiteleri	Rekabet artışı ile birlikte üniversitelerde nitelik geliştirmenin önem kazanması	1- Yeni kurulmuş bir üniversite olmamız nedeniyle bilinirliğin az olması 2- Giderek artan Vakıf Üniversite sayısı ile birlikte nitelikli öğrenci ve öğretim üyesi bulmada zorluklar yaşanması 3- Rakiplerin kaynak çeşitliliği ve miktarının fazlalığı ile zorlaşan rekabet koşulları 4- Diğer Vakıf üniversitelerinin reklam bütçelerinin yüksek olması	1- Üniversitemizi diğer vakıf üniversitelerinden ayıracak stratejiler geliştirilmelidir. 2- Vakıf üniversitelerinin iyi uygulama örneklerinden yararlanılmalıdır. 3- Nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları arttırılmalıdır.
	Kamu Üniversiteleri	Rekabet artışı ile birlikte üniversitelerde nitelik geliştirmenin önem kazanması	Nitelikli öğrencilerin ve öğretim üyelerinin bazı alanlarda rakip üniversite programlarını öncelikli olarak tercih etmesi	1- Başarılı diğer kamu üniversiteleri ile rekabet edecek stratejiler geliştirilmelidir. 2- Kamu üniversitelerinin iyi uygulama örneklerinden yararlanılmalıdır. 3- Nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmesi için tanıtım çalışmaları arttırılmalıdır.

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
	Yeni açılan üniversitelerin çokluğu	İşbirlikleri olanağının çoğalması	1- Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin diğer üniversiteleri tercih etmesi 2- Eğitime ayrılan bütçenin daha fazla bölünmesi	1- Üniversitemizi diğer üniversitelerinden ayıracak stratejiler geliştirilmelidir. 2- Nitelikli öğrenci ve öğretim üyelerinin üniversitemizi tercih etmesini sağlayacak altyapı ve teşvik programları oluşturulmalıdır. 3- Uygun alanlarda yeni kurulan üniversiteler ile işbirliği geliştirilmelidir.
	Yurtdışı üniversiteleri	Uluslararası işbirliği fırsatları	1- Rakiplerin kaynak çeşitliliği ve miktarının fazlalığı ile zorlaşan rekabet koşulları 2- Yetişmiş akademisyenlerin beyin göçü	1- Yurtdışı üniversitelerinin iyi uygulama örneklerinden yararlanılmalıdır. 2- Uluslararası işbirlikleri kurulmalıdır. 3- Nitelikli akademisyenlerin yurt içinde kalmasını sağlayacak altyapı ve teşvik programları oluşturulmalıdır.
Paydaşlar	Üniversitenin sanayi işbirliğinin yapılabileceği kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının varlığı	Üretilen bilginin, ekonomik değere dönüştürülmesi	1- Üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirecek finansal kaynaklardaki yetersizlikler 2- Özel sektörün işbirliği konusundaki farkındalığının olmaması	1- Üniversite sanayi işbirliğini güçlendirecek mekanizmalar kurulmalıdır. 2- Sektöre yönelik hazırlanan (üniversite-sanayi işbirlikli) projeler artırılmalı ve izlenmesi için sistem kurulmalıdır.
	Paydaş gruplarının çeşitliliği ve sayıca fazla olması	Paydaş gruplarının çeşitliliğinin yarattığı çok yönlü işbirliği fırsatları	Paydaş gruplarının çeşitliliği ve sayıca fazla olması nedeniyle paydaş beklentileri analizlerinde yaşanan zorluklar	İç ve dış paydaşlarla etkileşim güçlendirilmeli, paydaş beklentilerine yönelik analizler yapılmalı ve tespit edilen

ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
				beklentilere uygun stratejiler geliştirilmelidir.
	Mezunlar	Yurtiçinde ve yurtdışında etkili pozisyonlarda bulunan mezunlarımızın üniversitenin itibarını güçlendirmesi	1- Mezunlara ulaşmada ve Mezun Bilgi Sistemi'ne dahil etmede yaşanan güçlükler 2- Mezunlarımızla iletişimin henüz istenilen seviyeye gelmiş olmaması	1- Mezun bilgi sisteminin etkililiği sürekli geliştirilmelidir. 2- Mezunların kuruma aidiyet duygularının güçlendirilmesi için faaliyetler yapılmalıdır. 3- Mezun derneği faaliyetleri geliştirilmelidir. 4- Oryantasyonlarda ve kariyer günlerinde mezunlarımızdan destek alınmalıdır.
	Sivil toplum kuruluşları	Sosyal sürdürülebilirlik odaklı işbirlikleri ile toplumsal katkının güçlendirilmesi	Sivil toplum kuruluşları ile yeterli düzeyde işbirliği yapılamaması	Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ortak yürütülen topluma katkı amaçlı sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetler ile sosyal sorumluluk projeleri çeşitlendirilmeli, etkinlikler geliştirilmelidir.
<b>Tedarikçiler</b>	Tedarik hizmetlerinin kalitesi	İstanbul ilinde yüksek sayıda nitelikli tedarikçi seçeneğinin olması Bazı alanlarda alternatif tedarikçi fırsatlarının olması	Bazı alanlarda tedarikçilerin tekelleşmesine bağlı yüksek maliyet ve teslimatındaki gecikmeler	Mal ve hizmetlere daha uygun maliyetlerle erişilebilmesi için alternatif tedarikçiler daha detaylı araştırılmalıdır.



ETKENLER	TESPİTLER (Etkenler/Sorunlar)	ÜNİVERSİTEYE ETKİSİ		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
<b>Düzenleyici/Denetleyici Kurumlar</b>	Farklı alanlarda hizmet veren çok sayıda düzenleyici ve denetleyici kuruluşların varlığı	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlarla yakın işbirliği olanağının olması ve eğitim, araştırma, idari hizmetler ile ilgili olarak sürekli iletişim içerisinde olunmasıAkreditasyon kuruluşlarının verdiği hizmetler ve eğitimler	1- Sık değişen mevzuat2- Bürokrasinin fazla olması 3- Bazı alanlarda ulusal kalite güvence kurumlarının ve kuruluşlarının olmaması 4- Uluslararası kalite belgelendirme çalışmalarının maliyetinin yüksek olması	1- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan daha çok rehberlik hizmeti almak için iletişim ve işbirliği sürekli geliştirilmelidir.2- Ulusal ve uluslararası akreditasyon ve kalite belgesi almak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

## 2.10 GZFT Analizi

Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Aşağıda buna ilişkin yapılan GZFT Analizi Tablosu yer almaktadır.

**Tablo 18: GZFT Analizi**

Güçlü Yönler
1. Gerçek bir vakıf üniversitesi olması ve vakıf desteği
2. Sağlık alanında öncü ve referans olması
3. Kurumsal olarak köklerinin tarihten gelmesi, tarihi kültürel misyon ve mirası
4. Güçlü bir sağlık geçmişinin (tecrübesinin) olması üniversiteye marka değeri ve ürettiği hizmet değeri açısından önemli katkı, yüksek güven ve itibar sağlaması
5. Kâr amacı gütmeyen bir kurum olması
6. Yenilikçi, katılımcı ve erişilebilir bir yönetim anlayışı
7. Yeni, genç ve öğrenci odaklı bir üniversite olmak
8. Tarihi yarımada olması, Üniversite ve Hastane yerleşiminin merkezi ve kolay ulaşılabilir bir lokasyonda bulunması
9. Güçlü finansal yapıya sahip olması
10. Güçlü akademik kadro, yeterli öğretim üyesi olması
11. Dinamik, üretken ve tecrübeli bir idari kadronun varlığı
12. Çalışanların vakıf bilincinde olması
13. Hoca başına düşen öğrenci sayısının az olması
14. Yüksek kalitede eğitim ve sağlık hizmeti sunması
15. Eğitim ve sağlıkta yeni yatırımlar yapabilmesi
16. Ülkemizin ilk tematik sağlık üniversitesi olarak tüm sağlık branşlarında hizmet vermesi
17. Yeniliklere açık olması
18. Güçlü fiziksel ve araştırma altyapısının olması
19. Kurumsal yeniden yapılanma çalışmalarına üst yönetim desteği olması
20. Türkiye'nin ilk fitoterapi merkezinin kurumumuzda açılmış olması ve tamamlayıcı tıp alanında eğitim ve araştırmaya olanak sunması
21. Hizmet kalitesinin yüksek olması
22. Kısa sürede eğitim ve sağlıkta iyi bir atılım yapılması
23. Makul ücret ile kaliteli eğitim hizmeti verilmesi
24. Düzenli ve yasalara uygun maaş ödemesi
25. Ekonomik gücü nedeniyle mal ve hizmet edinim hızının yüksek olması
26. Medyada olumlu haberlerde yer alması
27. Mezunların niteliğinin artması, kamu ve özel sektörde tercih edilmesi
28. Öğrencilerin kurum içinde staj yapma imkanlarının olması
29. Staj imkanlarının (tıp ve diş hekimliği dışındaki bölümler) başka sağlık kurumlarında da karşılanması
30. Personele sunulan anaokulu, kreş, hastane hizmetleri, servis gibisoyal imkanlara sahip olması
31. Üniversite yönetiminin uluslararasılaşma politikasına önem vermesi
32. Ulusal ve uluslararası işbirlikleri
33. Eğitimde ilklerin üniversitesi sloganına uygun olarak birçok tıbbi ve eğitim uygulamasının ilk kez kurumumuzda gerçekleştiriliyor olması (Tıp Fakültesi Beceri laboratuvarı, JHU İşbirliği, AFR işlemi vb.)

34. Öğrenci ve öğretim elemanlarının akademik performanslarının geliştirilmesi için çeşitli teşvik ve destek mekanizmalarının (yurt dışı görevlendirme, TÜBİTAK ve Erasmus desteği, yurt içi ve yurt dışı yayın teşviki, proje desteği vb.) olması
35. Üniversitenin araştırma üniversitesi olma yolunda araştırma-geliştirme faaliyetlerine öncelik vermesi ve bu kapsamda Teknoloji Transfer Ofisi'nin işlevselliğinin giderek artması
36. Mezunlara iş imkânı sağlanması
37. Nitelikli kütüphane hizmetleri ve etkin kullanılan güçlü elektronik kaynak koleksiyonu
38. Akreditasyonlara sahip programların varlığı
39. Yüksek bursluluk oranı
40. Yüksek puanlı öğrencilerin tercih etmesi
41. Uygulamalı eğitimde imkanların yüksek olması
42. Kaliteli İngilizce eğitimine sahip olması
43. Sağlık alanında kamuoyunu ilgilendiren önemli ve bilgilendirici haberlerin üretilmesi
44. Kurum bilinirliğinin yüksek olması
45. Kurum imajına yönelik olumlu toplumsal algının varlığı
46. Sosyal sorumluluk projelerine önem vermesi
47. Sağlık ekipmanlarının yeni olması
48. Sağlık hizmetlerine erişim için teknoloji kullanım imkanlarının bulunması
49. Teknoloji kullanımına yönelik yatırımlara önem verilmesi
50. Tam teşekküllü ve büyük ölçekte kendine ait hastanesi olması
51. Hasta potansiyelinin yeterliliği, klinik araştırmaların yeterliliği
52. Fakir hastalara hizmet verme misyonu ile ihtiyaç sahiplerine ücretsiz sağlık hizmeti vermesi

### Zayıf Yönler

1. Hastane ve üniversitenin iki ayrı kurum gibi algılanması
2. Diğer mevcut vakıf üniversiteleri ile rekabet etmek için farklı stratejilerin olmaması
3. Sürekli yeni özel veya vakıf üniversitesi açılması nedeniyle öğrenci ve öğretim elemanı kaybının yaşanması
4. Personel devir hızının yüksek olması
5. İş yükünün yüksek olması
6. Yardımcı teknik elemanların sayılarının az olması
7. Bazı alanlarda uzman personel eksikliği
8. Öğretim üyesi sayısının az olması
9. Asistan sayısının az olması
10. İmza/onay süreçlerinin uzun sürmesi
11. Personelle lisansüstü ve doktora programlarında indirim yapılmaması
12. Hizmet alım firma çalışanlarının hastane imkânlarından ücretsiz yararlanmaları
13. İdari personel sayısının öğrenci ve akademisyen sayısına paralel olarak az olması buna bağlı olarak iş yükünün fazla olması
14. Dış paydaşlarla iletişim mekanizmalarının yetersiz olması
15. Bir kampüs üniversitesi olmaması
16. Eğitim dilinin Türkçe olması
17. Dijital ortamda marka bilinirliğini artırma çabalarının yetersiz olması

18. Yeni ve genç üniversite olması
19. Gelir çeşitliliğinin az olması
20. Spor tesislerinin yetersizliği
21. Dağınık yerleşkelerin artması
22. Fiziksel altyapı eksikliği ve yenilenme sorunlarının varlığı
23. Mekan ve teknik altyapı yetersizliği yaşayan birimlerin varlığı
24. Fiziki alanların yetersizliği (otopark alanı, odalar, birimler, yemekhane, çöp depoları, arşiv, öğretim üyesi odalarının yetersiz olması, sınıfların yetersizliği)
25. Kurumsallaşmanın henüz tamamlanmaması
26. Sosyal ve kültürel etkinliklerin yetersiz olması
27. Öğrencilere tanınan sosyal imkanların yetersizliği (yurt, spor salonu)
28. Rakip sağlık kuruluşları ve üniversitelerin özellikle dereceli öğrencilere daha fazla imkân sunulması ve kurumumuzda sunulan imkânların yetersiz olması
29. Engellilerin hayatını kolaylaştıran imkânların yetersizliği
30. Hastane binasının eski olması
31. Hasta sirkülasyonunun yüksek olmasından dolayı yoğun iş temposu

### **Fırsatlar**

1. Hizmet sunduğu alanlarda bulunan paydaş sayısının yönetilebilir düzeyde olması
2. Devlet üniversitelerinden destek alması
3. Ülkemizdeki genel ekonomik ve politik kargaşadan rakiplerine göre daha az etkilenen durumda olması
4. Sağlık eğitimine yüksek talebin devam etmesi
5. Mezunların memnuniyeti ve yeni öğrenci yaratma potansiyeli
6. Ülkemizde sağlık iş gücüne gereksinimin fazla olması
7. Toplumda kaliteli sağlık hizmet bilincinin artması
8. Sağlık teknolojilerinin geliştirilmesinde ülkemizde teşvik mekanizmalarının olması
9. Sağlık teknolojilerindeki gelişmelerin artması
10. Teknolojik gelişmelerin sağlık sektörüne hızlıca uyarlanabilmesi
11. Ülkemizde yurtdışı bilgi ve teknolojilerinin yakından takip edilmesi
12. Kamu ve siyasi iradenin desteği
13. Araştırma teşviklerinin olması
14. Yüksek puanlı öğrencilerin tercih etmesi
15. Güçlü paydaşların ve kurumsal iletişim olanaklarının varlığı
16. Mükemmeliyet merkezi olma potansiyeli
17. Sosyoekonomik açıdan gelişmiş bir bölgede yer alması

### **Tehditler**

1. Çok sayıda yeni üniversitenin açılmış olması
2. Ülke genelinde öğretim üyesi ihtiyacının artması
3. Eğitimin giderek daha pahalı hale gelmesi
4. Üniversitelerin tanıtım ve reklam bütçelerini artırması
5. Ekonomik nedenlerle vakıf üniversitelerinden devlet üniversitelerine yatay geçiş talebinin artması
6. Beyin göçünün yaşanması
7. Doğal afetlerin ve salgın hastalıkların yaşanması
8. Kurucu vakıf katkısının yeterli olmaması
9. Vakıf mülklerinin gelirlerinin üniversiteye aktarılmasındaki yetersizlikler
10. Kurucu vakıf katkısının yeterli olmaması

11. Vakıf mülklerinin gelirlerinin üniversiteye aktarılmasındaki yetersizlikler
12. Tüm vakıf üniversitelerinin aynı kapsamda değerlendirilmesi (kâr amaçlı/kâr amaçsız) ayrımının olmaması
13. YÖK nezdinde vakıf ve özel üniversite ayrımının olmaması, aynı mevzuata tabi olması
14. Yeni bölüm açmak için en az 3 öğretim elemanının açılacak bölümün kadrosunda olma mecburiyeti
15. Sağlık teknolojilerinin geliştirilmesi konusunda ulusal boyuttaki yetersizlikler
16. Ülke olarak sağlık ve teknoloji bilimlerindeki dış bağımlılık
17. Rakiplerin teknolojiye yatırım yapması
18. Fon sağlayıcılarının olmaması
19. Yurtdışı anlaşmalarının az olması
20. Sağlık politikalarına bağımlılığın olması
21. Ülkemizde sağlık politika ve mevzuatlarının sık değişmesi
22. Kaliteli hizmet almak isteyen kesimlerin halen devlet hastanesi gibi algılamaları nedeniyle üniversite hastanesini daha az tercih etmeleri
23. Göçmenler konusundaki hükümet politikaları ve yoğun göç nedeniyle ücretsiz hasta bakım maliyetlerinin artması

## 2.11 Farklılaştırma Stratejisi

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşmaktadır:

**Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması (eğitim, araştırma, girişim odaklı mı?)

**Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi (konum tercihinin alt alanlarının belirlenmesi)

**Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi

**Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

### 1. Konum Tercihi

Bezmialem Vakıf Üniversitesi; eğitim, araştırma, topluma hizmet ve girişim faaliyetlerinde her geçen gün başarısını arttırmakla beraber aynı zamanda kuruluşundan bu yana bilim ve araştırmaya ayrı bir önem vermektedir. Bezmialem Vakıf Üniversitesi'ni ulusal ve uluslararası değerlendirmelerde yüksek sıralara taşıyacak karar ve uygulamaları hayata geçirmek, bilgi üretmek, eğitim, araştırma ve inovasyon konularında üniversitemizi daha ileri seviyelere taşımak başlıca önceliklerimizdir. Bu kapsamda Bezmialem Vakıf Üniversitesi, dış paydaşları ile iş birliği içinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Bu öncelikler doğrultusunda; üniversitemizin bilgi ve değer üretimini arttırmaya, araştırmacılarımızın ulusal ve uluslararası alandaki varlık ve başarılarını yükseltmeye, bunları gerçekleştirebilmek için kaynakları çoğaltmaya ve kaynakların etkin kullanımına odaklanılmıştır.

## 2. Başarı Bölgesi Tercih

Üniversitemiz, araştırma üniversitesi kimliğini ön plana çıkaracak adımlar atmayı hedeflemektedir. Üniversitemizde Teknoloji Transfer Ofisinin açılması ile birlikte, Üniversitemiz tarafından desteklenecek bu faaliyetler için uygun platformlar sağlanmaya, faaliyetler izlenmeye, birimlerin performansları ölçülmeye ve çıktıları değerlendirilmeye başlanmıştır. Üniversitemiz akademik kadrosunun eğitim ve öğretimdeki yetkinliğinden hareketle eğitim odaklı ve ülke kalkınmasına katkı sunacak, “Sağlık” alanında da Ar-Ge faaliyetleri ile farklılaşmayı tercih etmiştir.

Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) alanında strateji ve hedefler, On birinci Kalkınma Planı ve Türkiye'nin 2023 hedefleri doğrultusunda belirlenmiştir. On birinci Kalkınma Planı'nda yer alan Ülkemizin kalkınma hedefleri doğrultusunda, nanoteknoloji ve biyoteknoloji gibi öncelikli teknoloji alanları başta olmak üzere, Üniversitemizde bilimsel araştırmalar ve araştırma altyapıları geliştirilmektedir. Üniversitemizde, üniversite ve sanayi işbirliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici çalışmalar yapılmaktadır.

Kuruluşundan bu yana yürüttüğü çalışmalar ve ülke politikalarına yaptığı etki göz önüne alındığında tıp ve sağlık bilimleri ve ilişkili alanlar ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, Bezmialem Vakıf Üniversitesinin bundan sonraki yöneliminde de bu birikimi ve öncelikli alan tercihi dikkate alınarak araştırmaların ağırlıklı olarak tıp ve sağlık bilimleri alanındaki araştırmalarla ilişkilendirilecek şekilde kurgulanması öngörülmektedir.

## 3. Değer Sunumu Tercih

Üniversitemizin konum tercihi ve başarı bölgesi seçiminden hareketle aşağıdaki tabloda yer alan hizmet seti değer sunumu olarak belirlenmiştir.

Tercihler/Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar			✓	
Destekler (Burslar vb.)			✓	
Araştırma Fon Kaynakları(Ulusal ve Uluslararası)			✓	
Araştırma Alt Yapısı			✓	
Uluslararası Projelere Dayalı Fonlar			✓	
Eğitim Yöntemleri				✓
Eğitim Programları				✓
Disiplinler Arası Sertifika Programları				✓
Disiplinler Arası Doktora Programları			✓	
Akredite Programlar			✓	
Özel Sektör-Üniversite İş birlikli Ar-Ge ve Yenilikçi Projeler			✓	
TTO Projeleri			✓	
Uluslararası Projeler (AB, Erasmus)			✓	

Tercihler/Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Q1 ve Q2 Etkili Bilimsel Yayınlar(Nitelikli Bilimsel Yayınlar)			✓	
Atıflar			✓	
Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım (Lisanslama, Ticarileşme)			✓	
Ulusal ve Uluslararası Bilim, Sanat ve Tasarım Ödülleri			✓	
Uluslararası Tanınırlık			✓	
Yabancı Uyruklu Doktoralı Öğretim Elemanı Sayısı			✓	
Uluslararası Değişim Programları			✓	
Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri			✓	
Lisans Öğrenci Sayısı			✓	
Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayısı			✓	
Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarlar				✓
Üniversitenin Bölüm ve Programlarındaki Genel Doluluk Oranı			✓	
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			✓	
Kalite Güvence Çalışmaları			✓	
Yeşil Kampüs			✓	

#### 4. Temel Yetkinlik Tercihi

Sağlık alanında faaliyet yürüten fakülte ve enstitülerimizin her biri kendi alanlarında araştırma birimleridir. Üniversitemizin Konum ve Başarı Bölgesi tercihine paralel olarak öncelikle tıp ve sağlık alanına yönelik proje ve araştırmaların artırılması hedeflenmektedir. Bu hedefin aynı zamanda araştırma yayınlarının artırılması amacına da hizmet etmesi beklenmektedir.

Üniversitemiz, araştırma çıktılarının kalitesini çeşitli alanlarda analiz etmektedir. Bu süreçte araştırma çıktıları değerlendirilerek sonuçların iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Araştırma çıktılarının değerlendirilmesinde, akademik başarıları değerlendiren uluslararası platformlar tarafından veri kaynağı olarak kullanılan, Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarından yararlanılmaktadır. Üniversitemizin araştırma girdi ve çıktılarının ölçümü, güncel trendlerin takibi ve makalelerin, dergilerin, kurumların, kişilerin ve bölgelerin karşılaştırılması imkanı sunan, bütünleşik web tabanlı Incites Benchmarking & Analytics ve Journal Citation Reports platformu kullanılmaktadır. Analizlerden elde edilen sonuçlar raporlanarak, hem kurumun zamansal gelişimi izlenmekte hem de üniversitemizin stratejik planlamaları ve akademisyenlerimizin çalışma alanlarını nitelikli bir hale dönüştürülmesi, akademik başarıların artırılması için planlar oluşturulmaktadır.

## 3. Geleceğe Bakış

### 3.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon, vizyon ve temel değerler bir kuruluşun kurumsal kimliğine katkıda bulunan öğelerdir. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır. Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin misyonu, vizyonu ve temel değerleri **Şekil 2**'de yer almaktadır.

**Şekil 2:** BVU Vizyon, Misyon ve Temel Değerler

<b>VİZYON</b>	
Eğitim ve sağlık hizmetlerinde örnek alınan, bilime yön veren, vakıf kültürünü yaşatan öncü sağlık üniversitesi olmaktır.	
<b>MİSYON</b>	
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.	
<b>TEMEL DEĞERLER</b>	
Vakıf kültürü	Bilimsellik
Etik değerlere bağlılık	Liyakat
Hakkaniyet	Şeffaflık
Yenilikçilik	Fedakarlık
Şefkat	Aidiyet
Sonuç Odaklı	



## 3.2. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Bezmialem Vakıf Üniversitesi, 2016-2020 yılları için belirlediği stratejik amaçlarını **Tablo 19**'daki hedeflere ulaşarak gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

**Tablo 19: BVU'nun Stratejik Amaçları ve Hedefleri**

SA-1	Ulusal ve uluslararası sağlık eğitimi ve hizmetleri ekosisteminde bilimsel düşünce, araştırma yeteneği ve üretkenliği ile tercih edilen bilim insanları ve sağlık profesyonelleri yetiştirmek
SH-1.1	Tıp Fakültesi geliştirme programını uygulamak
SH-1.2	Diş Hekimliği Fakültesi geliştirme programını uygulamak
SH-1.3	Eczacılık Fakültesi geliştirme programını uygulamak
SH-1.4	Sağlık Bilimleri Fakültesi geliştirme programını uygulamak
SH-1.5	Sağlık Bilimleri Enstitüsü geliştirme programını uygulamak
SH-1.6	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu geliştirme programını uygulamak
SH-1.7	Sürekli Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezinin etkinliğini artırmak
SH-1.8	Yabancı Dil Bölümü geliştirme programını uygulamak
SH-1.9	Bilimsel düşüncüyü kültür haline getirecek ve bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetlerine teşvik edecek programları uygulamak
SH-1.10	Üniversitede girişimcilik kültürünü geliştirmek
SH-1.11	Uzaktan Eğitim Sistemini Geliştirmek
SH-1.12	Akademik danışmanlık hizmetinin etkililiğini artırmak
SH-1.13	Yükseköğretim alanında uluslararasılaşmayı arttırmak
SA-2	Bezmialem Vakıf Üniversitesi Sağlık Eğitim ve Uygulama Merkezinin hizmet ve eğitim sunumunda mükemmelleştirmek
SH-2.1	Ulusal ve uluslararası standartlara göre sağlık hizmetleri geliştirmek
SH-2.2	Sunulan akademik, klinik ve hizmet içi eğitimleri geliştirmek
SH-2.3	Hastane hizmetlerinin dijitalleştirilmesi
SH-2.4	Mali verimliliğin artırılması
SA-3	Bilimsel araştırma ve geliştirme ile edinilen bilgi birikimini sağlık alanında yenilikçi ürün ve tanı/tedavi hizmetlerine dönüştürmek
SH-3.1	Yaşam Bilimleri ve Biyoteknoloji Enstitüsünün geliştirilmesi
SH-3.2	Deneysel Uygulama ve Araştırma Merkezinin geliştirilmesi
SH-3.3	Fitoterapi Merkezinin geliştirilerek sürdürülebilirliğini sağlamak
SH-3.4	İlaç Ar-Ge merkezi çalışmalarının arttırılması
SH-3.5	Üniversitemizin bilimsel tanınırlığını arttırmak

<b>SH-3.6</b>	Günlük sağlık hizmetinden üretilen verilerden Ar-Ge faaliyetlerini destekleyecek informatik sistem oluşturulması
<b>SA-4</b>	<b>Kurumsal yönetim yeteneğini geliştirerek, sistemin verimliliğini ve çevikliğini artırmak</b>
<b>SH-4.1</b>	Entegre kurumsal yönetim sistemi kurmak ve geliştirmek
<b>SH-4.2</b>	İnsan Kaynakları yetkinliğini ve kapasitesini artırmak
<b>SH-4.3</b>	İdari süreçlerin verimliliğini artırmak
<b>SH-4.4</b>	Altyapı projelerinin yürütülmesi
<b>SH-4.5</b>	Etkili bir kurumsal iletişim ve pazarlama sistemi kurmak ve uygulamak
<b>SH-4.6</b>	Finansal kaynakların geliştirilmesi
<b>SH-4.7</b>	Süreç ve Bilgi Sistemleri denetimleri ile muhtemel riskleri önlemek ve etkilerini azaltmak
<b>SA-5</b>	<b>Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak</b>
<b>SH-5.1</b>	Bezmi-Alem kuruluş felsefesini odak alan toplum sağlığını koruyan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek ve yürütmek

### 3.3. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik Planın başarı ile uygulanabilmesi için izlenmesi ve dönemsel olarak değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Strateji Geliştirme ve Planlama Koordinasyon Kurulu altında oluşturulacak “Üniversite Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu” Stratejik Planının izlemesini ve değerlendirmesini gerçekleştirecektir. 3 aylık periyotlarda; gösterge ölçümleri, tamamlanan/açık kalan faaliyetler ile sapmalar, faaliyetlerin tamamlanmasına karşı çıkan riskler/tehditler ve önerilen tedbirler vb. hususları içeren bir rapor hazırlanarak Üniversite Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu’na sunulur.

Ayrıca her yıl sonunda “Yıllık Değerlendirme Raporu” hazırlanır. Söz konusu rapor, stratejik amaç ve hedeflere göre harcamaları, hedefe göre sonuç bilgisini, kullanılan kaynakları, hedeften sapmaları ve nedenlerini kapsar ve Üst Yönetime sunulur.

SAĞLIKTA  
**2 ASIRLIK**  
TECRÜBE

**BEZMİÂLEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ**  
Adnan Menderes Bulvarı Vatan Caddesi 34093 Fatih/ İstanbul  
Tel: 0212 523 22 88 Faks: 0212 621 75 78