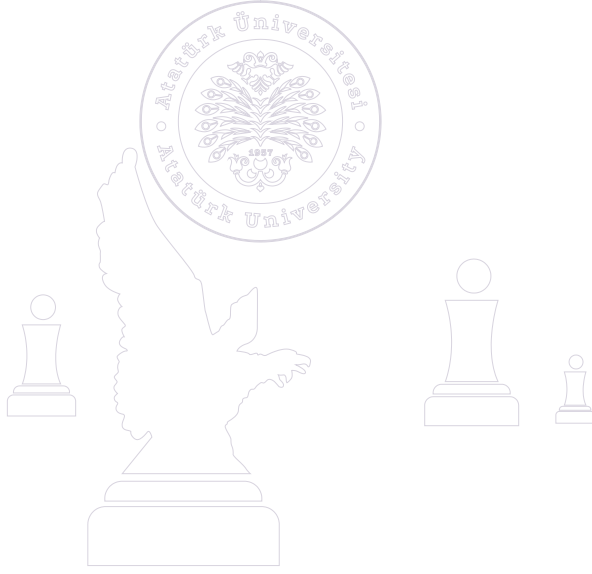




ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİK
PLANI

2024
2028



ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİK
PLANI 2024
2028



İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	1
A. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi	1
B. Stratejik Planın Amacı ve Kapsamı.....	1
C. Stratejik Plan Özeti.....	2
D. Temel Performans Göstergeleri.....	4
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	5
A. Planın Sahiplenilmesi	5
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu	5
C. Hazırlık Programı	5
3. DURUM ANALİZİ	8
A. Kurumsal Tarihçe	8
B. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	8
C. Mevzuat Analizi.....	9
D. Üst Politika Belgelerinin Analizi.....	11
E. Program – Alt Program Analizi	12
F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	13
G. Paydaş Analizi.....	13
H. Kurum İçi Analiz.....	16
4. GELECEĞE BAKIŞ	31
A. Öz Görev (Misyon)	31
B. Öz Ülkü (Vizyon).....	31
C. Temel Değerler	31
5. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ.....	33
A. Konum Tercihi.....	33
B. Başarı Bölgesi Tercihi.....	36
C. Değer Sunumu Tercihi	38
D. Temel Yetkinlik Tercihi	39
6. STRATEJİ GELİŞTİRME	41
A. Amaçlar ve Hedefler.....	41
B. Performans Göstergeleri	42
C. Maliyetlendirme.....	62
7. İZLEME ve DEĞERLENDİRME	63
8. EKLER	64

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Tablo 3. Mevzuat Analizi Tablosu

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Tablo 5. Program-Alt Program Analizi

Tablo 6. Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi

Tablo 7. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Tablo 8a. Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

Tablo 8b. Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

Tablo 9. Öğretim Üyesi Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Tablo 10. Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Tablo 11. Sözleşmeli Öğretim Üye Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Tablo 12. Yıllara ve Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personel Sayısı

Tablo 13. Yıllar İtibarıyla Akademik ve İdari Personel Sayıları ve Oranları

Tablo 14. Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

Tablo 15. Örgün Öğretimde Öğrenci Kontenjanları ve Doluluk Oranları

Tablo 16. Atatürk Üniversitesi Fiziki Alanlar Cetveli

Tablo 17. Tahmini Kaynak Tablosu

Tablo 18a. Akademik Faaliyetler Analizi

Tablo 18b. Akademik Faaliyetler Analizi

Tablo 19. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Tablo 20. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 21. GZFT Analizi Tablosu

Tablo 22. Amaç ve Hedefler Tablosu

Tablo 23. Hedef Kartları Tablosu

Tablo 24. Tahmini Maliyet Tablosu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yedi Bölgeli Yönetişim Modeli (Organizasyon Şeması)

Şekil 2. Atatürk Üniversitesi Kampüs Master Planı Ön Projesi

Şekil 3. Atatürk Üniversitesi Veri Merkezleri

Şekil 4. Atatürk Üniversitesi Konumlanma Haritası

Şekil 5. Üniversitelerin Misyon Alanları ve Kesişimleri

Şekil 6. Misyon Alanlarının Çarpan Etkisi

Şekil 7. Öncelikli Kalkınma Hedefleri





REKTÖR SUNUŞU

Atatürk Üniversitesi 65 yılı aşan bir süreçte kurumsallaşmasını önemli bir düzeye taşımış bölgenin en büyük, ülkemizin ise önde gelen Araştırma Üniversitelerinden birisi olmayı başarmıştır. Üniversitemizin mevcut kapasitesinin daha ileriye taşınabilmesi, “bilginin yüksek katma değerli çıktılara dönüştürülmesi ve araştırma performansının artırılması” amacıyla 2 Şubat 2018 tarihinden itibaren “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” başlatılmıştır. Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinin amacı, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) vizyonu çerçevesinde Üniversitemizin yeniden konumlandırılması ve geleceğe hazırlanmasıdır. 2024-2028 stratejik planı bu kapsamda hazırlanmıştır. Stratejik plan hazırlık aşamasında 19 arama konferansı yapılmış, bu konferanslara Üniversite dışından 236, Üniversite içerisinden 1026 konu uzmanı kişi davet edilerek, ortak bir akılla Üniversitemiz için eğitim, araştırma ve topluma katkı misyon alanlarını harmanlayan “Bütünsel Bir Meta-Sistem” tasarlanmıştır. Tasarlanan sistem anlaşılacağı üzere geniş paydaş kitlesi, şeffaf ve demokratik bir yaklaşımla gerçekleşmiştir. Bu yaklaşım stratejik plan hazırlıklarının vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

Atatürk Üniversitesi; konum tercihi olarak eğitim, araştırma ve topluma katkı işlevlerini bütünleştirmeyi öngörmektedir. Bu bütünleşmeyle Atatürk Üniversitesi, sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve Üniversitenin etkisini böylece genişletmeyi hedeflemektedir. Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi, yedi (7) bölgesel bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiş ve uygulamaya başlamıştır.

Hayatın hizmetinde, hep ileriye... sloganı ile stratejik önceliklerimiz; Üniversite yönetiminde dijitalleşmenin, kurumsal iletişimin ve insan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi, kalite güvencesinin sağlanması, üniversite kimliğinin ve aidiyetinin yaygınlaştırılması, uluslararasılaşmanın ve yönetsel etkinliğin geliştirilmesidir. Bununla birlikte Eğitimde Mükemmeliyet Modeli, Bütünleşik Araştırma Modeli ve Toplumsal Etki Sistem Tasarımı stratejik planımızın diğer öncelikleridir.

Stratejik plan hazırlığına arama konferansları, kurul, komisyon, çalışma grubu ekipleri içerisinde yer alarak görev üstlenen tüm dış paydaş, akademik ve idari çalışanlarımıza, öğrencilerimize ve mezunlarımıza şükranlarımı sunarım.

Prof. Dr. Ömer ÇOMAKLI
Rektör

1. GİRİŞ

A. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Dünyada bilgi teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler doğal olarak dijitalleşmenin hızlanmasına neden olmuştur. Bu durum, üniversitelerin dijitalleşmesini ve farklılaşma stratejileri geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Yaşanan bu süreç, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını: üniversitelere özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir. Atatürk Üniversitesi yukarıda açıklanmaya çalışılan ihtiyaçlardan hareketle ve özellikle dünya yüksek öğretiminde yaşanan gelişmeler de dikkate alınarak Yeni Nesil Üniversite kavramını öne çıkarmaktadır.

Yeni Nesil kavramı, teknoloji alanında mevcut teknolojilerin yerini alacak olan yeni yaklaşımı, tasarımı ve performansı ifade etmektedir. Dünyada yüksek öğretim alanında uzun süredir başlamış olan bir büyük dönüşüm ihtiyacı, bu kavramla tanımlanmaya başlanmıştır. Üniversitelerin eğitim ve araştırma görevlerinin yanı sıra ister üniversite-iş dünyası iş birliği merkezli inovasyonu ele alan üçüncü nesil üniversite tanımı isterse bölgesel kalkınmayı öncelleyen dördüncü nesil üniversite tanımı olsun, yeni nesil üniversitelerin topluma katkı misyonları çerçevesinde şekilleneceği ön görülmektedir. Atatürk Üniversitesi bu evrensel öngörü temelinde bilginin değere dönüştürülmesi ve araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla 2 Şubat 2018 tarihinden itibaren Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi'ni yürütmektedir. Bu kapsamda ortak akıl süreçleri işletilerek eğitim, araştırma ve topluma katkı misyon alanlarını harmanlayan Bütünsel Bir Meta-Sistem tasarlanmıştır. Bu tasarım kısa, orta ve uzun vade eylem planları ile desteklenerek uygulamaya alınmıştır.

Yüksek öğretimde çarpan etki oluşturmak amacıyla tasarlanan Bütünsel Meta Sistem Yaklaşımı, bilginin değere dönüştürülmesi ile araştırma performansının geliştirilmesinde yaşanan uyumsuzlukları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Dünyada ve benzer şekilde ülkemizde üniversiteler, farklı şekil ve biçimlerde bu uyumsuzluklarla karşı karşıya bulunmaktadır. Öğrenme stillerindeki değişim, pedagoji ve öğretim elemanları da dahil olmak üzere tüm öğrenme sistemini etkilemektedir. Bununla birlikte, disiplinler yapılar zayıflamakta, yeni disiplinlerüstü ve bilimlerüstü yapıların arayışı devam etmektedir. Söz konusu farklılaşma Üniversitemizin belirli alanlarda ihtisaslaşmasını zorunlu kılmakla birlikte rekabetçi bir ortamda yer alma ve bilimsel özerkliğe sahip olma açısından stratejik planların üniversiteye özgü bir yaklaşımla geliştirilmesini gerektirmektedir.

B. Stratejik Planın Amacı ve Kapsamı

Atatürk Üniversitesinin stratejik plan hazırlamadaki amacı: eğitim, araştırma ve topluma katkı misyon alanlarını harmanlayan ve bu kapsamda geliştirilen Bütünsel Bir Meta-Sistem ile ortaya konulan yeni vizyon etrafında bütünleşerek oluşturulan kurumsal yapıyı, tam ve eksiksiz duruma getirmektir. Kuşkusuz bu durum stratejik amaç ve bu amaçlara ulaşmak için ortaya konulacak hedeflere ulaşmada Üniversitemizin başarısını artıracaktır.

C. Stratejik Plan Özeti

Atatürk Üniversitesi misyon ve vizyonunu yansıtan bir slogan (*Hayatın hizmetinde, hep ileriye...*) belirlemiştir. "*Hayatın hizmetinde*" misyon alanını, "*hep ileriye*" ise vizyon alanını ifade etmektedir.

ÖZ GÖREV (MİSYON)

"Hayatın Hizmetinde"

Bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katmaktır.

ÖZ ÜLKÜ (VİZYON)

"Hep İleriye"

Kendisini sürekli geliştirdiği gibi bölgesindeki dönüşümlerde de 'adıgibi öncü' ve yeni nesil bir dünya üniversitesi olmak.

TEMEL DEĞERLER

- **Bilimsellik:** Aldığı karar ve uygulamalarda bilimsel kriter ve doğruları temel alır.
- **Yenilikçilik ve Girişimcilik:** Etkinliğini artıracak alanlarda yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirir.
- **Katılımcılık ve Paylaşımçılık:** Kararlar katılımlı şekilde alınır, bilgiler şeffaf şekilde paylaşılır.
- **Öğrenme Odaklılık:** Tüm bireylerin öğrenme deneyimlerini kolaylaştırır ve geliştirir.
- **Emeğe Saygı Gösterme ve Başarıyı Takdir Etme:** Gösterilen çabalara saygı gösterilir ve başarılar tanınır.
- **Ulusal ve Evrensel Değerlere Bağlılık:** Ülkemizin değerlerine bağlılığın yanında evrensel değerlere de sahip çıkılır.
- **Toplumsal, Kültürel, Çevresel ve Sanatsal Duyarlılık:** Toplumsal alanlardaki sorun ve ihtiyaçlara karşı duyarlı davranılır.

STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER TABLOSU

Günümüzde üniversiteler, etkileşimde oldukları bilgi alanlarını sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma için kullanılabilir hale getirme konusunda daha fazla baskı altındadırlar. Bu nedenle üniversiteler rollerini ve ekosistemleri içindeki ilişkilerini sürekli gözden geçirmektedirler. Yükseköğretim kurumları genel olarak üç temel fonksiyonu yerine getirmektedirler. Bunlar (1) eğitim, (2) araştırma ve (3) topluma katkıdır. Atatürk Üniversitesi; yukarıda bahsedilen gereksinimler doğrultusunda konum tercihi olarak eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarını bütünleştirmeyi öngörmektedir.

Bu bütünleşmeyle Atatürk Üniversitesi, sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve üniversitenin etkisini böylece genişletmeyi hedeflemektedir. Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi yedi bölgeli bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiştir. Söz konusu bu yeni yaklaşım gereği olarak 2024-2028 Stratejik Planında, stratejik amaçlar ve hedefler bu doğrultuda belirlenmiştir.

Atatürk Üniversitesi tarafından tamamen özgün bir şekilde tasarlanan ve uygulamaya alınan yedi bölgeyi yönetsel yaklaşımla, yedi bölgeye ilave olarak sıfırıncı bölge kurumsal katkı alanı olarak tanımlanmıştır. Stratejik amaç ve hedefler bu bölgeler çerçevesinde belirlenmiştir. Söz konusu bölgeler: 0: Kurumsal Katkı, 1: Eğitim, 2: Araştırma, 3: Topluma Katkı, 4: Araştırma Temelli Eğitim, 5: Eğitim Temelli Toplumsal Katkı, 6: Araştırma Temelli Toplumsal Katkı, 7: Çarpan Katkı şeklinde oluşturulmuştur. Bu doğrultuda belirlenen stratejik amaçlar ve hedefler aşağıda verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik Amaçlar	Hedefler
Amaç 1. Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak	hedef 1.1. Dijitalleşmenin ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 1.2. İnsan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır
	hedef 1.3. Kalite güvencesi sağlanacaktır.
	hedef 1.4. Üniversite kimliğinin ve aidiyetinin yoğunlaştırılması sağlanacaktır.
	hedef 1.5. Uluslararasılaşmanın geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 1.6. Yönetsel etkinliğin geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 2. Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak	hedef 2.1. Lisans eğitimi pedagojisinin yenilenmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.2. Öğretim programlarının yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.
	hedef 2.3. Yabancı dilin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.4. Eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve yönetilmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.5. Kampüs hayatının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 3. Bütünleşik Araştırma Yönetiminin Etkinliğini Artırmak	hedef 3.1. Araştırma faaliyetleri için kaynak oluşturulması ve kaynakların etkin kullanımı sağlanacaktır.
	hedef 3.2. Araştırma çıktılarının niteliğinin ve etkisinin artırılması sağlanacaktır.
	hedef 3.3. Araştırma performansını geliştirecek ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 4. Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak	hedef 4.1. Tarımsal girişimciliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.2. Lisans ve lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.3. Toplumsal duyarlılığın eğitim programlarıyla entegre edilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.4. Teknoloji girişimciliği ve inovasyonun geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.5. Üniversite bütünündeki faaliyetlerin ve çalışmaların entegre edilmesi sağlanacaktır.

D. Temel Performans Göstergeleri

Atatürk Üniversitesi temel performans göstergeleri özetlenerek Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Temel Performans Göstergeleri

Temel Performans Göstergeleri	Başlangıç Değeri (2023)	Hedeflenen Değer (2028)
Kamu Personel Seçme Sınavlarında (KPSS) ilk %5’lik dilime giren program Sayısı	3	10
Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavlarında (ALES) ilk %5’lik dilime giren program sayısı	3	10
Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	23	15
Mezun takip sistemi içerisindeki mezunların oranı (%)	29,7	75
Öğrencilerin kayıtlı oldukları program dışındaki diğer programlardan alabildikleri ders oranı (%)	6.5	30
Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen e-yayın sayısı	6.18	15
Mezun lisansüstü öğrenci sayısının mezun lisans öğrenci sayısına oranı	0.20	0.4
İstihdam edilen yabancı uyruklu öğretim üyesi sayısı	23	
Yabancı uyruklu Lisans öğrenci oranı (%)	5	10
Yabancı uyruklu Lisansüstü öğrenci oranı (%)	6.7	10
Öğrenci memnuniyet puanı	3.6	4
Akademik Gelişim Sertifikasına sahip Öğretim Elemanı oranı (%)	12.9	80
Araştırma Üniversitesi Araştırma Kapasitesi Puanı	12.6	25
Araştırma Üniversitesi Araştırma Kalitesi Puanı	13.7	20
Araştırma Üniversitesi Etkileşim ve İş birliği Puanı	4,3	14
Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sıralaması	36	25
Ar-Ge’ye harcanan bütçe oranı (%)	7.2	10
Üniversitenin yaptığı sosyal sorumluluk projesi sayısı	473	2.500
Sürekli Eğitim Merkezi tarafından verilen sertifika sayısı	4.336	10.000
Üniversitenin yeşil, çevreci üniversite endeksindeki sıralaması	443	200
Üniversitenin THE’ya göre dünya sıralaması	1001	500
Üniversitenin THE’ya göre ulusal sıralaması	12	5
Üniversitenin QS’e göre ulusal sıralaması	-	5
Üniversitenin ARWU’ya göre ulusal sıralaması	-	5
Üniversitenin URAP’a göre ulusal sıralaması	11	5

Not: Açık ve Uzaktan Öğretim Fakültesi verileri hariçtir.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Planın Sahiplenilmesi

Atatürk Üniversitesi Stratejik Planı (2024-2028), Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ndeki stratejik plan şablonu dikkate alınarak hazırlanmıştır. Rektörlük makamının 09.09.2022 tarih ve 86432244/174 sayılı yazısı ile Stratejik Planlama Ekibi görevlendirilmiştir.

13.09.2022 tarih ve E-82221811-2200275156 sayılı yazı ile de Atatürk Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Rektör ve ilgili Rektör Yardımcısının desteğiyle Stratejik Planlama Ekibi ve Atatürk Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu eşgüdüm içinde, yoğun katılımlı ve kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Planın benimsenmesi ve katılımcılığın sağlanması amacıyla Kalite Koordinatörlüğü tarafından akademik ve idari personelleri kapsayan "Stratejik Plan Bilgilendirme Toplantıları" düzenlenmiştir. Toplantılarda stratejik plan hakkında genel bilgilerin yanı sıra hazırlık süreçleri, paydaşların önemi ve tam katılımın önemine işaret edilmiştir.

Stratejik plan hazırlama sürecinde, kurum düzeyinde on dokuz arama konferansı gerçekleştirilmiş ve kurum içerisinden 1000 in üzerinde katılımcı ile kurum dışından 236 katılımcının iştirakiyle ortak akıl oluşturulmuştur. Arama konferanslarının tümüne üst yöneticilerin tamamı bizzat katılmış ve koordinasyonu sağlamışlardır. Bununla birlikte süreç boyunca üst yönetimin kolaylaştırıcı rolü devam etmiştir.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik plan hazırlık çalışmaları Atatürk Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu'nun oluşturulması ile başlamıştır. Strateji Geliştirme Kurulu'nun görevi; stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamak, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamaktır. Ayrıca alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçları ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hâle getirmektir. Atatürk Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu Ek- 1'de verilmektedir.

Rektörlük makamının 09.09.2022 tarih ve 86432244/174 sayılı yazısı ile Stratejik Planlama Ekibi görevlendirilmiştir. Stratejik Planlama Ekibinin görevi; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulu'nun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasıdır. Stratejik Planlama Ekibi Ek- 2'de verilmiştir.

C. Hazırlık Programı

Stratejik plan çalışmasının temel amacı: Atatürk Üniversitesinin misyon ve vizyonunu belirlemek suretiyle çevresel, ekonomik, politik, teknolojik ve yasal faktörlerin etkileri dikkate alınarak; oluşabilecek risk, fırsat ve tehditlerin ortaya konulması ve Üniversitemizin geleceğine

yön verecek bir stratejik planın hazırlanmasıdır. Bu kapsamda aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

1. Atatürk Üniversitesinin Konumlanma Haritası belirlenmiş,
2. GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi yapılmış ve öncelikler belirlenmiş,
3. Stratejik amaçlar ve bu amaçlara yönelik hedefler belirlenmiş,
4. Eğitim, Araştırma ve Toplum Katkısı misyon alanlarına yönelik sistemler geliştirilmiş,
5. Hedeflere ulaşmak için uygulanması gereken stratejiler ortaya konmuş ve
6. Üniversitenin misyon alanlarına yönelik performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Sürece ilişkin aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Hazırlık ve Kurumsal Temellerin Oluşturulması

- a) Stratejik plan çalışmalarının başlatıldığının duyurulması,
- b) Stratejik planlama ekiplerinin çalışmaya başlaması,
- c) Alt komisyonların kurulması,
- d) Birim komisyon başkan ve üyelerinin belirlenmesi,
- e) Birimlerde stratejik planlama komisyonları oluşturulması,
- f) Program düzeyinde stratejik planlama komisyonları oluşturulması,
- g) İdari birimlerden stratejik planlama komisyonları oluşturulması,
- h) Stratejik plan birim sorumlularına yönelik bilgilendirme toplantılarının yapılması,

2. Kurumsal Analiz

- a) Mevcut durum analizi,
- b) Misyon, vizyon ve değerlerin revize edilmesi,
- c) Temel Stratejilerin belirlenmesi,
- d) Kurumsal analiz çalışmalarının duyurulması,
- e) Birimlere ana stratejilere uygun amaç-hedef-proje hazırlama formlarının gönderilmesi,
- f) Tüm akademik ve idari birimlerce stratejik planların hazırlanması,
- g) Birimlerce hazırlanan formların enstitü, bölüm, yüksekokul, fakülte yönetim kurulu kararı ile üst yönetime gönderilmesi,
- h) Birim stratejik plan taslaklarının üst yönetim ve stratejik plan komisyonuna sunulması,
- i) Birimlerden alınan formların incelenmesi, değerlendirilmesi, birimlerce hazırlanan ve Rektörlüğe sunulan stratejik plan taslaklarının değerlendirilmesi, durum analizinin yapılması ve gerekli görülmesi halinde birim stratejik planlarında düzeltme yapılması,
- j) Birim stratejik plan taslaklarının web sayfasında yayımlanması,

3. Kurumsal Plan Aşaması

- a) Üniversite stratejik plan taslağının hazırlanması,
- b) Üniversite stratejik plan taslağının web’de yayımlanarak görüş ve eleştirilere açılması,
- c) Üniversite stratejik planının yazılması ve web’de sunulması,
- d) Üniversite stratejik planının Senato onaya sunulması,
- e) Stratejik Planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirmesine sunulması,
- f) Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından gelen değerlendirme raporu dikkate alınarak stratejik plana son şeklinin verilmesi,

- g) Senato onayını müteakip üniversite stratejik planının kurumda resmen uygulamaya konulması ile ilgili ilanların yapılması,

4. Üniversite Stratejik Planının ilgili Kurumlara Sunulması ve Kamuoyuna Duyurulması

- a) Rektör onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere, Hazine ve Maliye Bakanlığına, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Yükseköğretim Kuruluna, TBMM'ne ve Sayıştay Başkanlığına gönderilmesi ve
- b) İnternet ortamında kamuoyuna duyurulmasının sağlanmasıdır.



3. DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, 1 Kasım 1937 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) yasama yılını açış konuşmasında Doğu Anadolu'da büyük bir üniversite kurmanın gereğini ifade ederek bu husustaki çalışmaları başlatma talimatı vermiştir. Atatürk'ün ölümünün ardından 1 Kasım 1950'de 3. Cumhurbaşkanı Celal Bayar TBMM'nin açış konuşmasında konuyu tekrar gündeme getirmiş ve 1951 yılında Erzurum'da üniversite kurulması için çalışmalar başlatılmıştır. 10.3.1954 tarih ve 6373 sayılı Kanun'la da Doğu'da kurulması kararlaştırılan Üniversiteye "Atatürk Üniversitesi" adı verilmiştir.

Bu kararla birlikte Hükümetler arası görüşmeler sonucu Nebraska Üniversitesinden (ABD) bir grup yetkili, Amerika'daki "Land Grant" tipi üniversiteleri örnek alarak Atatürk Üniversitesinin kurulmasıyla ilgili tavsiye ve tekliflerini 10 Ağustos 1955 tarihli bir raporla bildirmiş, bunun devamında Atatürk Üniversitesinin kurulmasını planlamak ve gerçekleştirmek üzere bir Türk-Amerikan Karma Komitesi oluşturulmuştur. 12 Mart 1955 tarihinde Erzurum'un kurtuluşunun 37. yıl dönümü kutlanırken üniversitenin adının "Atatürk Üniversitesi" olacağı duyurulmuştur. Atatürk Üniversitesi söz konusu duyurudan yaklaşık iki yıl sonra TBMM tarafından 7 Haziran 1957 tarihinde resmen kurulmuştur. 17 Kasım 1958'de Ziraat ve Fen- Edebiyat Fakülteleri ile öğretime başlayan Atatürk Üniversitesinde 1966 yılında Tıp Fakültesi açılmış, böylece fakülte sayısı üçe yükseltilmiştir. Aradan geçen yıllar Atatürk Üniversitesinin hem yapısal durumunun hem de akademik yeterliliğinin hızlı gelişimine sahne olmuştur.

Atatürk Üniversitesi 1971'den itibaren; Adana Çukurova, Kars Kafkas, Samsun 19 Mayıs, Erzincan Binali Yıldırım, Bayburt ve Ağrı İbrahim Çeçen gibi üniversitelerin kuruluşlarında önemli roller oynayarak "*üniversite kuran üniversite*" unvanına kavuştu. Bu tarihten sonra yurt içi ve yurt dışındaki etkinliği giderek artan Atatürk Üniversitesi, Türk yükseköğretim geleneğinin en önemli yapı taşlarından biri haline gelerek, Kasım 2022 tarihi itibarıyla 23 fakülte, 1 yüksekokul, 1 konservatuvar, 13 meslek yüksekokulu, 8 enstitü, 46 araştırma merkezi, toplam 510.663 öğrencisi, 2.712 öğretim elemanı ve 5.043 idari personel ile dev bir bilim kenti olma hüviyetini kazanmıştır. Ayrıca Atatürk Üniversitesi 2021 yılında Araştırma Üniversitesi unvanı almış ve Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından akredite edilmiştir.

B. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Atatürk Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planında yer alan performans göstergelerinin gerçekleştirme durumları, 2020 yılı itibarıyla Büyük Veri Analiz Ofisi tarafından yönetilen Veri Yönetim Sistemi üzerinden kontrollü ve onaylı bir şekilde toplanarak ortaya konmaktadır. Bu kapsamda, stratejik planda yer alan 2022 hedeflerine ulaşım %95 düzeyinde sağlanmıştır.

Ulaşılamayan hedefler incelendiğinde, ulaşılabilen hedeflerin genel nedeni Covid-19 Pandemi süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliği önemli ölçüde kısıtlanmıştır.

2019-2023 Stratejik Planı genel olarak değerlendirildiğinde; belirlenen hedeflere ulaşmada yoğun çaba gösterildiği ve birçok hedefte planlananın üzerinde başarı sağlandığı görülmektedir.

C. Mevzuat Analizi

Üniversitelerin görev ve yetkileri Anayasa'nın 130 ve 131'inci maddeleri çerçevesinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda belirlenmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 12 nci maddesi uyarınca; "kanundaki amaç ve ana ilkelere uygun olarak yükseköğretim kurumlarının görevleri,

- a) 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,
- b) Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,
- c) Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,
- d) Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- e) 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,
- f) Eğitim-öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- g) 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,
- h) Eğitim teknolojilerini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- i) Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak" olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda Atatürk Üniversitesinin mevzuattan doğan yasal yükümlülükleri, bu yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
“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 Kanununun 12 nci maddesi	Bilimsel araştırma ve yayın konusunda üniversitelere sağlanan fon kaynaklarının yetersizliği	Bilimsel araştırma ve yayın konusunda üniversitelere sağlanan fon kaynaklarının artırılması ve çeşitlendirilmesi hususunda mevzuatta gerekli değişiklikler yapılmalı
“Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak”	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12 nci maddesi	Özgün eser üretiminin az olması	Mevzuatta yapılacak olan değişikliklerle akademik teşvik sistemini geliştirmek
“Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak”	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12 nci maddesi	Eğitim ve öğretimin uygulamalı olarak yapılması, üniversitelerin buldukları bölgelerin Sivil Toplum Kuruluşları ile yeterince iş birliği yapmaması	Bir yandan üniversite-sanayi iş birlikleri artırılırken diğer yandan öğretim elemanlarının kendi alanlarında bölge Sivil Toplum Kuruluşlarıyla iletişimini teşvik etmek için mevzuatın yenilenmesi
“Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek”	2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 12 nci maddesi	Ülkede ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücü planlamasının ülkenin ihtiyacı olan alanlarda ve sayıda etkin olarak yapılması	Mevcut plan ve programlar yenilenirken bu hususun göz önüne alınması

D. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmış olup; Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onbirinci Kalkınma Planı	80 numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitimde, program bütünlüğü temin edilecek ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.
Onbirinci Kalkınma Planı	85 numaralı politika paragrafı	Hesap verebilirlik temelinde özerklik, performans odaklılık, ihtisaslaşma ve çeşitlilik ilkeleri çerçevesinde kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüşmek.
Onbirinci Kalkınma Planı	550.3 numaralı politika paragrafı	Kalite güvence sistemi oluşturmak.
Onbirinci Kalkınma Planı	841.2 numaralı politika paragrafı	Sanayi ile iş birliği çerçevesinde teknoloji üretimine önem vermek, çıktı odaklı bir yapıya dönüşülmesini teşvik etmek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynaklarını çeşitlendirmek.
Onbirinci Kalkınma Planı	563.2 numaralı politika paragrafı	Uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi haline gelmek.
Onbirinci Kalkınma Planı	350.4 numaralı politika paragrafı	Teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır.
Onbirinci Kalkınma Planı	441.4 numaralı politika paragrafı	Bünyemizde bulunan araştırma merkezlerini, özel sektörle yakın iş birliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürmek.
Onbirinci Kalkınma Planı	443 numaralı politika paragrafı	Araştırmacı insan gücünün sayısı ve niteliği daha da artırılabilecektir.
Onbirinci Kalkınma Planı	350.6 numaralı politika paragrafı	Teknoloji transfer merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilecektir.
Onbirinci Kalkınma Planı	538 numaralı politika paragrafı	Sağlıkta insan gücü, demografik gelişmeler ile uzun vadede ihtiyaç duyulacak yeni meslekler de dikkate alınarak nicelik ve nitelik olarak geliştirilecektir.
Onbirinci Kalkınma Planı	590.4 numaralı politika paragrafı	Üniversite hastanesinin mali sürdürülebilirliğini temin edecek, nitelikli tıp eğitimi ve yenilikçi araştırmaların yapılmasını sağlayacak yapısal reformlar hayata geçirilecektir.
Orta Vadeli Program (2023-2025)	Makroekonomik Hedefler: Politika ve Tedbirler madde 15	Üniversiteler bünyesindeki merkezi ve tematik araştırma altyapılarının sanayi ile işbirliğini artıracak destekler hayata geçirilecektir.
TRA1 Düzey 2 Bölge Planı (2014-2023)	5 numaralı öncelik	Bölgenin Ar-Ge, yenilikçilik ve teknoloji kullanım seviyesinin yükseltilmesi Tedbir 5,1. Bölgede araştırma merkezlerinin altyapılarının geliştirilmesi Tedbir 5,2. Üniversite iş dünyası işbirliğinin sağlanması

Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi	2023 Türkiye vizyonu Sosyoekonomik Hedefler	Eğitim alanında, bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren; bireysel farklılıkların gözetilmesi ve değerlendirilmesi ile her bireyin özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde kendini geliştirebildiği; zaman ve mekân kısıtlarından arınmış, kendi özgün öğrenme teknolojilerini yaratmış ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip; öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sistemine sahip olmak;
--	---	--

E. Program – Alt Program Analizi

Program – Alt Program Analizinde; Üniversitenin sorumlu olduğu alt programların listesi oluşturulmuş, programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Program-Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> Önlisans / Lisans Eğitimi Lisansüstü Eğitim Eğitimde yeni öğrenme ve öğretme tekniklerinin uygulanması Kültürel dönüşüm faaliyetleri Uluslararası İlişkiler Birimi Faaliyetleri 	<ul style="list-style-type: none"> Yükseköğretimde eğitim teknolojilerindeki önemli gelişmeler Dijitalleşme Uluslararası Rekabet Mezun-işveren talepleri arasındaki Farklar Eğitimin bireyselleştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Öğrenme ve öğretme tekniklerinin geliştirilmesi Uluslararasılaşmanın yaygınlaştırılması Akreditasyon süreçlerinin hızlanması Mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesi Eğitimin Araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile harmanlanması
Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma ve Geliştirme Araştırma Fon Kaynakları Araştırma İşbirlikleri Araştırmacı Geliştirme Girişimcilik ve İnovasyon 	<ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge çalışmalarının bilimin ve toplumun beklentilerine uyumlu hale getirilmesi Dijitalleşme 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırmanın eğitim ve toplumsal katkı faaliyetleri ile harmanlanması Uluslararası fonların artırılması Bilimsel teşviklerin çeşitlendirilmesi ve artırılması
Toplumsal Katkı	<ul style="list-style-type: none"> STK’lar ile iş birliği SDG Stratejileri Sosyal Sorumluluk Projelerinin niteliğinin artırılması Sosyal Girişimcilik 	<ul style="list-style-type: none"> STK larla işbirliğin geliştirilmesi Birim faaliyetlerin SDG lere göre hizalanması Toplumsal taleplere cevap verebilme 	<ul style="list-style-type: none"> Toplumsal katkının eğitim ve araştırma faaliyetleri ile harmanlanması BM Sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile entegrasyon
Kurumsal Yönetişim	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal Yönetişim Sağlık Hizmetleri Kampüs içi koordinasyon 	<ul style="list-style-type: none"> İstikrarlı ve dengeli büyüme ihtiyacı Bütçe Etkinliğinin sağlanması Performans değerlendirme sistemi Veriye dayalı karar alma Sürdürülebilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> Katılımcılık ve şeffaflık Ölçme ve değerlendirme sisteminin güncellenmesi Büyük veri yönetimi

F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiş olup; belirlenen bu ürün ve hizmetler Tablo 6'da gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılmıştır.

Tablo 6. Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim	1- Ön Lisans Programları 2- Lisans Programları 3- Lisansüstü Programları 4- Uzmanlık ve Yan dal Uzmanlık Programları 5-Ulusal ve Uluslararası Değişim Programları 6-Yaşam Boyu Eğitim ve Sertifika Programları
B- Araştırma	1- Ar-Ge Projeleri 2- İş Dünyası İş Birliği Destek Projeleri 3- Bilimsel Yayınlar 4- Danışmanlık
C-Topluma Katkı	1-Sağlık Hizmetleri 2-Girişimcilik, Mühendislik ve Teknolojinin Desteklenmesi 3-Tarım Hizmetleri (Bitki, Hayvan ve Gıda Ürünleri) 4-Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri 5-Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Organizasyonlar 6- Eğitim Hizmetleri (Hizmet içi, Toplumsal, Sürekli eğitim vb.) 7-Danışmanlık ve Bilirkişilik Hizmetleri 8-Diğer Hizmetler (Barınma, beslenme ve ulaşım vb.)

G. Paydaş Analizi

Paydaşlar, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş analizi, aşağıda yer alan aşamalardan oluşturulmuştur:

1. Paydaşların tespiti,
2. Paydaşların önceliklendirilmesi,
3. Paydaşların değerlendirilmesi ve
4. Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesidir.

Paydaş analizi yapılırken katılımcılığın sağlanabilmesi için Üniversitemizin etkileşim içinde bulunduğu paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır. Bu yolla yeni nesil üniversite anlayışına uygun olarak tüm paydaşların görüş, talep, öneri ve desteklerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımı sağlanmıştır. Üniversite yapmış olduğu ondokuz arama konferansının yanısıra STK buluşmaları kapsamında yedi defa bir araya gelinmiştir. Toplantı başına 120 STK temsilcisi katılmış olup; STK'ların görev ve sorumluluklarına göre sekiz ihtisas komisyonu oluşturulmuştur.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında üniversitenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilmiş olup; paydaşlar iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmıştır.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınmıştır. Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü; önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaş önceliklendirme tablosu kullanılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Akademik Personel	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
İdari Personel	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Akademik Birimler	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
İdari Birimler	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Atatürk Üniversitesi Hastaneleri	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Emekli Personel	DP	Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Öğrenciler	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Aday Öğrenciler	DP	Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Öğrenci Aileleri	DP	Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Mezunlar	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Yükseköğretim Kurulu	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Üniversitelerarası Kurul	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
ÖSYM	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Hastaneler	DP	Önemli	Güçlü	Birlikte çalış
Millî Eğitim Bakanlığı	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Sağlık Bakanlığı	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Bakanlıklar	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Yerel Yönetimler	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
TÜBİTAK	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Medya Kuruluşları	DP	Çok Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Türk Patent Enstitüsü	DP	Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Sayıştay	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Üniversiteler	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Tedarikçiler	DP	Çok Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
Hastalar	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Çıkarlarını gözet
Hasta Yakınları	DP	Önemli	Güçlü	Çıkarlarını gözet
AtaTeknokent	İP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
KOSGEB	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Kamu İhale Kurumu	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Ulusal Ajans	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Bölgesel ajans (KUDAKA-DAP BKİ)	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Diğer Kamu Kuruluşları	DP	Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	DP	Çok Önemli	Çok Güçlü	Birlikte çalış

İP: İç Paydaş, DP: Dış Paydaş

Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilmiştir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulmuştur. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Tablo 8a ve 8b’de aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 8a. Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Ürün/Hizmetler																
	Ön Lisans Programları	Lisans Programları	Lisansüstü Programları	Uzmanlık ve Yandal Prog.	Ulusal ve Uluslararası Değişim Prog.	Yaşamboyu Eğitim ve Sertifika Prog.	AR-GE Projeleri	İş Dünyası İş Birliği Destek Projeleri	Bilimsel Yayınlar	Danışmanlık	Sağlık Hizmetleri	Girişimcilik	Tarım Hizmetleri	Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Org.	Danışmanlık ve Birlikçilik	Diğer Hizmetler
Akademik Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Personel	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X
Akademik Birimler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İdari Birimler	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X
Atatürk Üniversitesi Hastaneleri		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Emekli Personel											X	X	X	X	X		
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aday Öğrenciler						X								X	X		
Öğrenci Aileleri						X								X			
Mezunlar						X	X	X	X					X			
Yükseköğretim Kurulu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
Üniversitelerarası Kurul	X	X	X	X												X	
ÖSYM	X	X	X	X												X	
Diğer Hastaneler				X			X	X	X		X				X		
Millî Eğitim Bakanlığı	X	X				X	X	X	X							X	
Hazine ve Maliye Bakanlığı																X	
Sağlık Bakanlığı		X	X	X			X		X	X					X		
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı							X	X	X	X						X	
Tarım ve Ormanlık Bakanlığı		X	X	X			X	X	X		X		X		X		
Diğer Bakanlıklar		X					X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Yerel Yönetimler														X	X	X	
TÜBİTAK			X				X	X	X	X						X	
Medya Kuruluşları							X		X					X	X		
Türk Patent Enstitüsü							X	X	X							X	
Sayıştay							X				X	X	X			X	
Üniversiteler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İşveren ve İşveren Örgütleri	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X
Tedarikçiler							X				X	X	X	X	X	X	X
Hastalar		X	X	X							X	X	X				
Hasta Yakınları		X	X	X							X	X	X			X	
AtaTeknokent	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablo 8b. Paydaş Ürün / Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Önlisans Programları	Lisans Programları	Lisansüstü Programları	Uzmanlık ve Yandal Prog.	Ulusal ve Uluslararası Değişim Prog.	Yaşamboyu Eğitim ve Sertifika Prog.	AR-GE Projeleri	İş Dünyası İş Birliği Destek Projeleri	Bilimsel yayınlar	Danışmanlık	Sağlık Hizmetleri	Girişimcilik	Tarım Hizmetleri	Kültür, Sanat ve Spor Etkinlikleri	Bilimsel, Kültürel ve Sosyal Org.	Danışmanlık ve Birlikçilik	Diğer Hizmetler
KOSGEB							x	x	x								x
Kamu İhale Kurumu							x										
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	x	x	x							x	x						
Ulusal Ajans							x	x	x	x							x
Bölgesel ajans (KUDAKA-DAP BKİ)							x	x	x	x							x
Diğer Kamu Kuruluşları							x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sivil Toplum Kuruluşları						x	x	x	x					x	x		

H. Kurum İçi Analiz

Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında eğitim, araştırma ve topluma katkı misyon alanlarına yönelik sistem tasarımları tamamlanmış olup sözkonusu projenin üçüncü faz çalışmaları başlamıştır. Bu kapsamda Üniversitemiz Yedi Bölge Yönetişim Modeli içeriğine bağlı olarak ekte verilen yeni organizasyon yapısı içerisinde yer alan kurullar Üniversitemiz Senatosunun 04.11.2022 tarih ve 27/184 sayılı kararı ile oluşturularak aşağıda verilmiştir.

Bilim Kurulları

1. Sosyal ve Beşerî Bilimler Koordinasyon Kurulu
2. Fen ve Mühendislik Koordinasyon Kurulu
3. Sağlık Bilimleri Koordinasyon Kurulu
4. Sanat Alanı Koordinasyon Kurulu
5. BT ve Dijitalleşme Koordinasyon Kurulu

Eğitim

6. Eğitim Koordinasyon Kurulu

Araştırma

7. Araştırma Koordinasyon Kurulu

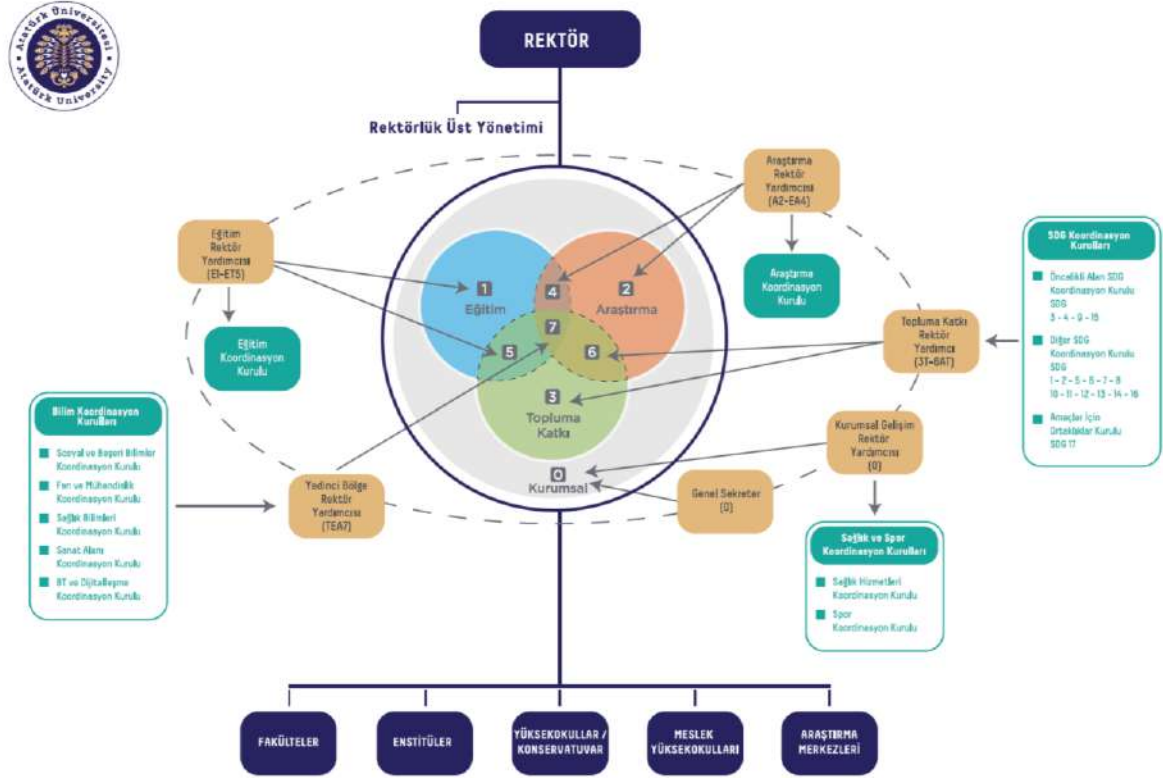
Topluma Katkı

8. SDG Koordinasyon Kurulu
9. Amaçlar için Ortaklıklar Kurulu

Sağlık ve Spor Koordinasyon Kurulu

10. Sağlık Hizmetleri Koordinasyon Kurulu
11. Spor Koordinasyon Kurulu

Atatürk Üniversitesi Yedi Bölge Yönetişim Modeli kapsamında organizasyon yapısında köklü bir değişime gitmiş ve yeni organizasyon yapısını aşağıdaki gibi yapılandırmıştır.



Şekil 1. Yedi Bölge Yönetişim Modeli (Organizasyon Şeması)

1. İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi, yetenek, ilgi ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanarak kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynar. Bu nedenle çalışanlar bilgi, yetenek, ilgi ve deneyimlerine uygun alanlarda istihdam edilir ve bu alanda yükselmelerine olanak sağlanır. Üniversitemiz insan kaynaklarının yetkinlik analizini; Atatürk Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvuru için Gerekli Koşullar ve Uygulama Esasları ile belirlediği kriterler ve öğretim elemanı, bölüm, birim ve kurum düzeyinde tasarlamış olduğu 713 gösterge ile ölçülen Akademik Performans Yönetim Sistemi ile yapmaktadır.

Üniversitemizin öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve sözleşmeli öğretim elemanı sayısının yıllara göre gelişimi ve değişimi tablolar halinde aşağıda verilmiştir. Buna göre, 2018-2022

döneminde toplam öğretim üyesi sayısı 1.393'ten 1558'e ulaşmıştır. Unvanlar itibarıyla bakıldığında bu dönemde profesör ve doçentlerin sayısı artış gösterirken doktor öğretim üyelerinin sayısı azalmıştır. Öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanı (öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi) sayısı 1.192'den 1.154'e düşmüştür. 2022 yılında 1.154 Öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanının 299'unun öğretim görevlisi ve 855'inin araştırma görevlisi olduğu görülmektedir. Yaklaşık 20'nin üzerindeki sözleşmeli öğretim üyesinin tamamı yabancı uyruklu öğretim üyesinden oluşmaktadır. Diğer yandan, söz konusu dönemde toplam içinde genel idare hizmetleri personelinin en büyük paya sahip olduğu idari personel sayısının her geçen yıl azalmasının (1.830'dan 1.514'e) yanı sıra akademik personele oranının da düştüğü (0,71'den 0,56'ya) anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Öğretim Üyesi Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Yıl	Profesör	Doçent	Dr.Öğr. Üyesi	Toplam
2018	541	244	608	1.393
2019	581	274	668	1.523
2020	594	306	642	1.542
2021	638	331	588	1.557
2022	638	348	572	1.558

Tablo 10. Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Yıl	Öğr. Görevlisi	Okutman	Araş. Gör.	Uzman	Toplam
2018	124	99	905	64	1.192
2019	290	-	892	-	1.182
2020	287	-	837	-	1.124
2021	292	-	916	-	1.208
2022	299	-	855	-	1.154

Tablo 11. Sözleşmeli Öğretim Üye Sayısının Yıllara Göre Değişimi

Yıl	Yabancı Uyruklu	T.C. Uyruklu	Toplam
2018	23	-	23
2019	23	-	23
2020	26	-	26
2021	24	-	24
2022	21	-	21

Tablo 12. Yıllara ve Hizmet Sınıflarına Göre İdari Personel Sayısı

Hizmet Sınıfı	2018	2019	2020	2021	2022
Genel İdare Hizmetleri	817	848	808	794	780
Teknik Hizmetler	220	202	195	185	175
Sağlık Hizmetleri	479	449	421	400	378
Avukatlık Hizmetleri	6	7	6	7	7
Din Hizmetleri	2	2	2	2	2
Yardımcı Hizmetler	306	232	208	182	172
Toplam	1.830	1.740	1.640	1.570	1.514

Tablo 13 Yıllar İtibarıyla Akademik ve İdari Personel Sayıları ve Oranları

	2018	2019	2020	2021	2022
Akademik Personel Sayısı (APS)	2.585	2.705	2.666	2.765	2.712
İdari Personel Sayısı (İPS)	1.830	1.740	1.640	1.570	1.514
Yüzde Oranları (İPS/APS) (%)	71	64	62	57	56

Öğrenci Analizi

Üniversitemizin son beş yıllık dönemdeki ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenci dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 14. Öğrenci Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
2018-2019	282.918	108.306	6.228	2.570	400.022
2019-2020	316.809	111.360	5.089	2.497	435.755
2020-2021	353.206	135.249	6.024	2.408	496.887
2021-2022	390.725	149.933	8.277	2.681	551.616
2022-2023*	336.210	160.197	11.223	3.033	510.663

* Sayılara Üniversitemizde Özel Öğrenci statüsünde öğrenim görmekte olan Adıyaman Üniversitesi öğrencileri (3.239 ön lisans, 7.328 Lisans, 214 yüksek lisans ve 12 doktora olmak üzere toplam 10.793) dâhil edilmiştir.

Tablo 15. Örgün Öğretimde Öğrenci Kontenjanları ve Doluluk Oranları (2022-2023)

Yıl	YGS-LYS Kontenjanı	YGS-LYS Yerleşen	Boş Kalan	Doluluk Oranı (%)
Fakülteler	7.524	7.300	224	97
Yüksekokullar*	60	60	0	100
MYO	4.963	4.809	154	97
Toplam	12.547	12.169	378	97

** Üniversitemiz Yabancı Diller Yüksekokulu Mütercim Tercümanlık Programına alınan öğrencilerdir.

2022–2023 öğretim yılı itibarıyla Üniversitemizde toplam 510.663 kayıtlı öğrenci bulunmaktadır. Bunların %65,84'ü ön lisans, %31,37'si lisans, %2,20'si yüksek lisans, %0,59'u doktora programlarına kayıtlıdır. 2022–2023 öğretim yılında öğrenci kontenjanları ve doluluk oranlarına ait tablo incelendiğinde gerek fakültelerde gerekse meslek yüksekokulunda doluluk oranının %97 olduğu görülmektedir.

2. Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, bir kurumdaki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak kurum kültürü oluşur. Başka bir deyişle çalışanlar kurumsal ortamda kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluşturur, geliştirir veya değiştirirler. Kurumun benimsediği bu kültürün etkisiyle hareket ve davranışlar sergilenir ve aynı kültür kavramında olduğu gibi kurumsal kültürde de bu sistem örgütün yeni mensuplarına aktarılır. Kendilerini çalıştıkları kurumun kültürüyle bütünleştiren, hedef ve amaçlarını iyi kavrayıp, kendisine verilen görev ve işleri bu çerçevede yürüten çalışanlar, mensup oldukları kurumun başarısına olumlu katkılar sağlamaktadır. Atatürk Üniversitesi; bilimsel, kültürel ve düşünsel zenginliğini,

65 yılı aşan eğitim deneyimi ile kurumsallaştırarak bölge ve ülke kalkınmasına önemli ölçüde katkı sağlamış; üniversitelerin üstlenmesi gereken sorumluluğun somut bir örneği olmuştur.

Üniversitemizde kurum kültürü ve aidiyet duygusunu iyileştirme konusunda çalışmalar devam etmektedir. Bu amaçla yapılan analizde, kurum kültürü ve aidiyet duygusunun yeterince gelişmemesinin başlıca nedenleri olarak; kurumsal iletişim eksikliği, Üniversitemiz mensuplarını kaynaştırıcı ve aidiyet hissini arttırıcı organizasyonlara yeterince yer verilememesi, Üniversitemize ait geleneklerin yeterli düzeyde desteklenmemesi şeklinde belirlenmiştir. Atatürk Üniversitesi, Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında, çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyini arttırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda 2017 yılından itibaren kurum çalışanlarıyla ayrı ayrı toplantılar düzenlenmiş ve katılımı düzeyi artırılmaya çalışılmıştır. Üniversitemizde çalışanların ve yöneticilerin iş birliğine açıklık düzeyi yüksek olup; iş birliği mekanizmalarının yeterli ve etkili düzeyde sağlanması amacıyla kurul ve komisyonlarda ilgili bütün birim temsilcilerinin yer almasına özen gösterilmektedir.

Bilgi paylaşımı ve kurum içi iletişimin etkinliği suretiyle hem bilginin birimlere zamanında iletilmesi sağlanmakta hem de çalışanların yöneticilere ulaşmadaki iletişim kanalları açık tutulmaktadır. Üniversitemizde yine değişim ve dönüşüm çalışmaları kapsamında öğrenme yoluyla sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetimi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Paydaşlarla ilişkiler kapsamında, Erzurum'da yer alan tüm Sivil Toplum Kuruluşları Üniversite yönetiminin belli aralıklarla ziyaret edilmekte, görüş ve önerileri dinlenmekte ayrıca dönüşüm projesi kapsamında geniş katılımlı paydaş toplantıları gerçekleştirilmektedir. Yine Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi yoluyla değişime açıklık düzeyinin artırılması hedeflenmekte ve stratejik yönetim sistemi Üniversitemizde hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda toplantılar, çalıştaylar ve arama konferansları düzenlenmesi yoluyla geleceğe yönelik analizler yapılmakta ve öncü olmayı öngören bir anlayışla mükemmelle ulaşma hedeflenmektedir. Bu hususlar dikkate alınarak plan döneminde Üniversitemiz mensuplarının kurum kültürü ve aidiyet duygularının güçlendirilmesi amacıyla Üniversitemiz için katılımcı, şeffaf, liyakate ve ifade özgürlüğüne önem veren, idari ve akademik yapılanmanın her aşamasında farklılıklara saygılı, personelinin güvendiği bir yönetim anlayışı oluşturulması hedeflenmektedir.

3. Fiziki Kaynak Analizi

Yerleşke sisteminin en güzel örneklerinden birini sergileyen Atatürk Üniversitesi, ilçelere dağılmış olan birkaç yerleşke üzerine kurulmuştur. Rektörlük ve idari birimler ile Açık ve Uzaktan Öğretim, Diş Hekimliği, Eczacılık, Edebiyat, Fen, Güzel Sanatlar, Hemşirelik, Hukuk, İktisadi ve İdari Bilimler, İlahiyat, İletişim, Kâzım Karabekir Eğitim, Mimarlık ve Tasarım, Mühendislik, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler, Sağlık Bilimleri, Spor Bilimleri, Su Ürünleri, Tıp, Turizm, Uygulamalı Bilimler, Veteriner ve Ziraat Fakülteleri, Türk Müsiki Devlet Konservatuarı, Yabancı Diller Yüksekokulu, Adalet, Sağlık Hizmetleri, Sosyal Bilimler ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulları, Enstitüler, Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Araştırma Hastanesi, Merkezi Kütüphane ve Lojmanlar şehir merkezinde bulunan 6.500.000 m² arazi üzerine kurulu Merkez Yerleşkede konumlanmıştır.

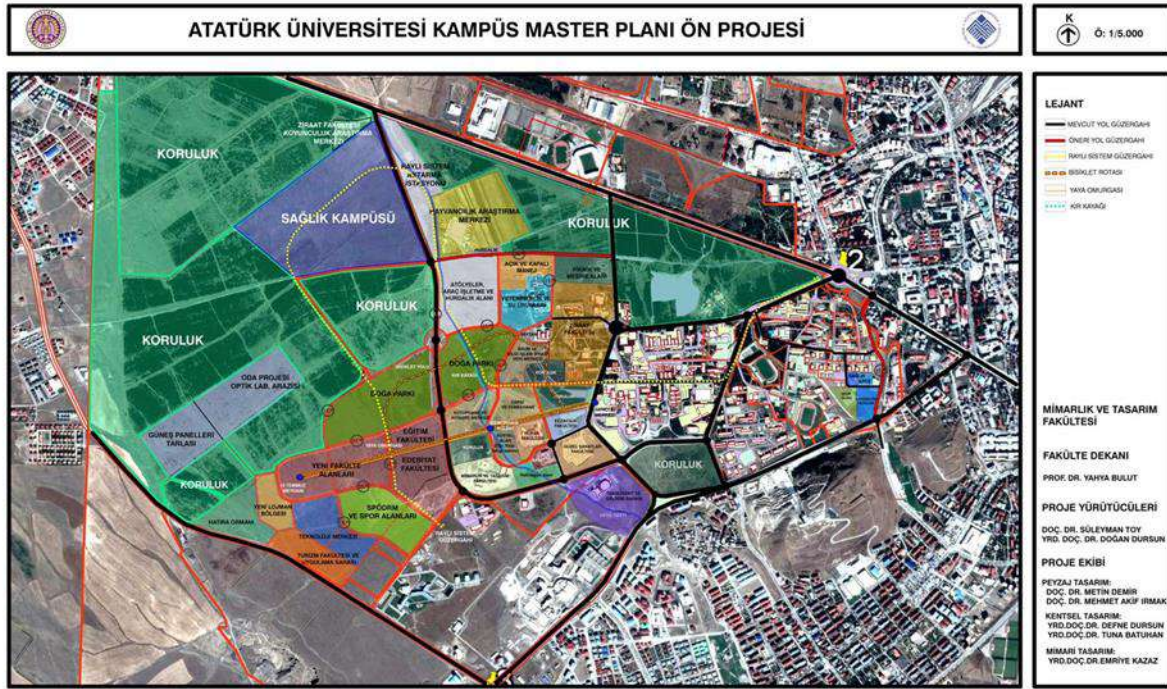
Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesine bağlı bazı bölümler ise 19.270 m² üzerine kurulu Yoncalık Yerleşkesinde eğitim-öğretim faaliyetini sürdürmektedir. Ayrıca Oltu Beşerî ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Oltu Meslek Yüksekokulu, Aşkale Meslek Yüksekokulu, Pasinler Meslek Yüksekokulu, İspir Hamza Polat Meslek Yüksekokulu, Narman Meslek Yüksekokulu, Hınıs Meslek Yüksekokulu, Horasan Meslek Yüksekokulu ve Tortum Meslek Yüksekokulu isimlerini aldıkları yerleşim birimlerinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitemize bağlı çeşitli birimlerin bulunduğu yerleşim alanlarına ilişkin taşınmaz ve kapalı alan bilgileri ilgili tablolarda verilmiştir. Üniversitemiz fiziksel kaynak analizinin nitel analiz sonuçları değerlendirildiğinde; bazı bölümlerindeki derslik ihtiyacının önümüzdeki dönemlerde daha da artacağı öngörülmektedir. Ayrıca yeni öğrenme ve öğretme tekniklerindeki gelişmeler, Üniversitemiz eğitim-öğretim alanlarında fiziksel ve donanımsal değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

Tablo 16. Atatürk Üniversitesi Fiziki Alanlar Cetveli

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ FİZİKİ ALANLAR CETVELİ (m ²)					
Birimler	İdari Bina Alanları	Derslik		Spor Alanları	
		Derslik	Laboratuvar	Açık	Kapalı
Rektörlük	11.858				
Fakülteler	241.119	92.615	103.106	61200	13.500
Yüksekokullar	17.735	9.304	11.469		
Enstitüler	11.678				
Araştırma Merkezleri	26.400	355	6.050		
Araştırma Hastanesi	83.048	17500	35000		
Aile Hekimliği	450				
DAYTAM	740	1.250	2.475		
Ata-Teknoket	8500				
Dershane ve Amfiler	1.500	3.750			
Kütüphane	6.185				
Okuma Salonları	208	10.000			
Sosyal Tesisler	26.075				
Lojmanlar	142.830				
Vakıf Okulları	3100	7985	3500		1500
Sabancı İlgöretim Okulu	1.200	4300			
Sosyal Alanlar	9.155				
Merkezi Yemekhane	9.660				
Atölye, Garaj, Depo	30.842				
TOPLAM	632.283	147.059	161.600	61.200	15.000

Atatürk Üniversitesinin benimsediği kısa, orta ve uzun vadeli vizyonlara uygun olarak ortaya çıkacak mekânsal gelişme ihtiyacının tarihsel süreklilik, erişilebilirlik, güvenlik, kullanılabilirlik, doğal ve sosyal sürdürülebilirlik, katılımcılık ve izlenebilirlik ilkelerini dikkate alarak giderilmesi

amacıyla uygulaması önümüzdeki yüz yıllık bir döneme yayılabilecek “Atatürk Üniversitesi Sürdürülebilir Kampüs Yerleşim Master Planı” hazırlanmış ve 1/5000 ölçekli “Atatürk Üniversitesi Kampüs Master Planı Ön Projesi” Şekil 2’de verilmiştir.



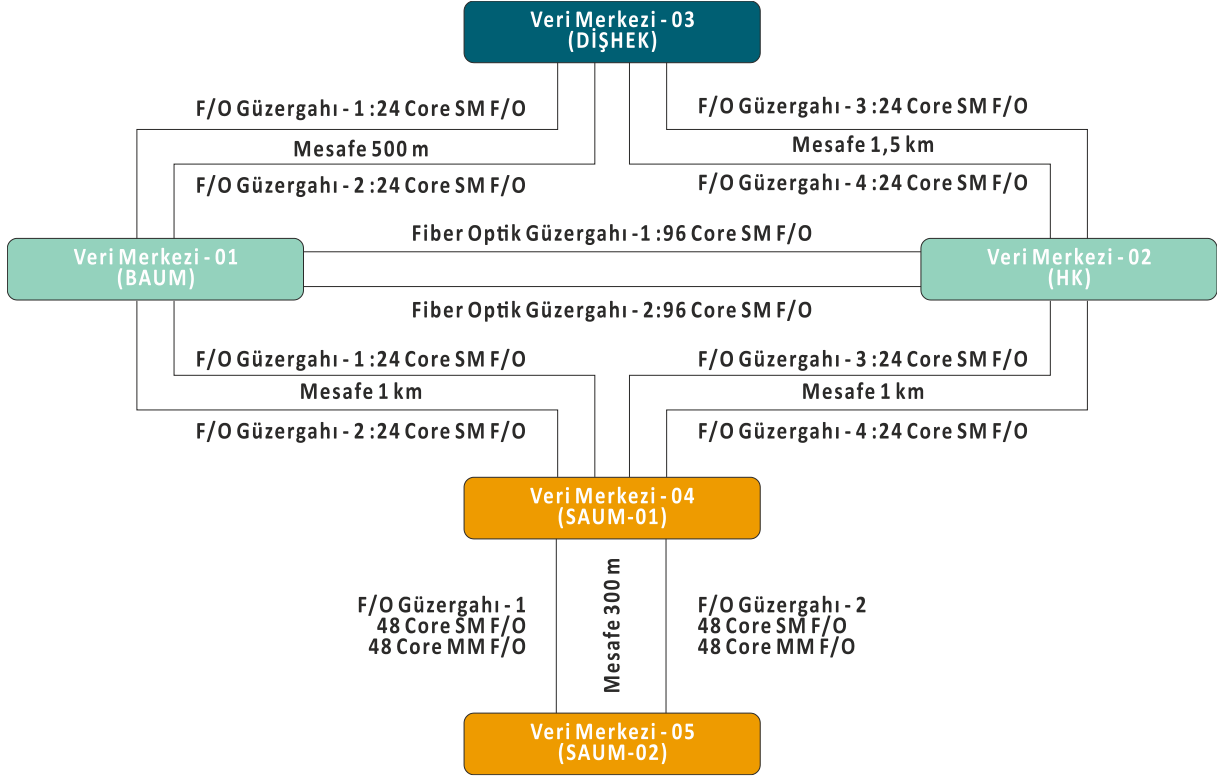
Şekil 2. Atatürk Üniversitesi Kampüs Master Planı Ön Projesi

4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Atatürk Üniversitesi bünyesinde bilişim hizmetleri, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü (ATABAUM) tarafından koordineli olarak yürütülmektedir. Bu hizmetler kapsamında Üniversitemiz 2024-2028 Stratejik Planı, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizinde kullanılmak üzere Üniversitemizin sahip olduğu mevcut bilişim sistemleri ve teknik donanımı ile gelecekte ihtiyaç duyulacak sistem ve donanımların analizi özet olarak sunulmuştur.

A-Veri Merkezleri

Üniversitemiz kampüsü sınırları içerisinde 5 adet veri merkezi bulunmaktadır (Şekil 3). Veri merkezlerinin tümünde 52 adet kabinet, 10 adet endüstriyel soğutma sistemi, 52 adet fiziksel sunucu (41 adedi sanallaştırma işlemlerinde kullanılmakta), 27 adet depolama ünitesi, 2 adet güvenlik duvarı, 4 adet backbone switch, 6 adet kablosuz cihaz kontrolörü, 8 adet endüstriyel UPS, 2 adet hyperconverge cihaz bulunmaktadır.



Şekil 3. Atatürk Üniversitesi Veri Merkezleri

Sanallaştırma

VMware sanallaştırma platformu üzerinde 466 adet sanal makine Üniversitemiz bünyesinde farklı işlemler için çalıştırılmaktadır. Arcserve ve vmbakup profesyonel yedekleme yazılımları lisanslı olarak kullanılmaktadır.

Network Hizmetleri ve Alt Yapısı

Üniversitemizin kampüs dışındaki alt yapı hizmetleri Türk Telekom'dan, ISP hizmetleri ise Superonline, Türk Telekom ve Ulaknet'ten alınmaktadır. Bant genişliği kapasitemiz 6 Gbps olup 12 uzak nokta (ilçeler) metro ethernet altyapısı ile merkezimize bağlanmıştır. Sahada 690 adet yönetilebilir kenar anahtarlama cihazı 1300 adet kablosuz erişim noktası mevcuttur. Santral binası içine kurulan 1 adet DSLAM cihazı ile lojmanlara ADSL hizmeti verilmektedir.

Lisanslı Yazılımlar

Üniversitemiz bünyesinde akademik/idari personel ve öğrencilerin kullanması amacıyla lisanslı yazılım ürünleri alınarak hizmete sunulmuştur. Bu yazılımlardan yoğun kullanılanlar aşağıda verilmiştir. Ayrıca her yıl Üniversitemiz Microsoft şirketi ile kampüs lisans antlaşması yaparak, işletim sistemi, ofis programları ve çeşitli Microsoft ürünlerini kullanıcılarına ücretsiz olarak sunmaktadır.

Yazılımlar		
Psim	Arcgis	Kaspersky
Eviews	Autodesk	Mse
Sas	Civil3D	Symantec
Gaussian	Chemcad	Eset Nod 32
HomerPro	Solidcam	Netcad
LabView	Creo	

AR-GE Yapararak Geliştirilen Merkez Müdürlüğümüz Lisanslı Yazılımları

Üniversitemiz birimlerinin ihtiyaçları doğrultusunda merkez müdürlüğümüz yazılım uzmanlarınca geliştirilen birçok yazılım ürünü bulunmaktadır. Bunlardan son zamanlarda geliştirilen ve sık kullanılan yazılımlar aşağıdaki gibidir;

- Öğrenci Bilgi Sistemi
- Lojman Bilgi Sistemi
- Hayvan Hastanesi Otomasyonu
- SMS Gönderim Otomasyonu
- Unvan Kazanımları Modülü
- ADSL Başvuru ve Yönetim Sistemi
- Akıllı Kart Sistemi
- Ders Bilgi Sistemleri (UZEM, ATASEM, OGEM, DBS)
- Toplumsal Duyarlılık Sistemi
- Bitkisel Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi Portalı
- Ata HGS

Yine Üniversitemizin tüm birimleri tarafından kullanılan Üniversite Bilgi Yönetim Sistemi ihale yolu ile üniversitemize kazandırılan yazılımlardandır.

Web Tasarımı ve Web Tabanlı Yazılımlar

Üniversitemiz web sitesi yine merkez müdürlüğümüz uzmanlarınca kodlanmıştır. Ana ve altında bulunan 15000 adet alt sayfalara ait kodlar tamamen Üniversitemizde geliştirilmiştir. Ayrıca kongre, sempozyum, konferans vb. akademik ve kültürel etkinlikler için ihtiyaç duyulan 260 adet alt domain adına bağlı web sitesi merkez müdürlüğümüz uzmanlarınca geliştirilmiştir.

E-Kartlar Merkez Müdürlüğü

Bilgi İşlem Daire Başkanlığına bağlı olarak hizmet veren müdürlük sorumluluğunda; 500 adet ip kamera, 330 adet kart okuyucusu, 34 adet bariyer kontrolü, 12 adet PTS (Plaka Tarama Sistemi) kamerası ve modülü 1 adet sistem yönetim sunucusu, 180 hard disk ve 18 adet disk ünitesi, kimlik kartı basım cihazları mevcuttur. Yılda 10.000 adet yeni kart ve ortalama 2.500 adet kayıp, çalıntı için kart basımı yapılmaktadır.

Gelecekte İhtiyaç Duyulacak Sistem ve Donanımlar

Gelişen teknoloji ve sunulan hizmetler dikkate alınarak, 1-3-5 yıllık periyotlarda sistemlerimizde gerekli yazılım ve donanım yenilemeleri, yatırımları yapılmaktadır. Bu

kapsamda 2024 yılı içerisinde güvenlik duvarı kapasitesi, depolama ünitesi disk alanı ve sanal sunucu işlemci güçlerinde yeni güncellemelere gidilecektir. Müteakip yıllarda ihtiyaç halinde bu bileşenlerde yenilikler devam edebilecektir. Yakın ülkeler, bölgemiz Üniversiteleri ve resmî kurumlar başta olmak üzere üniversitemiz veri merkezlerinin de birleştirildiği büyük bir **Veri Merkezi** kampüs sınırları içerisinde kuruluyor. Veri Merkezi Projesinin ilk fazı olan kaba inşaat tamamlanmak üzeredir. İkinci fazı olan altyapı hizmetleri çalışmaları ise yakın zamanda başlayacaktır.

5. Mali Kaynak Analizi

Üniversitemiz bütçesinin ana kaynağı hazine ödeneği olup bunun dışında örgün öğretim, ikinci öğretim, yaz okulu, tezsiz yüksek lisans, açık öğretim ve uzaktan eğitim, kira, araştırma projeleri ve öğrenci katkı payı gelirlerinden oluşmaktadır. Üniversitemizin bütçe karşılaştırmaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 17. Tahmini Kaynak Tablosu

Kaynaklar	2024 (x1000)	2025 (x1000)	2026 (x1000)	2027 (x1000)	2028 (x1000)	Toplam (TL) (x1000)
Genel Bütçe	3.338.663	3.821.294	4.394.488	5.053.661	5.811.710	22.419.816
Özel Bütçe						
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Döner Sermaye	2.531.566	2.778.233	3.194.968	3.578.364	4.007.768	16.090.899
Bütçe Dışı Fonlar						
Dış Kaynak (AB Hibeleri)	44.880	51.612	59.353	68.257	78.495	302.597
Diğer (TÜBİTAK, KUDAKA ve Gençlik ve Spor Bakanlığı, vb. Tarafından Desteklenen Projeler)	18.383	21.141	24.312	27.959	32.153	123.948
TOPLAM	5.933.492	6.672.280	7.673.121	8.728.241	9.930.126	38.937.260

6. Akademik Faaliyetler Analizi

Atatürk Üniversitesi akademik faaliyet analizi tablo 18a ve 18b’de özetlenmiştir.

Tablo 18a. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	<ol style="list-style-type: none">1. Deneyimli ve nitelikli akademik personelin varlığı2. Fiziki altyapısı, teknolojik donanımı, zengin bilgi kaynaklarına sahip kütüphanesi ve laboratuvarları ile eğitim için elverişli ortam oluşturması3. Ulusal ve Uluslararası akreditasyonlara sahip birimlerin varlığı4. Etkin değişim ve iş birliği programlarının varlığı5. Üniversitemizde Açık ve Uzaaktan Öğretim Fakültesinin varlığı6. Dijital altyapının güçlü olması	<ol style="list-style-type: none">1. Bazı programlarda öğrenci sayısının fazlalığı2. Bazı alanlarda akademik ve idari kadroların yetersizliği3. Öğretim elemanlarının akademik birimlere göre dengesiz dağılımı4. Mezunlarla etkileşim ve iletişimin yetersizliği5. Yabancı dil eğitiminin yetersizliği	<ol style="list-style-type: none">1. Öğrenci sayısının nicelik yerine niteliğinin artırılması2. Etkin insan kaynaklarının planlamasının yapılması3. ERATÜN aracılığıyla mezunlarla iletişim imkânlarının artırılması4. Yabancı dil eğitimi veren lisans ve yüksek lisans bölümlerinin açılması
Araştırma	<ol style="list-style-type: none">1. Araştırma potansiyeli yüksek akademik personelin mevcudiyeti2. Bilimsel yayın Performansı3. Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğünün bütçe olanaklarının artırılması ile projelere sağlanan desteklerin artması4. Araştırma merkezlerinin varlığı5. Fiziki altyapısı, teknolojik donanımı, zengin bilgi kaynaklarına sahip kütüphanesi ve laboratuvarları ile eğitim için elverişli ortam oluşturması	<ol style="list-style-type: none">1. Kurum dışı kaynakların (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı ve AB fonları gibi) yeterince kullanılmaması2. Multi disiplinler arası araştırmaların azlığı3. Patent ve faydalı model tescil sayısı ile ticarileşmiş projelerin azlığı	<ol style="list-style-type: none">1. Kurum dışı kaynaklı proje sayısının artırılması2. Disiplinler arası çalışmalarını arttırmak için toplantılar organize edilmesi3. Bilimsel yayınlar ile ticarileşmiş proje sayılarının artırılması

Tablo 18b. Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Topluma Katkı	<ol style="list-style-type: none"> Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal ATATÜRK'ün adını taşıması ve etkinliklerini bu bilinçle sürdürmesi 65 yılı aşan deneyimini değişimden yana kullanarak yeni nesil üniversite vizyonuna sahip olması Dünyanın en önemli kırsallarından birine sahip olan bir şehirde yer alması ve Türkiye'de ilk Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsüne sahip olması Doğu Anadolu Bölgesinin gelişmiş ve modern hastanelerine sahip olması (Tıp Fakültesi Araştırma Hastanesi, Diş Hastanesi ve Hayvan Hastanesi gibi.) Türkiye'nin ve Dünyanın dört bir yanına dağılmış, her biri kendi alanında gelişmeye katkıda bulunan çok sayıda (güncel 300.582) mezununun bulunması Üniversitemizde yetişmiş çok sayıda öğretim üyesinin çeşitli üniversitelerde görev yapıyor olması (Üniversite kuran üniversite unvanı) Sosyal, sportif ve sanatsal etkinliklere önem verilmesi (Üniversiteler arası spor liginde son iki yılda kazanılan Türkiye Birinciliği) 	<ol style="list-style-type: none"> Tanıtım ve iletişim yetersizliği Sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal etkinliklere katılımın yetersizliği Akreditasyon Çalışmalarının arzu edilen düzeyde olmaması 	<ol style="list-style-type: none"> Üniversite Hastanelerinin gerekli ulusal gerekse uluslararası tanıtımının yapılması Bitkisel ve hayvansal üretimin artırılarak tanıtımının yapılması Toplumsal eğitim faaliyetlerinin artırılması Bu alanlarda katılımı özendirerek tanıtımlar yapılması yoluyla yetersizliğin giderilmesi Akreditasyon çalışmalarını tüm üniversiteye yaymak

7. Yükseköğretim Sektör Analizi

Yükseköğretim sektör analizi; sektörel eğilim için PESTLE (Politik, Ekonomik, Social, Technological, Legal, Environmental) analizi ve sektörel yapı analizi olmak üzere iki ayrı tabloda özetlenmektedir (Tablo 19, Tablo 20)

Tablo 19. Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi	Ne Yapılmalı?
Politik	Yükseköğretime ilişkin mevzuat uygulamalarında değişiklikler yapılması	Bu değişikliklerle beraber üniversitelerin kendine nilemesi ihtiyacının ortaya çıkması	Mevzuatın sık sık değişmesi Sık değişen mevzuatla açığa çıkan eğitim ihtiyacının hizmet içi eğitimlerle giderilmesi
Ekonomik	Uluslararası ekonomik sistemin durgunluk içinde olması ve genç işsizlik oranının yüksekliği	Ülkemizin ve Üniversitemizin bulunduğu jeopolitik konum itibarıyla kalkınma için projeler geliştirilmesi ve sanayi-iş birliği faaliyetleri	Ekonomik durgunlukla birlikte eğitime ayrılan fonların artırılması Sanayi-iş birliği projelerinin patent çalışması yapılmalı ve ticarileşmesi
Sosyo-kültürel	Nüfus artışları, göçler	Sosyo-kültürel yapıda oluşan genç nüfusun mesleki eğitime yönlendirilerek gelişen sanayiye beşerî kaynak oluşturması	Artan genç nüfusla orantılı olarak Yükseköğretim sınavına giren öğrenci sayısının artması ve buna paralel olarak üniversitelerde ortaya çıkan altyapı yetersizlikleri Altyapı eksikliklerinin giderilmesi
Teknolojik	Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler	1. Artan teknolojik gelişmelerle birlikte üniversitelerin açık öğretim ve uzaktan eğitim kanallarıyla fiziki mekândan bağımsız olarak öğrencilere ulaşabilmesi 2. Elektronik bilgi yönetim sistemleriyle oluşan tasarruflar	Bilişim teknolojilerine ayak uydurmanın getireceği maliyetler ile açığa çıkacak eğitim ihtiyaçları Bilişim altyapısı ödenekleri artırılmalı ve yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı özendirilerek gerekli eğitimlerin sunulması

Yasal	Gerek yükseköğretim mevzuatında gerekse yükseköğretimle ilişkili ikincil mevzuatta (personel, mali vb.) yapılması gereken değişiklikler	Performans baz alan yönetim uygulamaları	Mevzuatta sık sık yapılan değişiklikler	Mevzuattaki aksayan yönlerin yapılacak güncelleme çalışmalarıyla giderilmesi
Çevresel	Çevre bilincinin artması sonucu çevre kirliliğini önleyecek faaliyetlerin önem kazanması	Üniversitelerin bu amaçla yaptıkları çevresel faaliyetler	Çevrenin yanlış kullanımı sonucu ortaya çıkan çevresel sorunlar	Bir yandan çevreyle ilgili yasal düzenlemeler yeniden gözden geçirilirken öte yandan üniversitelerde toplumda çevre bilinci oluşturacak eğitimlere önem verilmesi

Tablo 20. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
Rakipler	Artan üniversite sayısı ile vakıf üniversite ve sağlık kuruluşlarının artması	Üniversitemizin konumu ve 60 yılı aşan deneyimi	Öğrencilerin tercih edebileceği yakındaki üniversite sayısının fazlalığı Vakıf üniversite ve sağlık kuruluşlarının öğrencilere ve hastalara sunduğu imkânlar	Üniversiteyi tanım faaliyetlerine hız verilmeli Rakiplerle rekabet edebilecek altyapının devamlı yenilenmesi
Paydaşlar	Artan iş birliği olanakları	Sunulan hizmetlere (Sağlık, eğitim, danışmanlık vb.) olan talebin yükselişi	Paydaşlarla iletişimin tam olarak sağlanamaması	Paydaşlarla etkin bir iletişim kurarak, ortak alanlarda iş birliği protokolleri yapmak
Tedarikçiler	Mal ve hizmet alım süreçlerinin uzunluğu ve artan bürokrasi	Erzurum ve çevresinde, alanında uzman tedarikçilerin bulunması	İhale Kanununa tabi mal ve hizmet alımlarında isteklilerin yeterli mevzuat bilgisine sahip olmaması	Mal ve hizmet alımlarında bürokratik engelleri minimuma indirmek ve çeşitli vasıtalarla isteklileri bilgilendirmek
Düzenleyici/Denetleyici Kuruluşlar	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların alanlarıyla ilgili hizmetlerinin topluma tam olarak anlatılamaması	Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların yükseköğretime katkılarını mükemmel hale getirecek şekilde planlamalar yapılması	Bu kuruluşlarla yeterince iletişimin olmaması	Bu tür kuruluşlarla iletişim eksiklikleri giderilerek gerekli alanlarda iş birliği protokolleri yapılmalı

8.GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi

Durum analizinin ilk basamağında yükseköğretim alanında gelecek senaryoları üzerinde çalışılmış ve Atatürk Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönleri ile etkili olabilecek fırsat ve tehditler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan gelecek senaryoları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Muhtemel Gelecek	Arzulanan Gelecek
Eğitimde İnnovasyon	Yeni Üniversite Modelleri
Dijital Dönüşüm	Çözüm Odaklı İhtisaslaşmış Üniversiteler
Yeni İlişkiler ve Girişimci Üniversite	Yeni Nesil Öğrencilere Odaklı Üniversite
Tematik Üniversiteler	Uluslararası İş Birlikleri
Üniversitelerin Toplumla Entegrasyonu	Yeni Yönetişim Yaklaşımı
Öğrenci Merkezli Eğitim	Marka Öğretim Üyesi
Uluslararasılaşma ve Küreselleşme	Marka Üniversite
Özerk Üniversiteler	Eğitimin Bireyselleşmesi
Multi disiplinler Çalışma	
Eğitimde Rekabet	

Durum analizi sonucunda Atatürk Üniversitesi'nin GZFT Analizi aşağıdaki gibidir;

Tablo 21. GZFT Analizi Tablosu

GZFT ANALİZİ
Güçlü Yönler
1. Güçlü akademik kültür ve kurumsal kimlik
2. Araştırma altyapısı
3. Sürdürülebilir bir finansal yapıya sahip
4. Kış sporları ve turizm altyapısı
5. Bölgesel Potansiyel
6. Dijital alt yapı
7. Toplumsal katkı
Zayıf Yönler
1. Sanayinin az ve uzak olması
2. Tanıtım ve cazibe eksikliği
3. İçeriden besleme
4. Büyüklük
5. Ulusal ve uluslararası işbirliği
6. Mezunlarla etkileşim ve iletişimin yetersizliği
6. Yabancı dil yetkinliğinin düşük olması
Fırsatlar
1. Yaklaşık bin yıllık eğitim-kültür merkezi ve üniversite geleneğine sahip olan bir şehirde kurulmuş olması
2. Coğrafi konumuyla kafkasya ve orta asya ülkelerine yakın olan en gelişmiş Türk üniversitesi olarak bütün Avrasya'nın eğitim merkezi olabilme potansiyeline sahip olması
3. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler
4. Bölgedeki tarım ve hayvancılık potansiyelinin yüksekliği
5. Dünyada mevcut otuzdört bitki biyoçeşitlilik merkezlerinden birisinin üzerinde kurulu olması
6. Bölgedeki tarım potansiyelinin yüksekliği
Tehditler
1. Coğrafi konum ve iklim koşullarının elverişsizliği
2. Değişime ve yeniliğe karşı direnç
3. Üniversitemizin endüstri ve ticareti yoğun olduğu merkezlere uzak olması
4. Bölgenin ekonomik göstergelerinin olumsuzluğu

4. GELECEĞE BAKIŞ

Atatürk Üniversitesi misyon ve vizyonunu yansıtan bir slogan (*Hayatın hizmetinde, hep ileriye...*) belirlemiştir. "*Hayatın hizmetinde*" misyon alanını, "*hep ileriye*" ise vizyon alanını ifade etmektedir. Hayatın hizmetinde olması Üniversitenin logosundaki hayat ağacıyla, hep ileri konseptiye yine logodaki çift başlı kartalın bakışlarıyla bağdaştırılmıştır. Yeni nesil üniversite olma yolunda eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarını bütünsel olarak ele alan Üniversitemiz, vizyon ve misyonunu da bu entegrasyon açısından anlamlandırmaktadır.

A. Öz Görev (Miyon)

"Hayatın Hizmetinde"

Bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katmaktır.

B. Öz Ülkü (Vizyon)

"Hep İleriye"

Kendisini sürekli geliştirdiği gibi bölgesindeki dönüşümlerde de "*adı gibi öncü*" ve yeni nesil bir dünya üniversitesi olmak.



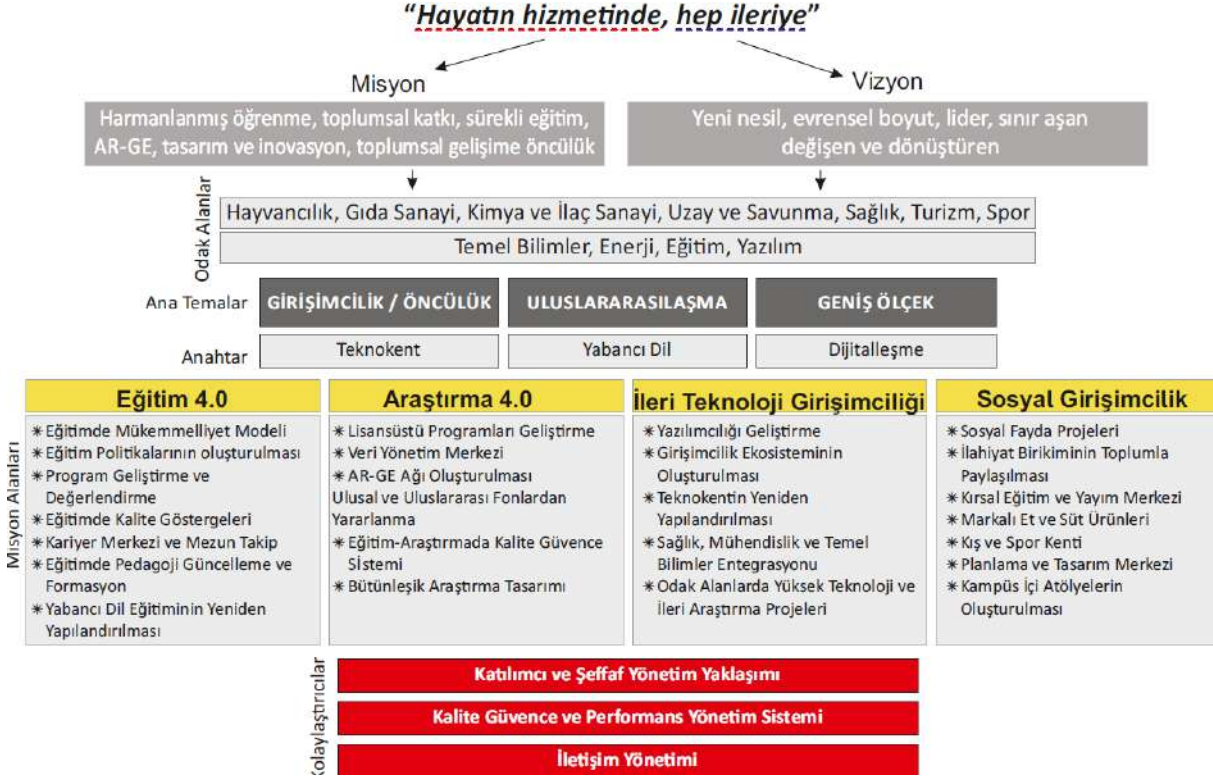
C. Temel Değerler

- **Bilimsellik:** Aldığı karar ve uygulamalarda bilimsel kriter ve doğruları temel alır.
- **Yenilikçilik ve Girişimcilik:** Etkinliğini artıracak alanlarda yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirir.
- **Katılımcılık ve Paylaşımçılık:** Kararlar katılımlı şekilde alınır, bilgiler şeffaf şekilde paylaşılır.
- **Öğrenme Odaklılık:** Tüm bireylerin öğrenme deneyimlerini kolaylaştırır ve geliştirir.

- **Emeğe Saygı Gösterme ve Başarıyı Takdir Etme:** Gösterilen çabalara saygı gösterilir ve başarılar tanınır.
- **Ulusal ve Evrensel Değerlere Bağlılık:** Ülkemizin değerlerine bağlılığın yanında evrensel değerlere de sahip çıkılır.
- **Toplumsal, Kültürel, Çevresel ve Sanatsal Duyarlılık:** Toplumsal alanlardaki sorun ve ihtiyaçlara karşı duyarlı davranılır.

5. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

Atatürk Üniversitesinin konumlanma haritası Şekil 4’de verilmekte olup konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihi aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

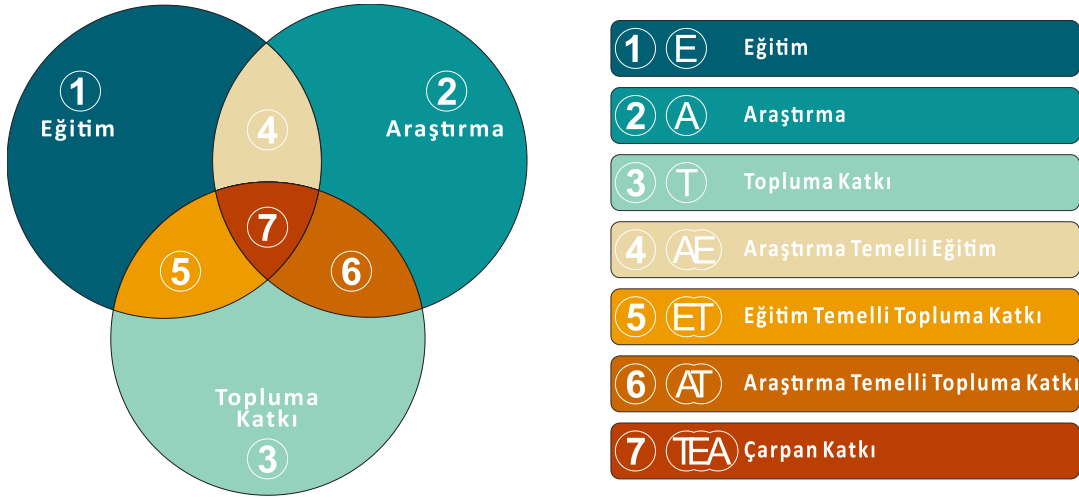


Şekil 4. Atatürk Üniversitesi Konumlanma Haritası

A. Konum Tercihi

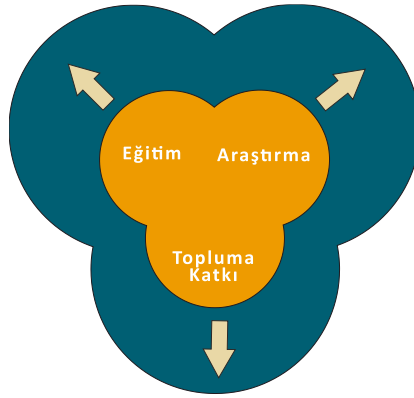
Üniversiteler, etkileşimde oldukları bilgi alanlarını sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma için kullanılabilir hale getirme konusunda daha fazla baskı altındadırlar. Bu nedenle günümüzde üniversiteler rollerini ve ekosistemleri içindeki ilişkilerini gözden geçirmektedirler.

Yükseköğretim kurumları genel olarak üç temel fonksiyonu yerine getirmektedirler. Bunlar (1) eğitim, (2) araştırma ve (3) topluma katkıdır. Atatürk Üniversitesi, yukarıda bahsedilen gereksinimler doğrultusunda konum tercihi olarak eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarını (Şekil 5) bütünleştirmeyi öngörmektedir.



Şekil 5. Üniversitenin Misyon Alanları ve Kesişimleri

Bu bütünleşmeyle Atatürk Üniversitesi, sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve üniversitenin etkisini böylece genişletmeyi (Şekil 6) hedeflemektedir. Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi yedi bölgeyi bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiştir.



Şekil 6. Misyon Alanlarının Çarpan Etkisi

Üniversitemizde eğitim-öğretim faaliyetleri 23 fakülte, 1 yüksekokul, 1 konservatuvar, 13 meslek yüksekokulu, 8 enstitü olmak üzere toplam 45 birimde; 118'i ön lisans, 13'ü lisans tamamlama, 155'i lisans, 243 yüksek lisans (3'ü ortak), 195 doktora ve sanatta yeterlik (1'i ortak) programlarında yürütülmektedir.

Bu programların 612'si örgün öğretim, 43'ü ikinci öğretim, 31'i açıköğretim, 69'u da uzaktan eğitim yolu ile sürdürülmektedir.

Üniversitemizde, her seviyede (ön lisans, lisans, lisans tamamlama, tezli/tezsiz yüksek lisans, sanatta yeterlilik, doktora) ve her türde (örgün öğretim, II. Öğretim, açıköğretim, uzaktan eğitim) eğitim-öğretim faaliyetleri sürdürülmekte, Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifika programı başta olmak üzere birçok sertifika programı başarı ile yürütülmektedir.

Üniversitemizde yürütülen araştırma faaliyetleri ile diğer akademik faaliyetleri (eğitim-öğretim, topluma hizmet) arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bir taraftan araştırma faaliyetleri kapsamında ulusal veya uluslararası toplantılara öğretim üyelerinin katılımları verilen desteklerle teşvik edilirken, diğer taraftan uygulama ve araştırma merkezleri aracılığıyla topluma hizmet sunulmaktadır. Kurumun ana stratejilerinden biri araştırma faaliyetlerinin yanında topluma azami oranda hizmetin sağlanmasıdır.

Atatürk Üniversitesi mensubu bilim insanlarının, fen, sağlık, sosyal, eğitim bilimleri ve güzel sanatlar alanlarındaki seçkin araştırma, çalışma ve hizmetlerini değerlendirerek, kamuoyuna duyurmak ve teşvik unsuru olmak üzere Üniversitemiz Rektörlüğü tarafından her bir alan için bilimsel teşvik ödülleri verilmektedir. Bu ödüller, belirlenen yedi bölge için akademik performans sonuçları dikkate alınarak, her bölgede ilk üçe giren öğretim elemanı, bölüm ve birim düzeyinde verilmektedir. Ayrıca her ay üretilen makale, patent, atıf ve proje çalışmaları için bilimsel teşvik ödülleri de verilmektedir.

Atatürk Üniversitesi sağlık alanında sunduğu hizmetlerle yalnızca bölge insanının değil, bölge ülkelerinin de sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahiptir. Üniversitemiz, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi (Araştırma Hastanesi) ve Dış Hekimliği Fakültesi üzerinden sunduğu sağlık hizmetlerinde kalite standartlarını sürekli yükseltmek ve yönetimde kurumsallığı öne çıkarmak amacıyla TSE sertifika ve akreditasyon sürecinden geçmiştir. Ayrıca Veteriner Fakültesi Hayvan Hastanesiyle hayvan sağlığı için hizmet vermektedir.

Yaklaşık 8.000 dekarlık arazi üzerinde bitkisel ve hayvansal üretim alanında, araştırma ve uygulama faaliyetlerini yürütmek üzere 1959 yılında kurulan tesislerde, özellikle 2016-2019 yılları arasında oldukça önemli yatırımlar yapılarak yeni birimler kazandırılmıştır. Büyükbaş ve küçükbaş hayvancılık tesisleri, kanatlı hayvan tesisleri, arıcılık ünitesi, seraları, pilot süt ve ekmek fabrikaları, tarım bilimleri eğitim merkezi, alabalık tesisleri ile hizmet vermektedir. Gıda, Hayvancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Bitkisel Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi olmak üzere yönetmeliği, çalışanı ve hizmet alanı farklı fakat birbirini destekleyen, üniversite ve bölgeye daha etkin hizmet verebilen iki farklı merkez oluşturulmuştur.

B. Başarı Bölgesi Tercihi

Atatürk Üniversitesi bilginin değere dönüşmesi konusunda, Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden beş tanesini (Şekil 7) öncelikleri arasına almıştır. Bunlar sağlıklı bireyler, nitelikli eğitim, erişilebilir ve temiz enerji, karasal yaşam ile hedefler için ortaklıklardır. Üniversite diğer odaklanma alanları ve stratejilerini de bu beş alanı destekleyecek şekilde hizalayacaktır.



Şekil 7. Öncelikli Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Bu çerçevede, Atatürk Üniversitesinin bundan sonraki yöneliminde de Tıp ve Sağlık Bilimleri ile Sosyal Bilimler, Eğitim, Fen, Mühendislik, Ziraat ve Veterinerlik alanlarında odaklanmış çalışmalar öngörülmektedir. Vizyon, öğrenci ve paydaş arama konferanslarında belirlenen öncelikli alanlarda üç ana tema bulunmaktadır. Bunlar girişimcilik ve öncülük, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretmedir. Üniversite hem yükseköğretim alanında yenilikler uygulamayı hem de girişimcilik ekosistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır. İleri teknoloji girişimciliğinden, sosyal girişimciliğe kadar çeşitli fırsatlar yaratarak, bulunduğu bölgeye ve ülkeye hizmet etmeyi öngörmektedir. Ayrıca uluslararası öğrenci, öğretim üyesi ve faaliyetlerle uluslararasılaşmasını geliştirecektir. Üniversitemizin üçüncü teması geniş ölçekte yapılan faaliyetlerin dijital teknolojilerin de yardımıyla etkisinin ve ölçeğinin sürekli artırılmasıdır.

Üniversitemizde 46 araştırma merkezi bulunmakta olup; araştırma alanlarıyla ilgili olarak iç ve dış paydaşların önerileri doğrultusunda bilimsel toplantılar düzenlenmektedir. Bu kapsamda belirlenen öncelikli alanlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Biyocihazlar, Medikal Makine Alet ve Cihazlar
- Biyogaz Çalışması
- Biyomalzeme
- Biyomimetik Çalışmalar
- Biyoteknoloji ve İlaç Faz Çalışmaları
- Biyoteknoloji, Moleküler Biyoloji ve Genetik
- Bioçeşitlilik
- Gıda Güvenliği ve Teknolojileri
- Organ Nakli Çeşitlendirme
- Sağlık Turizmi
- Robotik ve Mekatronik Sistemler (Robot Teknolojileri Uygulama ve Araştırma)
- Savunma Sanayi (Malzeme ve Proses Teknolojileri)
- Spor Bilimi ve Teknolojisi
- Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Atatürk Üniversitesi güçlü akademik kadrosuyla, sahip olduğu ileri düzey teknolojik olanaklar, donanımlı araştırma-uygulama alanları ve gelişmiş fiziksel altyapısıyla fen, sağlık, sosyal ve eğitim bilimleri ile güzel sanatlar alanlarında bölgesel ölçekte yetkin, ulusal ölçekte ise önemli bir konuma sahiptir.

Eğitim ve araştırma çıktılarını bütünleştirerek toplumsal katkıyı azami düzeye çıkarmayı ilke edinen Atatürk Üniversitesi, ulusal ve uluslararası etkinliği, bilinirliği ve kabul edilebilirliği bağlamında çok disiplinli ve çözüm odaklı, bölge ve ülke ekonomisine katma değer oluşturacak ve evrensel bilime katkı sağlayacak araştırma programlarını geliştirmeyi ve güçlendirmeyi öncelikli hedef olarak görmektedir. Atatürk Üniversitesinin bilimsel performansı incelendiğinde araştırmaların daha çok tıp ve sağlık bilimleri ile fen, mühendislik, ziraat ve veterinerlik alanlarında gerçekleştiği görülmektedir.



C. Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemiz, konum ve başarı bölgesi tercihine bağlı olarak hizmet sunumuna değer katmak için sosyal imkânları, öğrenciye yönelik destekleri, eğitim-öğretim programları ve yöntemleri, araştırma-geliştirme projeleri ile toplumsal katkı açısından kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir. Üniversitemizin değer sunumuyla ilgili tercihleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Faktörler	Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	• Sosyal İmkânlar			✓	✓
Destekler (Burslar vb.)	• Başarı Teşvikleri			✓	✓
Eğitim Yöntemleri	• Açık öğretim			✓	✓
	• Uzaktan Eğitim			✓	✓
Eğitim Programları	• Ön Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
	• Lisans Öğrenci Sayısı			✓	
	• Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
	• Uluslararası Öğrenci Sayısı			✓	✓
İş Birlikleri	• Dış Paydaşlarla İş Birlikleri			✓	
	• Ulusal/Uluslararası Üniversitelerle İş Birlikleri			✓	
Projeler	• Araştırma Projeleri			✓	✓
Görsel Kimlik ve	• Tanıtım ve Bilinirlik			✓	✓
Markalaşma	• Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma			✓	✓
Araştırma / Yayın	• Yayınlar			✓	
	• Disiplinler Arası Araştırmalar			✓	✓
	• Araştırma ve Uygulama Merkezleri			✓	✓
Patent / İnovasyon	• Patentler			✓	✓
Toplumsal Katkı	• Toplumsal Duyarlılık Projeleri			✓	✓
	• Eğitim Hizmetleri			✓	✓
	• Sağlık Hizmetleri			✓	✓
	• Sosyal ve Kültürel Hizmetler			✓	✓

D. Temel Yetkinlik Tercihi

Atatürk Üniversitesi, dört temel yetkinliği vizyonuna ve hedeflerine ulaşmak için kullanmak istemektedir.

- Girişimcilik ve Öncülük
- Katılımcı ve Şeffaf Yönetim Yaklaşımı
- Performans Yönetimi ve Kalite Güvence
- İletişim Yönetimi

Üniversitemiz misyon alanlarında dönüşüme öncülük eden girişimlerde bulunma iradesine ve imkanlarına sahiptir. Bunun yanında yönetim alanında ortak akla dayanan, paydaşlarının katılımını esas alan şeffaf bir yaklaşımı uygulamaktadır. Atatürk Üniversitesi son dönemde etkililiğini arttırmak amacıyla performans yönetim ve kalite sistemleri geliştirmiştir. Bu performans ve kalite yaklaşımının da zamanla kültürün bir parçası olması hedeflenmiştir. Dördüncü temel yetkinlik alanı ise etkin iç ve dış iletişimin sağlanmasıdır. İletişim yetkinliği iş birliklerinin geliştirilmesi açısından da faydalar sağlayan bir özellik olarak hayata geçmektedir.

Üniversitemiz, üniversiteler arası rekabetin hızla arttığı günümüzde gerek ülkesel gerekse evrensel ölçekte önemli başarılar sağlamıştır. Atatürk Üniversitesi 2016 yılından bu yana uluslararası bilimsel yayın sayılarını sürekli olarak artırmaktadır. Bu kapsamda 2016 yılında 1.016 olan ISI dergilerindeki uluslararası makale sayısı 2022 yılında 1.528'e yükselmiştir.

14.04.2010 tarihinde kurulan ve 2012 eğitim-öğretim yılında 6 program ile eğitim hizmetleri sunulmaya başlanılan ve her yıl yeni açılan programlarıyla eğitim yelpazesini genişleten Açık ve Uzaktan Öğretim Fakültesi, 2022-2023 eğitim-öğretim yılı itibarıyla 47 programda (30 ön lisans, 13 lisans ve 4 lisans tamamlama programı) yaklaşık 450.000 öğrenciye hizmet vermektedir. Ayrıca Açık ve Uzaktan Öğretim Fakültesi 11 tezsiz yüksek lisans ve uzaktan öğretimde 4 lisans tamamlama programına sahiptir.

Doğu Anadolu Gözlemevi-DAG Projesi Türkiye'nin astronomi, astrofizik ve uzay bilimleri alanlarındaki en büyük projesi ve yatırımıdır. Hem görsel hem de yakın kırmızı ötesi bölgede gözlem yapacak Türkiye'nin en büyük çaplı (4 m²) teleskobu ile Avrupa kıtasına konuşlanmış en büyük teleskoba sahip olacak gözlemevi, ulusal ve uluslararası çapta astronomi, astrofizik ve uzay konularında güncel bilimsel çalışmaların yürütülebilmesine olanak sağlayacaktır. Proje kapsamında uzay çalışmalarında uluslararası birçok projeyle iş birliği sağlanacaktır. DAG Türkiye'nin ve Erzurum'un dünyaya ve uzaya açılan en güçlü penceresi konumundadır.

Doğu'nun en gelişmiş araştırma merkezi olan Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (DAYTAM) yaklaşık 26.000.000 TL'lik bir yatırımla (8.000.000 TL'si Kalkınma Bakanlığı ve 18.000.000 TL'si Üniversitemiz kaynaklı) Ocak-2016'da hizmete açılmıştır. DAYTAM başta Erzurum olmak üzere Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan tüm illere hizmet verebilecek şekilde katma değeri yüksek, üretim ve tasarım aşamalarında yüksek teknoloji gerektiren yeni ürün, süreç veya malzemelerin geliştirilmesinde, özellikle nanoteknoloji ve biyoteknoloji alanlarında disiplinler arası bilimsel araştırmalara altyapı desteği sunabilme misyonu ile kurulmuştur. Yaklaşık 4.000 m² kullanım alanına sahip merkezimizde, muhtelif

büyükliklerde ve kullanıma hazır 17 adet laboratuvar, 12 adet sistem odası ve 2 adet konferans salonu bulunmaktadır.

Atatürk Üniversitesi Türkiye’de ilk kez düzenlenen Dünya Üniversiteleri Kış Oyunları’na 2011 yılında ev sahipliği yapmıştır. 25 incisi düzenlenen bu büyük organizasyon uluslararası alanda oldukça ses getirirken, Üniversitemiz özellikle lojistik ve eleman desteği noktalarında ciddi katkılar sağlamıştır. Bu çerçevede “Kış Sporlarının Bölgesel Kalkınmaya ve Sağlığa Etkisi” konulu uluslararası bir kongre de yapılmıştır. Bu arada Atatürk Üniversitesi, Avrupa Gençlik Kış Olimpiyatları Festival oyunları (EYOF) Hazırlık ve Düzenleme Komitesinde de yer almıştır. Yükümlülük alanındaki çalışmalarla ilgili hazırlıkları tamamlayan Üniversitemiz, özellikle fiziki mekânlar, öğretim üyesi desteği ve gönüllü çalışacak öğrenci temini konularında da gerekli desteği sağlamıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde Türkiye’nin ilk ve tek Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Üniversitemiz bünyesinde 2016 yılında kurulmuştur. Bu Enstitümüz kış sporlarıyla ilgili ulusal ölçekte ihtiyaç duyulan akademik faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir.

Bu kapsamda üniversitemiz, bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime evrensel düzeyde değer katma misyonu çerçevesinde Spor Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezini (SBUAM) 2021 yılında faaliyete geçirmiştir. Spor Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi bünyesinde yer alan laboratuvarlar 2018 yılında Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü tarafından projelendirilen, üniversitemiz ve kalkınma ajansı KUDAKA tarafından fonlanan Sporcu Performans Ölçme, Değerlendirme ve Rehabilitasyon Merkezi oluşturulmuştur. Devlet ve özel üniversiteler içerisindeki en güncel ve güçlü insan gücü ve ekipmanı barındıran araştırma merkezi, spor bilimine, sporculara ve akademisyenlere aktif olarak hizmet vermektedir. Ayrıca Spor Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi üniversitemiz farklılaşma stratejisi içerisindeki yedi bölgeyi yönetsel yaklaşımı içerisindeki 7. Bölgeyi güçlü bir şekilde temsil etme misyonu taşımaktadır. Yedinci bölgede yer alan eğitim; Spor Bilimleri Fakültesi ve Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü’ne hizmet ederek, araştırma; üniversitemiz ve diğer üniversite akademisyenleri uygulamalı saha ve laboratuvar araştırmalarına imkânı sunarak, topluma katkı; ülkemizi uluslararası alanda temsil eden sporcu ve kulüplerimizin performans ölçümlerini yapmak ve teknik destek vermek suretiyle sağlamaktadır. Aynı zamanda ilimiz için hayati öneme sahip spor turizminde profesyonel takımların kamp yeri tercihi noktasında Erzurum Büyükşehir Belediyesi ve özel sektördeki turizm tesislerinin reklam ve pazarlamalarında ilgili merkezin kullanılması noktasında gerçekleştirilen iş birlikleri çok önemli bir eksiği tamamlamaktadır. Bununla birlikte Atatürk Üniversitesi öğrencilerinin en az bir kar veya buz sporlarını öğrenebilmesi için seçmeli dersler havuzuna Kış Sporları dersi eklenmiştir.

Üniversitemizin tercih ettiği temel yetkinlik alanlarından bazılarını yukarıda kısaca değinilmiş olup yetkinlik açığı olan alanlarda ise geliştirme çalışmaları devam edecektir.

6. STRATEJİ GELİŞTİRME

A. Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin bilgiler Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22. Amaç ve Hedefler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Hedefler
Amaç 1. Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak	hedef 1.1. Dijitalleşmenin ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 1.2. İnsan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır
	hedef 1.3. Kalite güvencesi sağlanacaktır.
	hedef 1.4. Üniversite kimliğinin ve aidiyetinin yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
	hedef 1.5. Uluslararasılaşmanın geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 1.6. Yönetimsel etkinliğin geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 2. Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak	hedef 2.1. Lisans eğitimi pedagojisinin yenilenmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.2. Öğretim programlarının yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.
	hedef 2.3. Yabancı dilin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.4. Eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve yönetilmesi sağlanacaktır.
	hedef 2.5. Kampüs hayatının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 3. Bütünleşik Araştırma Yönetiminin Etkinliğini Artırmak	hedef 3.1. Araştırma faaliyetleri için kaynak oluşturulması ve kaynakların etkin kullanımı sağlanacaktır.
	hedef 3.2. Araştırma çıktılarının niteliğinin ve etkisinin artırılması sağlanacaktır.
	hedef 3.3. Araştırma performansını geliştirecek ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi sağlanacaktır.
Amaç 4. Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak	hedef 4.1. Tarımsal girişimciliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.2. Lisans ve lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.3. Toplumsal duyarlılığın eğitim programlarıyla entegre edilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.4. Teknoloji girişimciliği ve inovasyonun geliştirilmesi sağlanacaktır.
	hedef 4.5. Üniversite bütünündeki faaliyetlerin ve çalışmaların entegre edilmesi sağlanacaktır.

B. Performans Göstergeleri

Stratejik amaç ve hedeflere yönelik performans göstergeleri; hedef kartları tabloları kullanılarak aşağıda verilmiştir (Tablo 23).

Tablo 23. Hedef Kartları Tablosu (Hedef Kartı 1-19)

HEDEF KARTI- 1 (0. BÖLGE)									
Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.1	Dijitalleşmenin ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.1.1. Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirmesi Skoru	%40	%76,4	%78,0	%82,0	%90,0	%95,0	%96,0	6 ay	Yıllık
PG.1.1.2. Büyük Veri Yönetim Ofisi Tarafından Kapsanan Veri Oranları	%10	%20,0	%40,0	55,0%	%70,0	%80,0	%95,0	6 ay	Yıllık
PG.1.2.1. Web Sayfası Üzerinden Erişim Sağlanan Kişi Sayısı (x1000)	%20	2.978	3.078	3.178	3.278	3.378	3.478	6 ay	Yıllık
PG.1.2.2. Sosyal Medya dan Erişim Sağlanan Kişi Sayısı (x1000)	%20	362,3	400	425	450	475	500	6 ay	Yıllık
PG.1.2.3. Bilgi Edinmeden Gelen Evrak Sayısı	%10	5.230	5.030	4.830	4.630	4.430	4.230	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler, BAUM, Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi, Büyük Veri Yönetim Ofisi, Kurumsal İletişim Direktörlüğü								
Riskler	Dijitalleşme projelerinin hayata geçirememesi								
	Kaynakların yetersizliği								
	Planlanan bütçenin aşılması								
	Proje sonuçlarının verimsiz olması								
	Proje maliyetlerinin bütçe dışına çıkması								
Stratejiler	Büyük Veri Yönetim Ofisinin Yapılanması ve stratejik iletişim modelinin hayata geçirilmesi								
	Dijital Üniversite olma çalışmalarının hızlandırılması ve kurumsal kimliğin yaygınlaştırılması								
	Veri merkezinin kurulması								
	Büyük Veri Yönetim Sistemlerinin oluşturulması								
	Varlık Yönetim Sisteminin tamamlanması								
Maliyet Tahmini	550.874.000 TL								

Tespitler	Üniversite kampüsü içinde dijital panoların yeterli düzeyde olmaması ve geleneksel panoların az bilgi içermesi
	Üniversite kullanılmakta olan bülten, öğrenci gazetesi ve radyosu gibi mecraların dijital olmaması
	İletişim amaçlı mobil uygulamaların öğrenciler tarafından daha etkin kullanılması
İhtiyaçlar	Fiziksel ortamın dijitalleştirilmesi ve güvenliği ihtiyacı
	Bağlantı ve kullanımı kolay bütünsel sistem ihtiyacı
	Dijital eğitim içeriği oluşturma ihtiyacı
	Üniversite ile olan etkileşimlerin mobile taşınma ihtiyacı

HEDEF KARTI-2 (0. BÖLGE)									
Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.2	İnsan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri-2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.2.1. Öğretim Üyeleri ne Verilen Hizmet İçi Eğitim Sayısı	%15	17	24	31	38	45	52	6 ay	Yıllık
PG.1.2.2. Uluslararası Öğretim Üyesi Sayısı	%25	21	33	45	57	69	80	6 ay	Yıllık
PG.1.2.3. Öğretim Üyesi Sayısı	%15	1.558	1.608	1.658	18	1.758	1.800	6 ay	Yıllık
PG.1.2.4. Yardımcı Öğretim Elemanı Sayısı	%20	1.154	1.214	1.274	1.334	1.394	1.450	6 ay	Yıllık
PG.1.2.5. İdari Personel Sayısı/Akademik Personel Sayısı Oranı	%10	%56	%55	%54	%53	%52	%50	6 ay	Yıllık
PG.1.2.6. Yurtdışında Doktorasını Tamamlamış Öğretim Üyesi Sayısı	%15	45	50	55	60	65	70	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Kurumsal Gelişimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler, Personel Daire Başkanlığı, İnsan Kaynakları Ofisi								
Riskler	İstenilen nitelikte personel bulunamaması								
	Nitelikli personelin Üniversite'yi lokasyonu nedeniyle tercih etmemesi								
Stratejiler	İnsan kaynakları politikasının oluşturulması								
	Öğretim üyesi sayısı ve niteliğinin artırılması								
	Uluslararası öğretim üyesi sayısının artırılması								
	Öğretim üyesi sıkıntısı çekilen programlara yatırım yapılması								
	Yabancı dil geliştirme programının uygulanması								
	Öğretim elemanlarının araştırmacı ve eğitmeni olarak ayrılması								
	Sağlıkta insan kaynakları geliştirme programının oluşturulması								
Maliyet Tahmini	75.119.000 TL								
Tespitler	Bazı programlarda öğretim üyesi sıkıntısı olması								
	Üniversite'nin uluslararası bilirliliğinin ve yabancı dilinin artırılması için uluslararası öğretim elemanlarının önemli olması								
İhtiyaçlar	Uluslararası öğretim üyesi için yurtdışındaki üniversitelerle ikili anlaşmalar için iletişim sağlayacak kişi/kurum ihtiyacı								

HEDEFKARTI-3 (0. BÖLGE)									
Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.3	Kalite güvencesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.3.1. EUA Denetiminin Geçilmesi	%70	0	0	1	1	1	1	6 ay	Yıllık
PG.1.3.2. Lisans Düzeyinde Akredite Program Oranı	%30	%15	%27	%32	%35	%41	%51	3 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler, Kalite Koordinatörlüğü								
Riskler	Kalite Güvence Sistemlerinin planlanan sürede hayata geçirilememesi								
	Kalite Güvence Sistemlerinin uygulanması için gereken personel desteğinin eksikliği								
	Kalite Güvence sistemlerinin sürekliliğinin sağlanamaması (denetimde başarısızlık)								
Stratejiler	Sağlık denetim eki binin oluşturulması								
	Kurumsal ve program bazında akreditasyon çalışmasının hızlandırılması								
	EUA katılımının gerçekleşmesi								
Maliyet Tahmini	15.024.000 TL								
Tespitler	EUA (European University Association) bağımsız denetim sistemlerinin olması. Avrupa genelinde başvuran üniversiteleri belli kriterler bazında denetlemeleri								
	Öğrenci memnuniyet seviyesinin net olarak ölçülmemesi								
İhtiyaçlar	Kalite Kriterlerinin Eğitim, Araştırma ve Toplumsal Katkı Fonksiyonları için belirlenmesi								
	İç Dış paydaşların memnuniyet düzeyini artırmak için periyodik ölçüm yapılması								
	Öğrenci memnuniyeti ölçme anketinin hazırlanması								

HEDEF KARTI-4 (0. BÖLGE)									
Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.4	Üniversite kimliğinin ve aidiyetinin yaygınlaştırılması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.4.1. Mezun Kayıt Sistemine Kayıtlı Mezun Sayısı (x1000)	%70	17,58	19,00	20,00	30,00	40,00	50,00	6 Aylık	Yıllık
PG.1.542. Kariyer Planlama ve Mezun İzleme UYGAR Merkezi Tarafından Yürütülen Faaliyet Sayısı	%15	40	60	90	135	200	300	6 Aylık	Yıllık
PG.1.4.3. Kış Sporları Dersi alan Öğrenci Sayısı	%15	108	200	400	600	800	1.000	6 Aylık	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler, Kariyer Planlama ve Mezun İzleme UYGAR Merkezi, Kurumsal İletişim Direktörlüğü								
Riskler	Yaygınlaştırılması öngörülen üniversite kimliğinin paydaşlar tarafından kabul görmemesi								
	Kimlik ve aidiyet için yapılan çalışmalara üniversite içinden ve dışından negatif tepki verilmesi								
Stratejiler	ATAUNİ'ni kültür ve aidiyetinin artırılması								
	Mezunlarla ilişkilerin geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	10.016.000 TL								
Tespitler	Mezun olduktan sonra öğrencilerin üniversite ile ilgili aidiyetinin kalmaması								
	Öğrenciler tarafından benimsenmiş Atatürk Üniversitesi ortak değerlerinin olmaması.								
	İç iletişimin yeterli olmaması								
İhtiyaçlar	ATAUNİ'ni kimdir? Ve değerlerin tespit edilmesi								
	İstenilen değerlerin iç iletişim ve üniversite sistemlerine yansıtılması								
	Mezunlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve mezunlar arası sinerji yaratılması								
	Öğrenciler mezun olduktan sonra üniversite ile olan bağlarının (katkı) devam ettirilmesi								

HEDEF KARTI- 5 (0. BÖLGE)									
Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.5	Uluslararasılaşmanın geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri-2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.5.1. Uluslararası Ders Verme Hareketliliğine Katılan Akademik Personel Sayısı	%15	83	91	100	110	121	135	6 ay	Yıllık
PG.1.5.2. Örgün Öğretim Kapsamında Öğretim Gören Uluslararası Öğrencilerin Tüm Öğrenciler İçerisindeki Pay (%)	%15	4,59	4,8	5,1	5,3	5,6	6,0	6 ay	Yıllık
PG.1.5.3. Lisansüstü uluslararası öğrenci oranı (%)	%10	5,2	5,72	6,3	6,9	7,6	8,5	6 ay	Yıllık
PG.1.5.4. Atatürk Üniversitesinin rankinglerdeki sıralaması (Times, QS)	%50	1001	950	850	750	650	500	6 ay	Yıllık
PG.1.5.5. Çok Dilli Tabelaya Dönüşüm Oranı	%10	%40	%60	%70	%80	%90	%100	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük, Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik ve İdari Bilimler, Dış İlişkiler Ofisi, Kurumsal İletişim Direktörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Veri Yönetim Ofisi								
Riskler	Yenileme projeleri, yurtdışı ofis açılımı ve yeni elemanlar için finansal destek sağlanamaması								
	Üniversite genelinde yabancı dil yetersizliği								
	Uluslararası düzeyde gerçekleşek salgın hastalıklar								
	Çok dilli kampüs için gerekli öğretim üyesi ve destek elemanların bulunamaması								
Stratejiler	Uluslararasılaşma strateji, eylem ve tanıtım planı hazırlanması								
	Uluslararası Ranking'lerde ilk 500 e girilmesi								
	Çok dilli kampüs projesinin gerçekleştirilmesi								
	Dış ilişkiler ofisinin yeniden yapılanması								
	Nebraska Üniversitesiyle İş Birliğinin Geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	20.032.000 TL								
Tespitler	Üniversitede hâlihazırda etkin yürüyen bir Dış İlişkiler Ofisimizin mevcudiyeti								
	Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel varlığı								
	Üniversitemizin Dil Eğitim Merkezi ve Sürekli Eğitim Merkezlerine sahip olması								
İhtiyaçlar	Uluslararası üniversiteler ile değişim programlarının kurulması (Ortak Diploma Programları, Dil Eğitimi Yurtdışı Gözlem Eğitimi)								
	Uluslararası akademik değişim programları oluşturulması								
	Yerel ve Yabancı Eğitim Kurumları ve Yayın Evleriyle Yapılacak İş Birliği (IELTS, CAMBRIDGE, OXFORD, PTE-ETS-TOEFL, Yurtdışı Dil Okulları)								

HEDEF KARTI-6 (0. BÖLGE)

Amaç 1	Kurumsal Yapının Gelişimini ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak								
Hedef 1.6	Yöneltil etki nliğin geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.1.6.1. Stratejik Planın Hayata Geçirilme Oranı	%80	%95	%95	%96	%96	%97	%97	6 ay	Yıllık
PG.1.6.2. Döner Sermaye Geliirlerinde Gider/Gelir Oranı	%10	%91	%92	%93	%94	%95	%96	6 ay	Yıllık
PG.1.6.3. Bütçe Dışı Gelirler/Özel Bütçe Oranı	%10	%1,704	%1,895	%1,904	%1,904	%1,904	%1,903	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük, 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İř Birliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Veri Yönetim Ofisi,								
Riskler	Yönetim ve idari personelin yeterli destek sađlamaması								
	Yapılan çalışmaların (stratejik planının) uygulanmaması								
Stratejiler	Varlık Yönetim Sisteminin oluşturulması								
	Yeni Nesil Üniversite Stratejik Planının ve KİDR'in Üniversitenin amaçlarına göre hazırlanması								
	Yeni Nesil Üniversite Yönetişim Sisteminin oluşturulması								
Maliyet Tahmini	5.008.000 TL								
Tespitler	Varlık yönetiminin bütünsel yapılamaması								
	Üniversite yönetim sisteminin zaman içinde büyüyen yapıya hizmet etmekte zorlanması								
İhtiyaçlar	Stratejik planlamanın bütünsel yapıma ihtiyacı								

HEDEFKARTI-7 (1. BÖLGE)									
Amaç 2	Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak								
Hedef 2.1	Lisans eğitimi pedagojisinin yenilenmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.1.1. Akredite olan program/birim sayısı	%25	23	42	50	55	65	80	3 ay	Yıllık
PG.2.1.2. Öğrenci memnuniyet oranları	%50	%70	%72	%74	%76	%78	%80	6 ay	Yıllık
PG.2.1.3. Akademik gelişim sertifikasına sahip öğretim elemanı sayısı	%25	42	120	240	750	1250	1500	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Önlisans ve Lisans/Lisansüstü Eğitim Koordinatörlükleri, Kalite Koordinatörlüğü								
Riskler	Programlar arası uyum sorunları								
	Yeterli finansman desteğinin sağlanamaması								
Stratejiler	Fakülteler öğretim programı yenileme ve güncelleme çalışmaların yapılması								
	Önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim politikaların güncellemesi								
	Eğitimde pedagoji güncelleme ve formasyon çalışmasının hızlandırılması								
	Öğrenme analitiklerinin Hazırlanması								
	Kış sporları yetkinliğinin artırılması								
	Yeni nesil açık öğretim, sürekli ve uzaktan eğitim sisteminin oluşturulması								
	Öğretim elemanı akademik gelişim programının hayata geçirilmesi								
	Sınıf ortamlarının yeni öğrenme ve öğretme yöntemlerine göre yenilenmesi								
	Tüm fakültelerde dijital okuryazarlık eğitimlerinin verilmesi								
	YÖK zorunlu derslerinin yeniden yapılandırılması								
	Öğrenci odaklı oryantasyon programa geçişin sağlanması								
	AÖF'de akademik destek biriminin oluşturulması								
Ders materyallerinin kalitesi ve ulaşılabilirliğinin sağlanması									
Malîyet Tahmini	150.238.000 TL								
Tespitler	Nitelikli akademik personelin varlığı								
	Akademik personelin derslerin yeniden yapılandırılmasına olan inancı								
İhtiyaçlar	Öğretim programlarının gelişen şartlara göre güncellenmesi ihtiyacı								
	Açık, yaygın ve Uzaktan eğitimin güncellenmesi ihtiyacı								

HEDEF KARTI-8 (1. BÖLGE)									
Amaç 2	Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak								
Hedef 2.2	Öğretim programlarının yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.2.1. Programların akredite olma oranı	%70	%15	%27	%32	%35	%41	%51	3 ay	Yıllık
PG.2.2.2. Disiplinlerarası program sayısı	%20	13	15	17	19	22	25	6 ay	Yıllık
PG.2.2.3. İkinci Öğretim Program sayısı	%10	32	25	20	10	5	0	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Yazılım ile ilgili projelerde: Bilgisayar-Matematik-Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümleri, BAUM, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Önlisans ve Lisans / Lisansüstü Eğitim Koordinatörlükleri								
Riskler	Programlar arası uyumsuzluk								
	Birimlerarası ve üçüncü parti (YÖK, ÖSYM gibi) iş birliklerinin sağlanamaması								
	Proje maliyetlerinin bütçelenen maliyetleri aşması								
Stratejiler	İkinci öğretim programlarının yeniden yapılandırılması								
	Lisans programlarının akreditasyonunun sağlanması								
	AÖF programlarının akreditasyonunun sağlanması								
	Örgün ve uzaktan eğitimlerin entegrasyonunun sağlanması								
	Öğretim programlarının uluslararasılaşması								
	Uluslararası ve ulusal staj programlarının geliştirilmesi								
	OBS ve LMS yazılım sistemlerinin geliştirilmesi								
	42 Erzurum Okulunun Kurulması								
	Ortak diploma programları ve değişim programlarının geliştirilmesi								
	Uzaktan eğitimin tek çatı altında birleştirilmesi								
	Üniversite çekişmedeki eğitim programının hazırlanması								
	Tıp fakültesi öğretim programının yenilenmesi								
	Programlar portföyünün güncellenmesi								
Programlarda kişiselleştirilmiş eğitime geçişin sağlanması									
AKTS temelli öğretim programının geliştirilmesi									
Maliyet Tahmini	100.159.000 TL								
Tespitler	Açık öğretim ve uzaktan eğitim programları arasında kapsam farklılıklarının olması								
	Örgün eğitim kapsamında Flipped Learning (Ters Yüz eğitim), Open Course Ware (Açık Ders Materyalleri) uygulamaların dünya çapında artması								
İhtiyaçlar	Seçmeli derslerin güncel takip edilmesi ihtiyacı. Seçimlerin öğrencilere bırakılarak daha kişiye özgü eğitim verilmesi								
	Mezunların bilgi birikiminin ve tecrübelerinin artırılması								
	Mezunların diplomalarının uluslararası geçerliliğini sağlanması için akreditasyon alınması								

HEDEFKARTI-9 (1. BÖLGE)									
Amaç 2	Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak								
Hedef 2.3	Yabancı dilin geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.3.1. Türkçe Programlardaki Öğrencilerin Yabancı Dil Yetkinlik Seviyeleri	%50	A1	A1	A1 P	A2	A2 P	A2 P	6 ay	Yıllık
PG.2.3.2. Öğretim Elemanlarının Yabancı Dil Yetkinlik Seviyeleri	%30	B1	B1	B2	B2	C1	C1	6 ay	Yıllık
PG 2.3.3. Yabancı Dilde eğitim veren program sayısının toplam program sayısına oranı	%20	%9,6	%10	%11	%12	%13	%15	3 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm akademik birimler, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Yabancı Diller Koordinatörlüğü								
Riskler	Yabancı dilde eğitim veren lisans, lisansüstü programlar veya fakülteler için istenilen yetkinlikle öğretim elemanı bulunamaması								
	Öğrencilerin yabancı dil öğrenmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarını benimsememesi								
Stratejiler	Diploma ve transkriptlerin uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmesi								
	Türkçe programlarda öğrencilerin yabancı dil seviyelerinin geliştirilmesi								
	Yabancı dilde lisans ve lisansüstü programların oluşturulması								
	Tamamen yabancı dilde eğitim veren fakültelerin artırılması								
	Yabancı dil eğitim koordinatörlüğü kurulması								
	Yabancı dilde marka programların oluşturulması								
	Kıbrıs Kampus Koordinatörlüğünün kurulması								
	Yabancı dil yönetmeliğinin hazırlanması								
	Öğretim elemanı yabancı dil geliştirme programının oluşturulması								
	İngilizce öğretim elemanlığı yetkinliğinin geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	200.318.000 TL								
Tespitler	Mezunların küreselleşen dünyada rekabet edebilmeleri için Türkçe eğitim veren fakültelerde bile yabancı dil öğrenme ihtiyacı								
	Eğitim personelinin uluslararası rekabet edebilmeleri için yabancı dil yetkinliklerinin geliştirilmesi ihtiyacı								
İhtiyaçlar	Tüm üniversiteye giriş yapan öğrencilerin yabancı dil seviyelerinin tespit edilme ihtiyacı								
	Üniversite genelinde yabancı dil eğitimi ile ilgili birimlerin(fakültelerin) birleştirilme ihtiyacı								

HEDEF KARTI- 10 (1. BÖLGE)									
Amaç 2	Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak								
Hedef 2.4	Eğitim kalitesinin geliştirilmesi ve yönetilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.4.1. Önlisans/Lisans Öğrencisi Memnuniyet Oranı	%35	%70	%73	%80	%82	%84	%85	6 ay	Yıllık
PG.2.4.2. Lisansüstü öğrencisi Memnuniyet Oranı	%20	%54	%58	%62	%66	%68	%70	6 ay	Yıllık
PG.2.4.3. Akademik Personel Memnuniyet Oranı	%35	%84	%85	%86	%87	%89	%90	6 ay	Yıllık
PG.2.4.4. Anket katılım oranı	%10	%22	%24	%25	%26	%28	%30	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Kalite Koordinatörlüğü / Önlisans ve Lisans, Lisansüstü Eğitim Koordinatörlükleri								
Riskler	Anket uygulamalarında kaynak sıkıntıları								
	Kalite Güvence Sisteminin personel ve öğrenciler (uygulamacılar) tarafından benimsenmemesi								
Stratejiler	Kalite kriterlerinin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı fonksiyonları için belirlenmesi								
	Lisans ve lisansüstü öğrenci geribildirim anketlerinin etkinliğinin artırılması								
	Kalite göstergeleri ve güvence sürecinin geliştirilmesi								
	Sınıf ortamlarını geliştirme ve teknoloji kullanma düzeyinin yükseltilmesi								
	Öğrenme ve Öğretme Yöntemlerini geliştirme								
Malîyet Tahmini	350.556.000 TL								
Tespitler	Anketlerde periyodik ölçümlerin yapılamaması								
	Güncel öğrenme ve öğretme tekniklerinin uygulaması için sınıf ortamları yetersiz								
	Kalite kriterlerinin belli fonksiyonlar için eksik olması								
İhtiyaçlar	Periyodik olarak ölçümler yapılarak, çıkan sonuçların değerlendirilmesi ve aksiyonlara yansıtılması								
	Kalite Güvence Sisteminin kurulması, uygulanması ve sistemin aktif tutulması								

HEDEFKARTI-11 (1. BÖLGE)									
Amaç 2	Öğrenci Merkezli Eğitimin Niteliğini Artırmak								
Hedef 2.5	Kampüs hayatının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.2.5.1. Öğrenci Memnuniyet Oranı (Kampüs ile ilgili)	%40	%57	%60	%65	%70	%75	%80	6 ay	Yıllık
PG.2.5.2. Akademik Personel Memnuniyet Oranı (Kampüs ile ilgili)	%30	%83	%85	%88	%90	%93	%95	6 ay	Yıllık
PG.2.5.3. İdari Personel Memnuniyet Oranı (Kampüs ile ilgili)	%30	%78	%80	%82	%85	%88	%90	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Kurumsal Gelişimden Sorumlu Rektör Yardımcısı/ Genel Sekreter								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler, Genel Sekreterlik, Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Bilgi İşlem Daire Başkanlıkları								
Riskler	Kaynakların yetersizliği								
Stratejiler	Öğrenci merkezleri eğitime geçilmesi								
	Akıllı kampüs çalışmalarının hızlandırılması								
	Çağrı Merkezi ve Danışma Birimi kurulması								
	Erişilebilir kampüs çalışmalarının hızlandırılması								
	Fiziki imkân ve teknik donanımların geliştirilmesi								
	Okuma salonlarının artırılması ve ortamlarının geliştirilmesi								
	Eğitim mekanlarının geliştirilmesi								
	Küresel ders merkezinin oluşturulması								
	Sanat, kültür ve sportif faaliyetlerin artırılması								
	Psikolojik danışman ve rehberlik merkezinin geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	400.636.000 TL								
Tespitler	Fiziksel mekanların mevcut öğrenme ve öğretme teknikleri bakımından yetersizliği								
	Öğrencilerin psikolojik destek ihtiyaçlarının karşılanmasındaki yetersizlikler								
	Fiziksel mekanların erişilebilir olmaması								
	Sosyal imkanların yetersizliği								
İhtiyaçlar	Öğrencilerin sosyal, sanatsal ve destek ihtiyaçlarının giderilmesi								
	Laboratuvar gibi eğitim mekanlarının fiziksel ve teknik donanımlarının geliştirilmesi								

HEDEF KARTI- 12 (2. BÖLGE)									
Amaç 3	Bütünleşik Araştırma Yönetiminin Etkinliğini Artırmak								
Hedef 3.1	Araştırma faaliyetleri için kaynak oluşturulması ve kaynakların etkin kullanımı sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.3.1.1. Araştırma Üniversitesi Araştırma Kapasitesi Puanı	%60	12.6	13	15	18	21	25	6 ay	Yıllık
PG.3.1.2. TÜBİTAK tarafından verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı	%10	220	250	280	310	350	400	6 ay	Yıllık
PG.3.1.3. Postdoc sayısı	%15	3	10	25	50	75	100	6 ay	Yıllık
PG.3.1.4. Akredite Laboratuvar Sayısı	%15	7	9	14	18	22	25	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük/ Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü, Proje Geliştirme Ofisi / Fikir ve Mülkiyet Hakları Koordinatörlüğü, Girişimcilik ve Toplumsal Entegrasyonu Koordinatörlüğü								
Riskler	Finansal destek yetersizliği								
	Genç araştırmacıların sayısının az olması								
	Araştırma üniversiteleri projesinin sonlandırılması								
Stratejiler	Araştırma merkezlerinin ve laboratuvarlarının Aktifleştirilmesi								
	Odak alanlarda yüksek teknoloji ve ileri araştırmaların yapılması								
	Proje Geliştirme Ofisinin kurumsallaştırılması								
	Post-Doc çalışmaların artırılması								
	Uluslararası araştırma ağlarına katılım								
	Sosyal bilimler araştırma seminerlerine katılım								
	Araştırma merkezleri akreditasyonunun sağlanması								
	Sosyal Bilimlerde Faülte Dergilerinin yeniden yapılandırılması								
Malîyet Tahmini	600.954.000 TL								
Tespitler	Araştırma üniversitesi olması								
	Deneyimli akademik personelin mevcudiyeti								
İhtiyaçlar	Araştırmacı sayısını artırmak için teşvik sisteminin geliştirilmesi								
	Uluslararası bilinirliği artırmak üzere çalışmalara yoğunlaşılması								
	Laboratuvar projeleri için öğrencilerin kullanılması								

HEDEF KARTI-13 (2. BÖLGE)									
Amaç 3		Bütünleşik Araştırma Yönetiminin Etkinliğini Artırmak							
Hedef 3.2		Araştırma çıktılarının niteliğinin ve etkisinin artırılması sağlanacaktır.							
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.3.2.1. Araştırma Üniversitesi Araştırma Kalitesi Puanı	%45	13.7	15	16	17	18	20	6 ay	Yıllık
PG.3.2.2. Araştırma Üniversitesi Etkileşim ve İş Birliği Puanı	%45	4.3	5	7	9	12	14	6 ay	Yıllık
PG.3.2.3. Üniversite laboratuvarlarında Ar-Ge, inovasyon ve ürün geliştirme kapsamında sunulan hizmet sayısı	%10	40	45	60	75	85	100	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü, Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü, Akademik Yazım Destek Ofisi, Fikri ve Mülkiyet Hakları Koordinatörlüğü, Girişimcilik ve Toplumsal Entegrasyonu Koordinatörlüğü, Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi								
Riskler	Finansal destek yetersizliği								
	Araştırma üniversiteleri projesinin sonlandırılması								
	Genç araştırmacıların sayısının az olması								
Stratejiler	Araştırma merkezlerinin ve laboratuvarlarının etkinliğinin artırılması								
	Odak alanlarda yüksek teknoloji ve ileri araştırmaların yapılması								
	Ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanma								
	Uluslararası araştırma ağlarına katılımın sağlanması								
	Post-Doc çalışmaların artırılması								
	Lisansüstü programları geliştirme								
	Yabancı dil geliştirme								
	Sosyal bilimler araştırma seminerlerine katılımın sağlanması								
Sosyal bilimlerde fakülte dergisinin hakemli dergi haline getirilmesi									
Maliyet Tahmini	400.636.000 TL								
Tespitler	Araştırma üniversitesi olması								
	Deneyimli akademik personelin mevcudiyeti								
İhtiyaçlar	Araştırmacı sayısını artırmak için teşvik sisteminin geliştirilmesi								
	Uluslararası bilinirliği artırmak üzere çalışmalara yoğunlaşılması								
	Laboratuvar projeleri için öğrencilerin kullanılması								

HEDEF KARTI- 14 (2. BÖLGE)									
Amaç 3	Bütünleşik Araştırma Yönetiminin Etkinliğini Artırmak								
Hedef 3.3	Araştırma performansını geliştirecek ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.3.3.1. Kategorilere ve Unvanlara Göre Puan Ortalaması	%100	89.88	100	110	120	130	150	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü								
Riskler	Ölçme değerlendirme sisteminin güncellenememesi								
	Performans yönetim sistemine katılımın düşük olması								
Stratejiler	Ölçme değerlendirme metodolojisinin geliştirilmesi								
	7 boyutlu performans yönetim sistemi geliştirme								
Maliyet Tahmini	5.008.000 TL								
Tespitler	Araştırmayı öncelikli gören bir üniversite olması								
	Deneyimli akademik personelin mevcudiyeti								
İhtiyaçlar	Katılımcı ve Şeffaf bir yönetim								
	Performans ölçümünde adalet								
	Veriye dayalı karar alma								

HEDEFKARTI-15 (3. BÖLGE)									
Amaç 4		Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak							
Hedef 4.1		Tarımsal girişimciliklerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.							
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.4.1.1. Akademik Performans 3. Bölge Ortalama Puanı	%70	3,17	4,5	6	8	11	15	6 ay	Yıllık
PG.4.1.2. Gıda Hayvancılık ve Bitkisel Üretim UYGAR Merkezlerinde Yürütülen Proje Sayısı	%15	28	45	60	75	95	110	6 ay	Yıllık
PG.4.1.3. Desteklenen/iş birliğinde bulunan tarımsal girişimci sayısı	%8	4	7	10	13	16	20	6 ay	Yıllık
PG.4.1.4. Eğitilen Çiftçi Sayısı	%7	241	355	470	585	690	800	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Toplumsal Katkıdan Sorumlu Rektör Yardımcısı, 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Ziraat Fakültesi, Su Ürünleri Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Gıda, Hayvancılık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Bitkisel Üretim Araştırma ve Uygulama Merkezi								
Riskler	Hizmet alan çiftçilerin ilgisizliği								
	Bitkisel ve hayvansal üretimle ilgili olarak iklim koşullarının elverişsizliği								
Stratejiler	Tohum üretimi ve tescilli projesinin hayata geçirilmesi								
	Erzurum'da et ve süt kooperatif modeliyle örgütlenme								
	Ürün markalaşması ve pazarlama politikalarının oluşturulması								
	Et ve süt alanında kamu-üniversite-STK-üretici iş birliğinin geliştirilmesi								
	Aile işletmelerinin modernizasyonuna katkı sağlanması								
	Tarım 4.0 -Dijital tarımın geliştirilmesi								
Maliyet Tahmini	30.048.000 TL								
Tespitler	FİNANSAL olanakların kısıtlılığı								
	Hizmet alan çiftçilerle iletişim eksikliği								
İhtiyaçlar	Planlanan çalışmaların çiftçilere etkililiklerle tanıtılması (örneğin tarla günleri, vb.)								
	Kaynak ihtiyacı								

HEDEFKARTI- 16 (4. BÖLGE)									
Amaç 4	Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak								
Hedef 4.2	Lisans ve lisansüstü programların geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.4.2.1. Akademik Performans 4. Bölge Ortalama Puanı	%60	1,71	2	4	7	9	10	6 ay	Yıllık
PG. 4.2.2. Uluslararası öğrenci oranı (%)	%5	%3,4	%4,0	%5,0	%7,0	%9,0	%10,0	6 ay	Yıllık
PG.4.2.3. Lisansüstü öğrenci yıllık mezun oranı	%10	%12,5	%14,0	%17,0	%19,0	%22,0	%25,0	6 ay	Yıllık
PG.4.2.4. Proje Desteği alınarak yapılandırılan doktora tez sayısı	%15	539	850	1500	2250	2700	3000	6 ay	Yıllık
PG.4.2.5. Teknokent veya Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) projelerine katılan öğrenci sayısı	%10	354	500	650	800	900	1000	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük, Eğitimden ve Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcıları								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler								
	Proje Geliştirme Ofisi								
	BAP Koordinasyon Birimi								
	Teknokent A. Ş.								
Riskler	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı								
	Fakülte ve Enstitüler arası koordinasyon sorunu								
Stratejiler	Yeterli finansal desteğin sağlanamaması								
	Yeni nesil lisansüstü programlar tasarımı ve düzenlenmesinin yapılması								
	EUA (European University Association) Enstitüsünün kurulması								
	Lisansüstü tezlerin geliştirilmesi								
	Lisansüstü programlarda giriş ve yeterliliğin iyileştirilmesi								
	Yeni nesil lisansüstü marka/pilot programların oluşturulması								
	Lisansüstü öğrenciler Kariyer Takip çalışmalarının geliştirilmesi								
	Lisansüstü öğretim programlarının geliştirilmesi								
	Lisansüstünde yabancı dilin geliştirilmesi								
	Lisansüstü program portföyünün yenilenmesi								
	Enstitü akreditasyonların tamalanması								
	Biyomedikal Lisansüstü programı geliştirme								
	Öğrencileri araştırmacı olmaya sevk eden proje yarışmalarının yapılması								
	Lisansüstü öğrencisi araştırma programının geliştirilmesi								
	Uluslararası doktora öğrencilerinin artırılması								
Sosyal Bilimlerde tezlerin kitaplaşması ve yayınlaşmasının artırılması									
Ziraat Fakültesinde markalı et ve süt girişimciliği derslerinin geliştirilmesi									
Maliyet Tahmini	20.032.000 TL								
Tespitler	Uluslararası çalışmalar (doktora, vb) için yönelmede yabancı dil engeli olması								
	Lisansüstü program portföyünde bulunan program sayılarının fazla olması, multi disiplinler yaklaşım olmaması								
	Yüksek lisans programlarında yeterli proje / uygulama olmaması								
	Orhun Değişim Programının olması								
İhtiyaçlar	Lisansüstünde bir dönem yurtdışı tecrübesi ihtiyacı								
	Lisansüstünde ders çeşitliliği ve disiplinlerarası ders alma imkanlarının artırılması								
	Yüksek lisans tezlerinin iş dünyası ve toplumsal problemler üzerine yoğunlaşmış ve çözüm odaklı olması ihtiyacı								

HEDEFKARTI-17 (5. BÖLGE)									
Amaç 4	Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak								
Hedef 4.3	Toplumsal duyarlılığın eğitim programlarıyla entegre edilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri- 2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.4.3.1. Akademik Performans 5. Bölge Ortalama Puanı	%90	2.6	3	5	6	7	8	6 ay	Yıllık
PG.4.3.2. Gerçekleştirilen toplumsal duyarlılık proje sayısı	%10	473	1100	1300	1500	1700	2000	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcısı								
	Proje Geliştirme Ofisi, Lisans Projeleri Koordinatörlüğü, Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi								
	Sağlık Projeleri için: Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Diş Hekimliği Fakültesi, Tıp Fakültesi, Hemşirilik Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Akapunktur ve Alternatif Tıp Uygulamaları Araştırma Merkezi								
	Tarım Projeleri için: Gıda, Hayvancılık Araştırma ve Uygulama Merkezi, Bitkisel Üretim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ziraat Fakültesi, Su Ürünleri Fakültesi, Veteriner Fakültesi								
	Sosyal / Turizm Projeleri: Sosyal Bilimler, Çocuk ve Bilim Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, Astro Fizik Araştırma ve Uygulama Merkezi								
Riskler	Paydaşların projelere karşı ilgisizliği ve çalışmalarına katılım eksikliği								
	Kaynak yetersizliği								
Stratejiler	Ziraat mühendisliği eğitiminin yeniden tasarlanması								
	Bölgenin ihtiyacı doğrultusunda tasarlanmış sürdürülebilir programlar geliştirilmesi								
	Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezinin etkinliğinin artırılması								
	Öğreterek öğrenme, öğrenerek öğretme çalışmalarının başlatılması								
	Toplumsal duyarlılık derslerinin geliştirilmesi								
	Tıp Fakültesi ve hastane yönetimi yeniden yapılanması								
Maliyet Tahmini	8.013.000 TL								
Tespitler	Hasta okur yazarlığının, hastanın tedaviye uyum ve yaşam kalitesi geliştirilmesi ihtiyaçlarının olması								
	Bölge için sürdürülebilir programların tasarlanmasında paydaş katılımının çok büyük önem taşıması								
İhtiyaçlar	Paydaş beklentilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yeni tasarımların bunlara cevap verecek şekil de gerçekleştirilmesi								
	Toplumsal duyarlılık projeleri ile derslerinin koordine edilmesi								

HEDEFKARTI - 18 (6. BÖLGE)									
Amaç 4	Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak								
Hedef 4.4	Teknoloji girişimciliği ve inovasyonun geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri-2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.4.4.1. Akademik Performans 6. Bölge Ortalama Puanı	%100	4	5	7	8	11	12	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / Toplumsal Katkıdan Sorumlu Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Proje Ofisi, BAP Koordinasyonu Birimi, Atateknokent								
Riskler	Finansal destek yetersizliği								
	Projelerin desteklenmesi ve hayata geçirilmesi için gerekli olan üçüncü iş birliklerinin sağlanamaması								
Stratejiler	Uluslararası Ar-Ge projelerine katılımın sağlanması								
	42 Erzurum okulunun kurulması								
	Biyomedikal Teknopark şirketlerinin kurulması								
	Açık inovasyon çalışmalarının başlatılması								
	Bilim ve teknolojinin topluma yaygınlaştırılması								
	Ziraî teşhis ve tedavi imkanlarını millileştirmesine katkı sağlamak								
	Tıbbi bitkilere yönelik çalışmaların yaygınlaştırılması								
	Teknoloji destekli bitki ve hayvan ıslahı araştırmalarının yapılması								
	ATAUNI İleri Sağlık Araştırmaları ve İnovasyon Merkezinin kurulması								
Malîyet Tahmini	125.199.000 TL								
Tespitler	Uluslararası fonlardan faydalanma imkânı								
	Bitki ve hayvan hastalıklarının teşhisinde kullanılan materyal ve cihazlarda yurt dışına bağımlılık								
	Deneyimli akademik personelin mevcudiyeti								
İhtiyaçlar	Anadol u'da genelel olarak kullanılan tıbbi bitkilerin etkilerinin laboratuvar ortamında değerlendirilmesi								
	İnovasyon çalışmalarının yeni finansal kaynak yaratma teknikleri (crowd sourcing) ile desteklenmesi ihtiyacı								
	Girişimcilikte farkındalığın artırılması için kampanyalar, yarışmalar ve projeler gibi etkinliklere ihtiyaç olması								
	Prototip test atölye ve laboratuvarları ihtiyacı								

HEDEFKARTI - 19 (7. BÖLGE)									
Amaç 4	Topluma Katkı Faaliyetlerinin Niteliğini Artırmak								
Hedef 4.5	Üniversite bütünündeki faaliyetlerin ve çalışmaların entegre edilmesi sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Başlangıç Değeri-2023	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.4.5.1. Akademik Performans 7. Bölge Ortalama Puanı	%100	10.49	11	12	13	14	15	6 ay	Yıllık
Sorumlu Birim/Kişi	Rektörlük / 7. Bölge Rektör Yardımcısı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Akademik Birimler, Ofis ve Koordinatörlükler, Atateknokent								
Riskler	İş birliği yapılması gereken paydaşlar (şehir hastaneleri, KOSGEB,) ile iş birliğinin yeterli düzeyde ağırlanamaması								
	Sağlık Bilimleri ve Mühendislik Fakültesi entegrasyonunun yasal alt yapısının uzun sürmesi								
	Tıp Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi entegrasyonunun uluslararası akreditasyon kurumları tarafından benimsenmemesi								
Stratejiler	Disiplinlerarası çalışmaların artırılması								
	Girişimciliğin eğitimle entegrasyonunun sağlanması								
	Temel bilimler, sağlık, mühendislik entegrasyonunun sağlanması								
	Teknokent ve lisansüstü eğitim Entegrasyonunun sağlanması								
Maliyet Tahmini	50.079.000 TL								
Tespitler	Fen Bilimlerinde Sanayi ile Ortak çalışma kültürünün olmaması								
	Akademisyenlerin girişimcilğe yönelmemeleri								
	ATA-SEM de girişimcilik ile ilgili derslerin veya sertifika programlarının yeterli olmaması								
İhtiyaçlar	Ar-Ge Cafe gibi multidisipliner çalışmaların teşvik edilmesi								
	Girişimcilik derslerinin geliştirilmesi								
	KOSGEB ile tasarlanmış dersler (proje yazma vb.) oluşturmak								
	Şehir hastaneleri ile iş birliği yapılması								

C. Maliyetlendirme

Atatürk Üniversitesi, hizmetlerini arzu edilen düzeyde ve kalitede sunabilmek için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini planlamaktadır. Bu kapsamda üniversitemizin bütçesi, stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur.

Tablo 24. Tahmini Maliyet Tablosu (cari fiyatlarla, x1000 TL)

Hedefler	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet
Hedef 1.1	77.000	90.860	107.215	126.513	149.286	550.874
Hedef 1.2	10.500	12.390	14.620	17.252	20.357	75.119
Hedef 1.3	2.100	2.478	2.924	3.450	4.071	15.024
Hedef 1.4	1.400	1.652	1.949	2.300	2.714	10.016
Hedef 1.5	2.800	3.304	3.899	4.600	5.429	20.032
Hedef 1.6	700	826	975	1.150	1.357	5.008
Hedef 2.1	21.000	24.780	29.240	34.504	40.714	150.238
Hedef 2.2	14.000	16.520	19.494	23.002	27.143	100.159
Hedef 2.3	28.000	33.040	38.987	46.005	54.286	200.318
Hedef 2.4	49.000	57.820	68.228	80.509	95.000	350.556
Hedef 2.5	56.000	66.080	77.974	92.010	108.572	400.636
Hedef 3.1	84.000	99.120	116.962	138.015	162.857	600.954
Hedef 3.2	56.000	66.080	77.974	92.010	108.572	400.636
Hedef 3.3	700	826	975	1.150	1.357	5.008
Hedef 4.1	4.200	4.956	5.848	6.901	8.143	30.048
Hedef 4.2	2.800	3.304	3.899	4.600	5.429	20.032
Hedef 4.3	1.120	1.322	1.559	1.840	2.171	8.013
Hedef 4.4	17.500	20.650	24.367	28.753	33.929	125.199
Hedef 4.5	7.000	8.260	9.747	11.501	13.571	50.079
TOPLAM	435.820	514.268	606.836	716.066	844.958	3.117.948

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi, raporlanması ve faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bulgular ışığında, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu kapsamda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi söz konusu olabilmektedir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından son derece önemlidir.

İzleme, stratejik amaç ve hedeflere göre gerçekleşen ilerlemeyi takip etmek amacıyla nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir uygulamadır. Stratejik planda yer alan performans göstergeleri vasıtasıyla amaç ve hedeflerin gerçekleştirme durumlarının belirli bir periyotta izlenmesi ve raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma süreçlerine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Atatürk Üniversitesi Rektöründedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak bir bütün olarak düzenlenmesi ve Rektöre sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın sorumluluğundadır. İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınmakta ve ilgililere sunulmaktadır.

Stratejik Planın izlenmesi birim bazlı olarak yürütülmektedir. Sorumlu birimler dönemsel izleme raporlarını altı aylık sürelerde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na göndermektedir. Dönemsel İzleme Raporları ertesi yılın başında hazırlanacak Faaliyet Raporunun da temelini oluşturmaktadır.

Değerlendirmeye ilgili hususlar ise yıllık olarak hazırlanan Performans Programlarında yer almaktadır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanarak izleme ve değerlendirmenin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmaktadır.

İzleme ve değerlendirme süreci Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütülmektedir. Daire Başkanlığı, faaliyetleri yürütmekte görevli tüm birimlerin Temmuz ayının sonuna kadar hazırlayacakları Stratejik Plan İzleme Raporu ve takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar hazırlayacakları Stratejik Plan Değerlendirme Raporuna istinaden stratejik planın gerçekleştirme oranlarını, sorunları ve gerekli düzenleme önerilerini içeren izleme ve değerlendirme raporlarını üst yönetime sunmaktadır. Stratejik Plan dönemi sonunda ise Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu hazırlanmaktadır. Bu raporlar vasıtasıyla stratejik planların değerlendirme ve uygulama sonuçları kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

8. EKLER

Ek 1. Strateji Geliştirme Kurulu

Adı ve Soyadı	Görevi
Prof.Dr. Ömer Çomaklı	Rektör
Prof.Dr. Atilla Keskin	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Hüseyin Özer	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Mustafa Sözbilir	Rektör Yardımcısı
Prof.Dr. Adem Yılmaz	Dekan
Prof.Dr. Turgay Şişman	Dekan
Prof.Dr. Cavit Yeşilyurt	Dekan
Prof.Dr. Dilaver Düzgün	Dekan
Prof.Dr. Erdem Kocadağıstan	Dekan
Prof.Dr. Fatih Albayrak	Dekan
Prof.Dr. Gökalp Nuri Selçuk	Dekan
Prof.Dr. Hüseyin Özcan	Dekan
Prof.Dr. Mağfiret Kaşıkçı	Dekan
Prof.Dr. Mehtap Tan	Dekan
Prof.Dr. Muhammet Dursun Kaya	Dekan
Prof.Dr. Musa Bilgiz	Dekan
Prof.Dr. Necip Fazıl Kışalı	Dekan
Prof.Dr. Önder Çalmaşur	Dekan
Prof.Dr. Recep Orbak	Dekan
Prof.Dr. Recep Sadeler	Dekan
Prof.Dr. Süleyman Toy	Dekan
Prof.Dr. Telat Yanık	Dekan
Prof.Dr. Ufuk Şimşek	Dekan
Prof.Dr. Vedat Kaya	Dekan
Prof.Dr. Yavuz Selim Sağlam	Dekan
Prof.Dr. Yunus Berkli	Dekan
Prof.Dr. Yücel Kadioğlu	Dekan
Dr. Sadık Erdoğan	Genel Sekreter

Ek 2. Stratejik Planlama Ekibi

Adı ve Soyadı	Fakülte/Birim	Görevi
Prof. Dr. Atilla KESKİN	Ziraat Fakültesi	Başkan
Prof. Dr. Bilal YILMAZ	Kalite Koordinatörlüğü	Üye
Prof. Dr. Fatih KIYICI	Spor Bilimleri Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Habib BİLEN	Tıp Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Hasan SEÇEN	Fen Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Sait UYLAŞ	Edebiyat Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Saltuk Buğrahan CEYHUN	Su Ürünleri Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Vedat KAYA	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Yavuz Selim SAĞLAM	Veteriner Fakültesi	Üye
Seyfullah KIRMIZIBİBER	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Üye

