

# **KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU**

## **SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**

**Esentepe Kampüsü, Serdivan, Sakarya**

**Haziran 2016**

## İçindekiler

İçindekiler .....	2
<b>A. Kurum Hakkında Bilgiler .....</b>	<b>3</b>
<i>İletişim Bilgileri .....</i>	3
<i>Tarihsel Gelişimi .....</i>	3
<i>Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri.....</i>	4
<i>Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimler .....</i>	7
<i>Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimler.....</i>	8
<i>İyileştirmeye Yönelik Çalışmalar .....</i>	9
<b>B. Kalite Güvencesi Sistemi .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Toplam Kalite Yönetimi .....</i>	9
<i>Stratejik Yönetim .....</i>	9
<i>Süreç Yönetimi.....</i>	11
2. <i>Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM).....</i>	12
3. <i>Programların Akreditasyonu ve Bologna Süreci.....</i>	13
4. <i>Türk Standartları Enstitüsü Uluslararası Standartları (TSE EN ISO).....</i>	16
<b>C. Eğitim ve Öğretim.....</b>	<b>16</b>
<b>Ç. Araştırma ve Geliştirme .....</b>	<b>20</b>
<b>D. Yönetim Sistemi .....</b>	<b>21</b>
1. <i>İdari ve Destek Süreçleri .....</i>	21
2. <i>Yönetimsel Süreçler .....</i>	22
3. <i>Kaynakların Yönetimi.....</i>	22
<i>İnsan Kaynaklarının Yönetimi .....</i>	22
<i>Mali Kaynaklarının Yönetimi .....</i>	23
<i>Taşınır ve Taşınmaz Kaynakların Yönetimi .....</i>	24
4. <i>Bilgi Yönetim Sistemi .....</i>	24
5. <i>Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi.....</i>	25
6. <i>Kamuoyunu Bilgilendirme .....</i>	26
7. <i>Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği .....</i>	28
<b>E. Sonuç ve Değerlendirme .....</b>	<b>31</b>

## A.Kurum Hakkında Bilgiler

### İletişim Bilgileri

Sakarya Üniversitesi, Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA  
Tel: 0264 54 54 Fax: 0264 295 59 32

### Tarihsel Gelişimi

Sakarya Üniversitesi'nin temeli 1970 yılında Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu'nun açılmasıyla atılmıştır. Bu okul 1971 yılında Sakarya Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi'ne dönüşmüş, 1982 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı bir Mühendislik Fakültesi olmuştur. 3 Temmuz 1992'de ise Sakarya Üniversitesi kurulmuştur.

Sakarya Üniversitesi kuruluşundan beri pek çok başarıya imza atmıştır; bunlar arasında en önemlileri Tablo 1'de kronolojik olarak sıralanmıştır.

Tablo 1. Sakarya Üniversitesi'nin Kurumsal Başarıları

Yıl	Kurumsal Başarılar
2000	TSE-ISO-EN Sertifikası ( <i>Türkiye'de ilk üniversite</i> )
2006	3* Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi EFQM
2008	4* Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi EFQM
2009	Avrupa Dil Etiketleri Ödülü
2009	DS Etiketleri Ödülü
2010	ECTS Etiketleri Ödülü
2010	Mühendislik Fakültesi Programlarının MÜDEK Akreditasyonu
2010	Türkiye Ulusal Mükemmellik Ödülü ( <i>Türkiye'de tek üniversite</i> )
2013	Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Programlarının MÜDEK Akreditasyonu
2013	Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü ( <i>Türkiye'de tek üniversite</i> )
2013	DS ve ECTS Etiketlerinin Yenilenmesi ( <i>Türkiye'de tek üniversite</i> )
2014	ERASMUS Kalite Ödülü
2014	En Başarılı Teknokent Büyük Ödülü
2015	Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Programlarının MÜDEK Akreditasyonu
2015	ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Sertifikası
2015	En Gelişen Teknokent Büyük Ödülü
2015	EFQM Mükemmellik Ödülü ( <i>Türkiye'de tek üniversite</i> )
2015	URAP Sıralamasında 2016 sıralamasında 30. sıra
2015	Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 sıralamasında 21. sıra
2015	Fen-Edebiyat Fakültesi Programlarının FEDEK Akreditasyonu
2016	Teknoloji Fakültesi Akreditasyonu ( <i>Türkiye'de tek üniversite</i> )
2016	Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı'nın değerlendirmesi

Kurumsal gelişimini hedef odaklı olarak gerçekleştiren Sakarya Üniversitesi, üniversite sıralamalarından URAP sıralamasında son 4 yılda 40 sıra yükselerek 30.sıraya yükselmiş ve Girişimci-Yenilikçi Üniversite sıralamasında ise 24 sıra yükselerek 21.sıraya yükselmiştir. Ayrıca akredite olan program sayısı 40'a yaklaşan Sakarya Üniversitesi, Türkiye'de en fazla programı akredite olan üniversitedir.

### **Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri**

Sakarya Üniversitesi'nin misyonu: *“İnsanlığa değer katan girişimci bireyler yetiştirmek ve evrensel nitelikte bilgi, teknoloji ve hizmet üretmektir.”*

Sakarya Üniversitesi'nin vizyonu: *“Ürettiği evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji ile Türkiye ve dünyada paydaşlarının geleceğine yön veren bir üniversite olmaktır.”*

Sakarya Üniversitesi'nin Temel Değerleri ise şöyledir:

- Bilimin evrenselliğine inanmak,
- Akademik özgürlüğü desteklemek,
- Yönetişimi hâkim kılmak,
- Sürekli iyileştirmeyi benimsemek,
- Etik ilkelere uymak,

Sakarya Üniversitesi'nin Kritik Başarı Faktörleri şöyledir:

- Öğrenci Odaklılık,
- Akademik Başarı,
- Yenilikçilik ve Yaratıcılık,
- Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaştırılması,
- Üretilen Bilginin Kullanılmasının ve Yaygınlaşmasının Sağlanması,
- Değişim Yönetimi,
- Çalışanların Gelişimi ve Motivasyonu
- Takım Çalışması ve Yönetişim

Sakarya Üniversitesi'nin en son Stratejik Planı olan 2014-2018 Stratejik Planı kapsamında belirlenmiş olan stratejik amaçlar ve hedefler ise aşağıda özetlenmiştir. Ayrıca üniversitenin 2014-2018 Stratejik Planına temel oluşturan SWOT analizi de Ek 4'de sunulmuştur.

- Strateji 1: Eğitim öğretim içeriklerini evrensel bilim anlayışına uygun olarak sürekli geliştirmek.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

Hedef 1.1. Akademik kadrolara kriterleri yüksek adayların tercih edilmesini sağlamak.

Hedef 1.2. Üniversitemiz öğrencilerinin niteliğini artırmak.

Hedef 1.3. Üniversitemizde ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından akredite olan program sayısını artırmak.

Hedef 1.4. Üniversitemizde disiplinlerarası yürütülen programların sayısını artırmak.

Hedef 1.5. Uygulamalı eğitim programlarının etkinliğini artırmak.

- Strateji 2: Süreç ve mekanlarda bilişim teknolojilerinin etkin kullanılmasını sağlamak ve yaygınlaştırmak.  
Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:
  - Hedef 2.1. Öğrencilere sunulan yükseköğretim hizmetinin etkinliğini artıracak eğitsel destek hizmetlerini (yabancı dil, bilişim teknolojisi, çalışma ortamı vb.) artırmak.
  - Hedef 2.2. Üniversitemizde yürütülen süreçlerin tümünde bilişim teknolojilerinin desteğini sağlamak.
  - Hedef 2.3. Bilişim hizmetlerinin kapsamını ve niteliğini artırmak.
- Strateji 3: Uzaktan eğitim ve yaşam boyu öğrenim projeleri ile eğitimin sürdürülebilirliğini sağlamak.  
Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:
  - Hedef 3.1. Üniversitemizde yaşam boyu öğrenim kapsamında çalışanlara ve öğrencilere yönelik yürütülen faaliyetlerin sayısını artırmak.
  - Hedef 3.2. Üniversitemizde yaşam boyu öğrenim kapsamında topluma yönelik yürütülen faaliyetlerin sayısını artırmak.
  - Hedef 3.3. Uzaktan eğitim sistemlerinin etkinliğini artırmak.
  - Hedef 3.4. Üniversitemizde örgün öğretim derslerinden uzaktan eğitimde verilen ders sayısını artırmak.
- Strateji 4: Eğitim öğretimde uluslararasılaşma seviyesini artırmak.  
Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:
  - Hedef 4.1. Üniversitemizin uluslararası üniversitelerle yükseköğretim alanında işbirliğini artırmak.
  - Hedef 4.2. Yurt dışında yürütülen araştırma faaliyet ve projelerine öğretim elemanlarının katılımını artırmak.
  - Hedef 4.3. Üniversitemizde uluslararası protokoller aracılığıyla öğrenci ve akademik personel değişim sayısını artırmak.
  - Hedef 4.4. Üniversitemizin yabancı öğrenciler ve öğretim elemanları tarafından tercih edilme düzeyini artırmak.
  - Hedef 4.5. Üniversitemizin aldığı uluslararası ödül sayısını artırmak.
- Strateji 5: Bölgesel, ulusal ve uluslararası öncelikleri dikkate alarak bilimsel çalışmalar yapmak ve desteklemek.  
Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:
  - Hedef 5.1. Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen nitelikli yayın, bilimsel ve sanatsal faaliyetlerin sayısını artırmak.
  - Hedef 5.2. Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen ulusal ve uluslararası projelerin sayısını artırmak.
  - Hedef 5.3. Üniversitemizde alınan patent sayısını artırmak.
  - Hedef 5.4. Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen bilimsel, sanatsal ve tasarım ödül sayısını artırmak.
  - Hedef 5.5. Üniversitemizde araştırma ve geliştirme çalışmalarının oluşturulmasında ve yürütülmesinde paydaşlarla (endüstri, kamu kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları vb.) kurulan yapısal ilişkilerin etkinliğini artırmak.

- Hedef 5.6. Üniversitemizde yapılan tez, bitirme, ödev vb. çalışmalarda projeye dayalı çalışmaların sayısını artırmak.
- Hedef 5.7. Üniversitemizde Sakarya ve Marmara bölgesine yönelik bilimsel çalışmaların sayısını artırmak.
- Hedef 5.8. Üniversitemiz öğretim üyelerinin nitelikli eserler üretmelerini teşvik etmek.
- Hedef 5.9. Üniversitemizde üretilen bilginin sağladığı ekonomik katkı ve ticarileşme oranını artırmak.
- Hedef 5.10. Üniversitemizde gerçekleştirilen disiplinlerarası araştırma ve geliştirme çalışmalarının sayısını artırmak.
- Hedef 5.11. Üniversitemizde akredite olmuş laboratuvarların sayısını artırmak.

- Strateji 6: Yaşanabilir ve sürdürülebilir bir gelecek için bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte hizmet üretmek ve destek sağlamak.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

- Hedef 6.1. Üniversitemizde veya Üniversitemiz tarafından düzenlenen ulusal konferans, seminer, panel vb. faaliyet sayısını artırmak.
- Hedef 6.2. Üniversitemizde veya Üniversitemiz tarafından düzenlenen uluslararası konferans, seminer, panel vb. faaliyet sayısını artırmak.
- Hedef 6.3. Üniversite tarafından yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısını artırmak.
- Hedef 6.4. Öğrencilerin ve Öğrenci Topluluklarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini teşvik etmek.

- Strateji 7: Kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli desteği sağlamak ve sürekli iyileştirmek.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

- Hedef 7.1. Üniversitemiz sosyal, kültür, sanat, spor ve diğer hizmetlerinin sayısını artırmak.
- Hedef 7.2. Üniversitemizde kalite geliştirme ve süreç yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini artırmak.
- Hedef 7.3. Üniversitemizde öğrencilere ve çalışanlara sunulan hizmetlerin etkililiğini artırmak.
- Hedef 7.4. Üniversitemiz ile kurumsal iletişim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak.
- Hedef 7.5. Üniversitemizde yapılan üniversite adaylarına yönelik tanıtım çalışmalarını ile ilgili faaliyet sayısını artırmak.
- Hedef 7.6. Üniversitemizde eğitim, idari, sosyal, spor amaçlı hizmet binası sayısını ve mevcut binaların bakım, onarım ve tadilat hizmetlerinin etkinliğini artırmak.
- Hedef 7.7. Üniversitemiz genelinde bütçe, muhasebe ve iç kontrol faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini artırmak.
- Hedef 7.8 - Üniversitemiz amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere idari ve mali hizmetlerin etkinliğini artırmak.

- Strateji 8: Kurumsal gelişimin gerçekleştirilmesi için paydaş memnuniyetini esas alan işbirliği ve yenilikçilik kültürü oluşturmak.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek üzere aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

- Hedef 8.1. Üniversitemiz süreçlerine öğrenci katılım oranını artırmak.

- Hedef 8.2. Üniversitemizde çalışanların gelişimini sağlamaya yönelik faaliyet sayısını artırmak.
- Hedef 8.3. Üniversitenin yönetim sistemini iyileştirme ve kurumsal değişim ihtiyacına öncülük etmek.
- Hedef 8.4. Üniversitemizin çalışanlar arasında işbirliği ortamını geliştirmek.
- Hedef 8.5. Paydaşların memnuniyetini izleyerek sürekli iyileştirmek.

Sakarya Üniversitesi stratejik yönetim kapsamında belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yaklaşımları süreçleri yoluyla gerçekleştirmek üzere stratejik yönetim modeli ile bütünlüklü süreç yönetimini 2003'den beri uygulamaktadır. Stratejik Yönetim ile kurumsal gelişim için öncelikli alanlar ve bunlarla ilgili hedefler belirlenmektedir. Süreç Yönetimi kapsamında ise; belirlenen önceliklere göre ilgili süreçler iyileştirilmekte ve geliştirilmektedir. Böylece değişim yönetimi veya sürekli iyileştirme (Bkz.Ek 2) uygulanarak vizyon doğrultusunda kurumsal gelişim sağlanabilmektedir. Sakarya Üniversitesi'nin ana süreçleri ile ilgili stratejileri Tablo 2'te sunulmuştur.

Tablo 2. Stratejiler ile Süreçler arasındaki ilişki

ANA SÜREÇ	İLGİLİ STRATEJİ (2014-2018)
Eğitim ve Öğretim Süreçleri	Strateji 1, Strateji 2, Strateji 3, Strateji 4
Araştırma ve Geliştirme Süreçleri	Strateji 5, Strateji 2
Uygulama ve Sosyal Hizmetler Süreçleri	Strateji 6, Strateji 2
İdari ve Destek Süreçleri	Strateji 7, Strateji 2
Yönetimsel Süreçler	Strateji 8, Strateji 2

### Eğitim-Öğretim Hizmeti Sunan Birimler

Sakarya Üniversitesi'nin eğitim faaliyetleri 18 kampüste yer alan 5 enstitü, 17 fakülte, 3 yüksekokul ve 15 meslek yüksekokulu aracılığıyla ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerinde yürütülmektedir. Sakarya Üniversitesi bünyesinde bulunan bütün akademik birimler Tablo 3'te gösterilmiş olup, tüm bu birimler bünyesinde örgün ve uzaktan eğitim programları yer almaktadır.

Tablo 3. Sakarya Üniversitesi'ndeki Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları,

<b>Fakülteler</b>	Enstitüler, Araştırma Merkezleri ve Bölüm Başkanlıkları
Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi	İşletme Fakültesi
Diş Hekimliği Fakültesi	Mühendislik Fakültesi
Eğitim Fakültesi	Siyasal Bilimler Fakültesi
Fen-Edebiyat Fakültesi	Spor Bilimleri Fakültesi
Güzel Sanatlar Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hukuk Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi
İlahiyat Fakültesi	Teknoloji Fakültesi
İletişim Fakültesi	Tıp Fakültesi
	Turizm Fakültesi
<b>Yüksekokullar</b>	
Devlet Konservatuvarı	
Kaynarca Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	
Yabancı Diller Yüksekokulu	

<b><u>Meslek Yüksekokulları</u></b>	
Adapazarı Meslek Yüksekokulu	Karasu Meslek Yüksekokulu
Akyazı Meslek Yüksekokulu	Kaynarca Seyfettin Selim Meslek Yüksekokulu
Ali Fuat Cebesoy Meslek Yüksekokulu	Kırkpınar Meslek Yüksekokulu
Arifiye Meslek Yüksekokulu	Kocaali Meslek Yüksekokulu
Ferizli Meslek Yüksekokulu	Pamukova Meslek Yüksekokulu
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Sakarya Meslek Yüksekokulu
Geyve Meslek Yüksekokulu	Sapanca Meslek Yüksekokulu
Hendek Meslek Yüksekokulu	
<b><u>Enstitüler</u></b>	
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	<b><u>Rektörlüğe Bağlı Bölüm Başkanlıkları</u></b>
Fen Bilimleri Enstitüsü	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Bölüm Başkanlığı
Orta Doğu Enstitüsü	Türk Dili Bölüm Başkanlığı
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı
Sosyal Bilimleri Enstitüsü	
<b><u>Araştırma ve Uygulama Merkezleri</u></b>	
Afet Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Kafkas Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma-Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi	Kaynak Teknolojisi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Uygulama ve Araştırma Merkezi	Kültürel Çalışmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
Avrupa Birliği Araştırma ve Dokümantasyon Merkezi	Organ ve Doku Nakli Uygulama ve Araştırma Merkezi
Balkan Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi	Ortadoğu Uygulama ve Araştırma Merkezi
Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi	Sağlık Hizmetleri Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Biyomedikal, Manyetik ve Yarıiletken Malzemeler Uygulama ve Araştırma Merkezi	Sakarya Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi
Diaspora Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi	Sakarya Yenilik Merkezi
Elektromanyetik Uygulama ve Araştırma Merkezi	Sürekli Eğitim Merkezi
Enerji Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi	Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi	Türk Dili Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
İslam Ekonomisi ve Finansı Araştırma ve Uygulama Merkezi	Türk, Ermeni İlişkileri Araştırma Merkezi
Kadın Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi	Türkiyat Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Türkiye Yangın ve Yanma Araştırma Merkezi
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yabancı Diller Eğitim-Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yangın Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yapay Zeka Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yaşam Boyu Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yükseköğretim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Zeki Sistemler Araştırma ve Geliştirme Merkezi

### **Araştırma Faaliyetinin Yürütüldüğü Birimler**

Sakarya Üniversitesi'nde Araştırma ve Geliştirme Ana Süreci kapsamında yürütülen araştırma faaliyetleri birimlerde görevli akademik personel tarafından yürütülmekte olup, aşağıda ifade edilen birimler tarafından da desteklenmektedir;

- Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu (BAPK)
- Sakarya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (AdapTTO)
- SAÜ Teknokent
- Araştırma ve Uygulama Merkezleri
- Sakarya Üniversitesi Araştırma ve Geliştirme Merkezi (SARGEM)



## İyileştirmeye Yönelik Çalışmalar

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun dış değerlendirme süreci ilk kez uygulanacağından Sakarya Üniversitesi, bu dış değerlendirmeden geçmediğinden bu kısımda belirtilmesi gereken iyileştirmeye açık alanları bulunmamaktadır.

## B. Kalite Güvencesi Sistemi

Sakarya Üniversitesi, ana süreçlerindeki hizmet kalitesini geliştirmek üzere çeşitli kalite yönetimi ve güvencesi yaklaşımlarını bütünlük olarak uygulayarak farklı paydaşlara uygun bir şekilde değer üretmekte ve sunmaktadır. Süreçlerin yönetiminde referans alınan bu kalite yaklaşımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Sakarya Üniversitesi Kalite Yönetimi ve Güvencesi Yaklaşımları

SAÜ Ana Süreci	Uygulanan Kalite Yönetimi ve Güvencesi Yaklaşımı
Eğitim ve Öğretim	Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Modeli, Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ), Akreditasyon Standartları, Bologna Süreci
Araştırma ve Geliştirme	Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Modeli
Uygulama ve Toplumsal Hizmet	Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Modeli, TürkAK Standartları
İdari ve Destek	Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Modeli, TS EN ISO 9001:2008 Standartları, TS EN ISO 10002 Standartları
Yönetmel	Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Modeli

Sakarya Üniversitesi'nde uygulanan bu yaklaşımlar sonraki başlıklarda detaylı olarak anlatılmaktadır.

### 1. Toplam Kalite Yönetimi

Sakarya Üniversitesi, tüm süreçlerinde kalite düzeylerini geliştirmek amacıyla 2003 Mart ayında üniversitenin tüm birimlerinde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamıştır. Bu çerçevede, kalite geliştirme hareketini yönlendirmek ve bütünsel olarak yürütmek üzere, kısa adı SAÜDEK olan, Sakarya Üniversitesi Akademik Değerlendirme ve Kalite Kurulu 2003 yılında kurulmuştur. Toplam Kalite çalışmalarına tüm birimlerin katılımını sağlamak ve kalite geliştirme uygulamalarını tüm birimlerde yaymak amacıyla üniversitedeki her birim tarafından kalite elçileri atanmıştır.

Sakarya Üniversitesi'nin Toplam Kalite Yönetimi kapsamında uygulamaya başladığı ilk uygulamalar Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi Yaklaşımlarıdır.

### Stratejik Yönetim

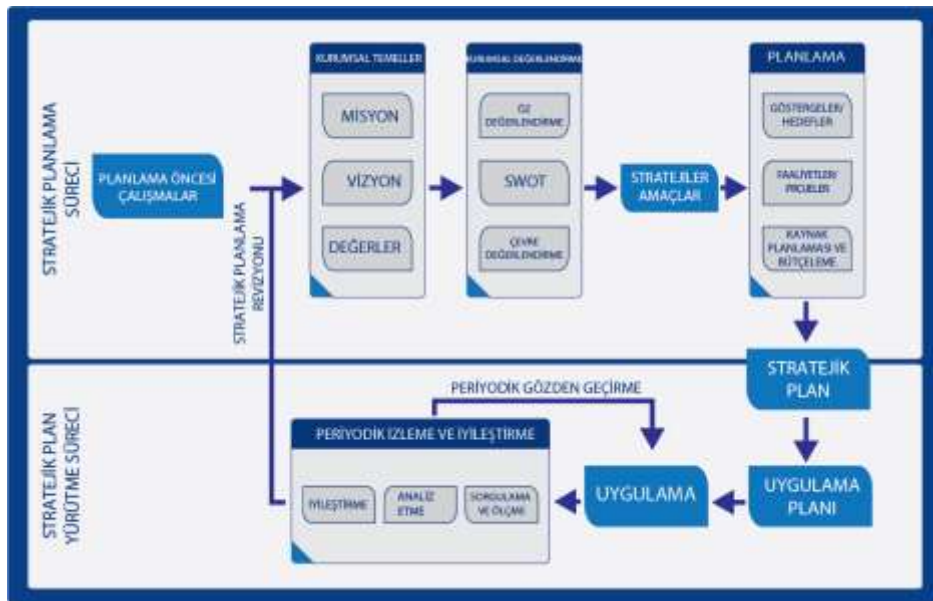
Sakarya Üniversitesi'nde Stratejik Yönetim çalışmaları ilk kez 2003 yılı sonunda başlamış olup ilk stratejik plan 2004 yılında hazırlanmıştır. Sonrasında 2007 yılında yayınlanan 5018 sayılı

Kanun gereği stratejik planlama periyodu 5 yıl olmuştur. Sakarya Üniversitesi stratejik planı hazırlamak ve bu planın performansını izlemek için 2009 yılında Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS)'ni geliştirmiş olup, stratejik yönetim süreci 2009'dan beri SYBS desteğinde yürütülmektedir. Sakarya Üniversitesi Stratejik Yönetim yaklaşımının kronolojik gelişimi Tablo 5'da özetlenmiştir.

Tablo 5. Sakarya Üniversitesi Stratejik Yönetim Süreci Gelişim Aşamaları

Yıl	Uygulama
2003	Toplam Kalite Yönetiminin ve bu kapsamda Stratejik Yönetimin uygulanmaya başlanması; ilk kez misyonun, vizyonun, temel değerlerin, politikaların, stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesi
2006	5018 Sayılı Kanunu, DPT Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunu, YÖDEK ve EFQM Modellerini dikkate alarak Stratejik Planın güncellenmesi
2007-2008	2006 SWOT Analizini, performans sonuçlarını ve KalDer Geri Bildirim Raporunu dikkate alarak Stratejik Planın ve Yaklaşımının güncellenmesi
2009	2008 KalDer Geri Bildirim Raporunu dikkate alarak Stratejik Planın güncellenmesi ve hedeflerin revizyonu, SYBS'nin kullanılmaya başlanması
2011	2010 Ulusal Kalite Ödülü Geri Bildirim Raporuna göre 2011 Stratejik Planın ve Yaklaşımın güncellenmesi
2012	Sakarya Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planının hazırlanması
2014	SYBS'nin iyileştirilmesi ve 2014-2018 Stratejik Planı için yeni SYBS'nin iyileştirilmesi

Sakarya Üniversitesi'nde 2003'ten beri uygulanmakta olan Stratejik Yönetim Süreci Şekil 1'te sunulmuştur. Stratejik Planlama süreci paydaşların beklenti ve görüşlerinin alınmasıyla başlayıp sonrasında özdeğerlendirme ve çevre analizi sonuçlarına göre stratejik amaçların belirlenmesiyle devam etmektedir. Stratejik amaçlar doğrultusunda bireylerden başlayarak birimlerin hedefleri ve birim hedeflerine göre de kurumsal hedefler belirlenmektedir. Bu hedefleri hayata geçirmek üzere belirlenen faaliyetler ve projeler için gerekli kaynaklar ve maliyetler planlanarak bütçeler oluşturulmaktadır.



Şekil 1. Sakarya Üniversitesi Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik plan izleme aşamasında ise; yıl sonunda tüm birimler tarafından hedeflerde gerçekleşme oranları izlenmekte ve yılsonunda Senato’da yapılan performans değerlendirme sunumlarıyla geçen yıl performansı değerlendirmektedir. Yılsonu değerlendirme sunumlarında ayrıca gelecek yılın hedefleri, iyileştirme planları ve başarılı uygulamalar da paylaşılmaktadır.

## Süreç Yönetimi

Süreçleri iyileştirerek stratejik hedeflere ulaşmak için Sakarya Üniversitesi 2004’ten beri Stratejik Yönetim yaklaşımı ile entegre edilmiş Süreç Yönetimi yaklaşımını yürütmektedir. İlk kez 2004 yılında üniversitedeki tüm süreçler tanımlanarak Süreç Yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Sakarya Üniversitesi’nin süreç yönetimindeki önemli aşamaları Tablo 6’da kronolojik olarak gösterilmiştir.

Tablo 6. Sakarya Üniversitesi Süreç Yönetimi Gelişim Aşamaları

Yıl	Uygulamalar
2001	TSE EN ISO 9002 KYS uygulaması kapsamında, Genel Sekreterlik ve 5 akademik birimdeki idari hizmetlerin süreçlerinin tanımlanması
2004	TKY kapsamında, birimlerin Kalite Elçilerinden oluşan “Süreçleri Belirleme Kurulu (SBK)”nın oluşturulması, tüm akademik ve idari süreçlerinin ilk kez tanımlanması ve Süreç Yönetimi El Kitabının (V1) basılması
2006	TSE EN ISO 9002 KYS kapsamında genişletilmesiyle Genel Sekreterlik, Bağlı Daire Başkanlıkları ve tüm akademik birimdeki idari hizmetlerin süreçlerinin tanımlanması (V2)
2008	KalDer Geri Bildirim Raporunu ve YÖDEK modelini dikkate alarak, Stratejik Planla bütünsel şekilde süreçlerin ve Süreç Yönetimi El Kitabının revizyonu (V3)
2009	Süreç Yönetiminde SYBS’nin kullanılmaya başlanması
2010	KalDer Geri Bildirim Raporunu dikkate alarak Stratejik Plan, YÖDEK ve EFQM yaklaşımlarına uygun olarak tüm süreçlerin ve Süreç Yönetimi El Kitabının revizyonu (V4)
2011	SAÜDEK Süreç Yönetimi Komisyonunun kurulması
2012-2013	KalDer Geri Bildirim Raporu, Stratejik Plandaki güncellemeler ve Kurumsal Performans Değerlendirme Sunumları sonuçlarına göre tüm süreçlerin ve Süreç Yönetimi El Kitabının revizyonu (V5)
2014	Tüm süreçlerin ve risklerin SYBS üzerinden izlenmesinin sağlanması.

Sakarya Üniversitesi, temel süreçleri aracılığıyla geniş bir müşteri yelpazesine hizmet veren bir yükseköğretim kurumudur. Sakarya Üniversitesi’nin müşterileri arasında önlisans, lisans, lisansüstü ve yaşam boyu eğitim öğrencileri ile AR-GE çalışmaları ve hizmetler için toplumun çeşitli kesimleri, kamu ve özel kurumlar yer almaktadır. Bu müşteri gruplarına Sakarya Üniversitesi tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin değer önermeleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 7. Sakarya Üniversitesi Değer Önermesi, Süreçler ve Dağıtım Kanalları

Süreçler	Değer Önermeleri	Dağıtım Kanalları
<b>Eğitim ve Öğretim Süreci</b> (Öğrencilere)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası standartlarda eğitim ve öğretim sağlamak</li> <li>• Tüm süreçleri bilgi teknolojileri ile desteklemek</li> <li>• Bilginin kullanılması için uygulama imkânı sağlamak</li> <li>• Farklı öğrenci gruplarına yönelik esneklik ve çeşitlilikle eğitim-öğretim sunmak</li> </ul>	Örgün ve uzaktan eğitim önlisans, lisans ve lisansüstü programları yoluyla
<b>Araştırma ve Geliştirme Süreci</b> (Öğrencilere, kurum ve kuruluşlara)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje çeşitliliği ile bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde bilginin üretilmesi ve yaygınlaştırılması;</li> <li>• Yenilikçi uygulamalarını daha fazla sanayi kurumuna eriştirecek mekanizmalar ve ortamlar oluşturmak;</li> <li>• Yaratıcılık sürecine sanayinin de katılımını sağlayarak etkin bilgi üretimi gerçekleştirmek.</li> </ul>	Tezler, bildirimler, makaleler ve projeler yoluyla
<b>Uygulama ve Toplumsal Hizmet Süreci</b> (Yaşam boyu öğrenim öğrencilerine, özel sektör ve kamu kuruluşlarına)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumsal faydayı artırmak</li> <li>• Yaşam boyu öğrenme faaliyetleri ile mesleki bilinci, motivasyonu, iş performansını ve yaşam kalitesini artırmak</li> <li>• Üretilen bilginin toplumsal faydaya dönüştürülmesine yönelik çalışmalar yaparak üniversitenin sosyal etkisini ve etkinliğini artırmak</li> </ul>	Bilimsel ve sosyal etkinlikler, SAÜSEM hizmetleri ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yoluyla

Sakarya Üniversitesi'nde öncelikle iyileştirilecek temel süreç, stratejik önceliklere göre belirlendikten sonra iyileştirme yaklaşımı belirlenir. Bu açıdan süreç sıçramalı olarak iyileştirilebileceği gibi değişim yönetimi uygulanarak da kapsamlı şekilde yeniden yapılandırılabilir. Örneğin 2007 yılında Sakarya Üniversitesi'nin stratejik önceliği eğitim-öğretim programlarının iyileştirilmesi olduğundan Eğitim ve Öğretim Süreçleri'nin iyileştirilmesi için değişim yönetimi uygulanarak "Eğitim Öğretim Programlarının Yeniden Yapılandırılması" çalışmaları yürütülmüştür.

## 2. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilen EFQM, Avrupa'da 30.000'i aşkın kuruluş tarafından kullanılan ve kuruluşların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı amaç edinmiş kapsamlı ve evrensel bir yönetim sistemidir. Merkezi Brüksel'de bulunan EFQM tarafından yürütülen EFQM Modeli uygulamaları Türkiye'de ise EFQM'in partneri olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından desteklenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini temel alan EFQM Modeli, birbiriyle bütünlük 3 unsurdan oluşur; Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR Değerlendirme Yöntemi.

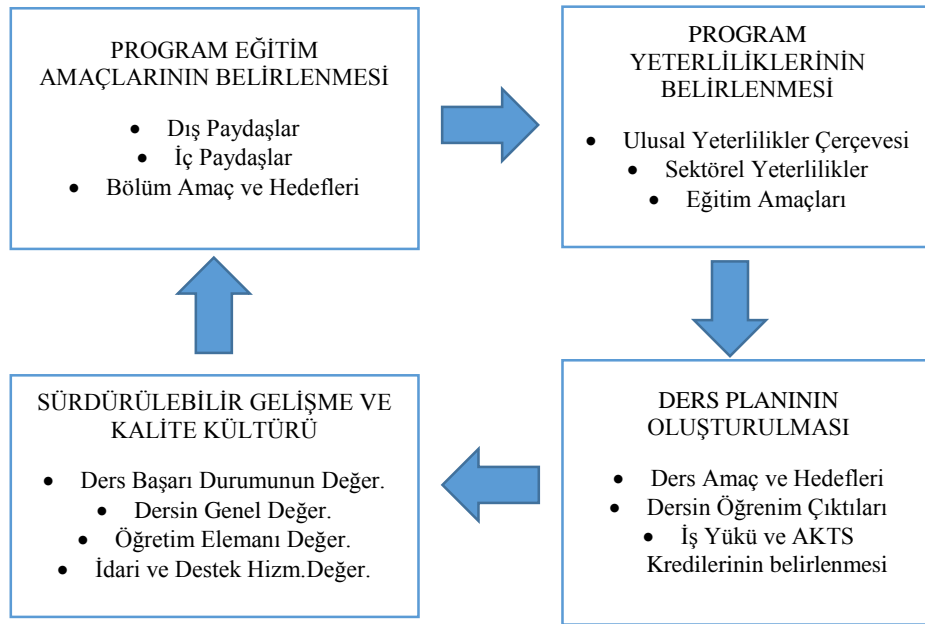
Sakarya Üniversitesi ise EFQM Modelini uygulamaya 2006 yılında KalDer ile İyi Niyet Bildirgesi imzalayıp Ulusal Kalite Hareketi'ne katılarak başlamıştır. İlk olarak 2006 yılında geçtiği Dış Değerlendirme sonrasında Mükemmellik Aşamaları olan 3\* Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi ile ödüllendirilmiştir. Sonrasında 2008 yılında tekrar Dış Değerlendirmeden geçerek bu sefer 4\* Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi olarak Mükemmellik Aşamalarında bir basamak daha yükselmiştir. Sürekli iyileştirmeyi benimsemiş olan Sakarya Üniversitesi, 2010 yılında ulusal düzeyde ödül sürecine başvurarak, 2010 yılında gerçekleştirilen Saha Ziyareti sonrasında Türkiye Mükemmellik Ödülünü Kamu Kurumları Eğitim Kategorisinde almaya hak kazanmıştır. Bu alanda

ulusal düzeyde en üst başarı olan Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nü ise 2013 yılında alan Sakarya Üniversitesi, bu süreçte ulusal tüm ödülleri kazanmıştır.

Sakarya Üniversitesi kurumsal uygulamalarını ve başarısını uluslararası düzeyde değerlendirmek üzere 2015 yılında EFQM Avrupa Ödülleri'ne başvurmuştur. 2015 yılı Mart ayında gerçekleştirilen Saha Ziyareti sonrasında Sakarya Üniversitesi EFQM Mükemmellik Ödülü'nü Kurumsal Yeteneklerin Geliştirilmesi alanında alarak bu ödüle sahip tek Türk Üniversitesi olmuştur.

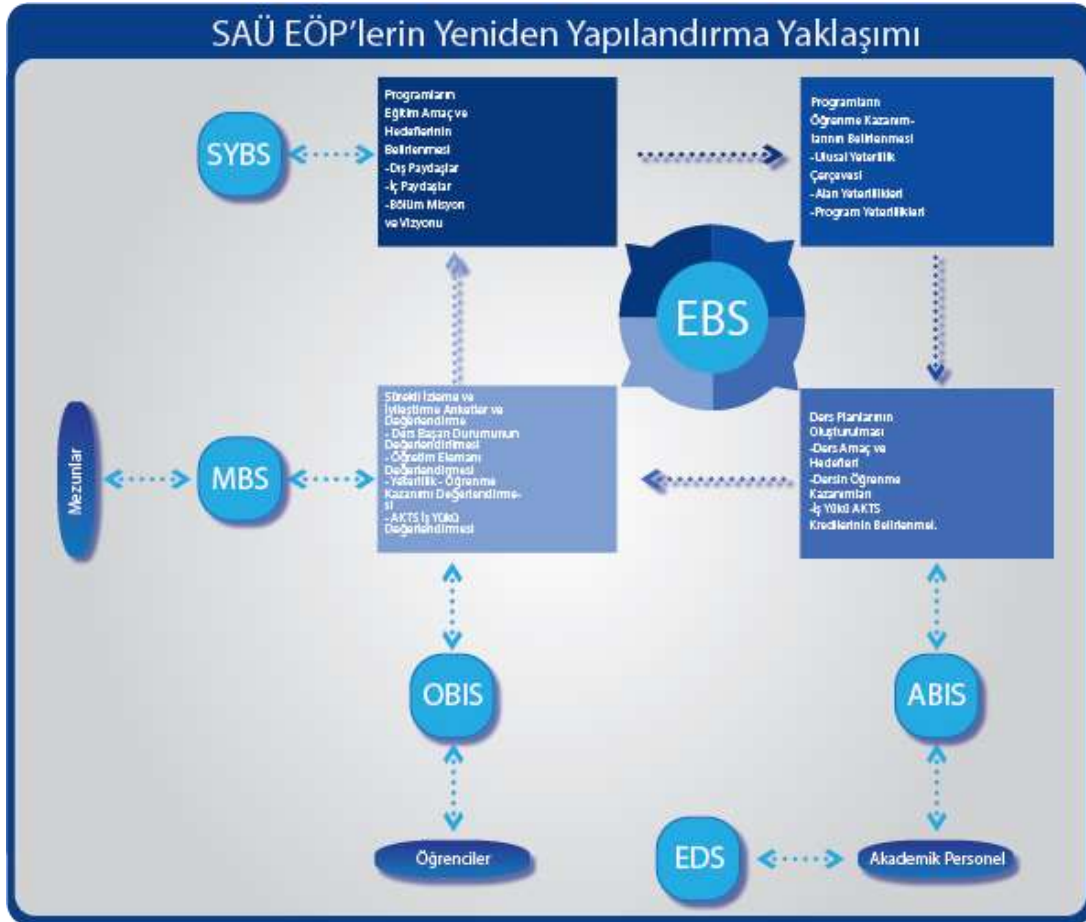
### 3.Programların Akreditasyonu ve Bologna Süreci

Avrupa Yükseköğretim Alanı yaratmayı hedefleyen Bologna Süreci, Türkiye'nin 2007 yılında Bologna Süreci'ne dahil olmasıyla ulusal düzeyde uygulanmaya başlanmıştır (Bkz. **Hata! aşvuru kaynağı bulunamadı.**). Sakarya Üniversitesi ise bu uygulamanın ilk olarak yürütüleceği 3 pilot üniversiteden biri olarak seçilmiştir.



Şekil 2. Bologna Süreci.

Yükseköğretim alanında uluslararası ve ulusal düzeydeki bu gelişmeler neticesinde oluşan fırsatlardan yararlanmak üzere Sakarya Üniversitesi, Stratejik Planı ile uyumlu olarak 2007 yılında “Eğitim-Öğretim Programlarının Yeniden Yapılandırması” çalışmalarına başlamış ve günümüze kadar da aşağıdaki şekilde özetlenmiş olan süreç sürekli olarak geliştirilerek yürütülmüştür. Kurumsal anlamda liderlik özelliğini bu alanda da gösteren Sakarya Üniversitesi, bu süreci diğer üniversitelerden farklı olarak Eğitim Bilgi Sistemi (EBS), Eğitim Destek Sistemi (EDS) gibi kendi geliştirdiği bilişim sistemleri desteğinde yürütmüştür (Bkz. Şekil 3.). Böylece değişimin sistematik bir yaklaşımla yönetilebilmesi yanında yayılım ve sürekli geliştirme için gerekli mekanizmalar oluşturularak başarının sürekliliği sağlanmıştır. Neticede “Yeterliliklere Dayalı Öğrenci ve Öğrenme Merkezli Yaklaşım” tüm programlarda hayata geçirilmiş ve aynı zamanda programların akreditasyona uygun hale gelmesi sağlanmıştır.



Şekil 3. Eğitim ve Öğretim Programlarının Yeniden Yapılandırılması

Yükseköğretim alanında ulusal ilk akreditasyon kurumu olan Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK)'nin kurulması sonrasında ilk olarak 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nin 9 programı akredite olmuştur. Sonrasında Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi'nin Bilgisayar Mühendisliği de akredite olmuştur (Tablo 8).

Tablo 8. Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Akredite Programları

Akredite Program	Akreditasyon Süresi
<b>Mühendislik Fakültesi Programları</b>	
Çevre Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Çevre Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Elektrik-Elektronik Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Elektrik-Elektronik Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Endüstri Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Endüstri Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Gıda Mühendisliği	01.05.2010-30.09.2017
İnşaat Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017



Jeofizik Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2013 01.05.2015-30.09.2017
Jeofizik Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2013
Makine Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Makine Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Metaller ve Malzeme Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Metaller ve Malzeme Mühendisliği (İÖ)	01.05.2010-30.09.2017
<b>Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Programları</b>	
Bilgisayar Mühendisliği (NÖ)	01.05.2010-30.09.2017
Bilgisayar Mühendisliği (İÖ)	01.05.2015-30.09.2017
NÖ: Normal Öğretim; İÖ: İkinci Öğretim	

2015 yılında ise Fen-Edebiyat Fakültesi programlarının akreditasyon süreci yürütülmüştür. Bu kapsamda FEDEK (Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) tarafından fakülte ziyaretleri yapılmış olup değerlendirme sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Fen-Edebiyat Fakültesi'nin Akredite Programları

Akredite Program	Akreditasyon Süresi
<b>Fen-Edebiyat Fakültesi Programları</b>	
Alman Dili ve Edebiyatı	2 yıl
Çeviri Bilimi	2 yıl
Türk Dili ve Edebiyatı	2 yıl
Biyoloji	5 yıl
Coğrafya	5 yıl
Felsefe	5 yıl
Fizik	5 yıl
Kimya	5 yıl
Matematik	5 yıl
Sosyoloji	5 yıl
Tarih	5 yıl

Sakarya Üniversitesi'nde en son 2016 yılında akredite olan diğer fakülte ise, MÜDEK tarafından değerlendirilen Teknoloji Fakültesi programlarıdır (Tablo 10).

Tablo 10. Teknoloji Fakültesi'nin Akredite Programları

Akredite Program	Akreditasyon Süresi
<b>Teknoloji Fakültesi Programları</b>	
Elektrik-Elektronik Mühendisliği	2 yıl
İnşaat Mühendisliği	2 yıl
Makina Mühendisliği	2 yıl
Metaller ve Malzeme Mühendisliği	2 yıl
Mekatronik Mühendisliği	2 yıl

Ayrıca akredite olan programlara ilave olarak İşletme Fakültesi de başvurularını yapmış olup, değerlendirme sürecindedirler. Başvuru işlemleri devam eden diğer birimler ise Eğitim Fakültesi ve Sağlık Yüksekokulu'dur.

#### 4. Türk Standartları Enstitüsü Uluslararası Standartları (TSE EN ISO)

Sakarya Üniversitesi, kurumda kalite anlayışının ilk temellerini İdari-Destek Süreçleri'nde TSE EN ISO Standartları uygulamaya başlayarak atmıştır. İlk olarak 1999 yılında Genel Sekreterliğe bağlı birimlerde başlatılan ISO çalışmaları sonrasında ilk olarak 2000 yılında TSE EN ISO 9001 belgesi alınmıştır. Sonrasında belgenin kapsamı genişletilerek üniversitedeki tüm idari birimler dâhil edilmiş ve günümüze kadar yenilenerek belge korunmuştur.

Ayrıca 2015 yılında TSE EN ISO 10002 Müşteri Şikayet Yönetimi Sistemi uygulanmaya başlanmış ve iç-dış tüm müşterileri ilgilendiren birimleri kapsayacak şekilde belge alınmıştır.

Bu standartlara ilave olarak TÜRKAK tarafından akredite olan Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (SAÜSEM), Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yetkilendirilmesi ile 17024 Personel Belgelendirme Standardı çerçevesinde sınav ve belgelendirme yapabilmektedir.

### C. Eğitim ve Öğretim

Sakarya Üniversitesi 183 önlisans, 153 lisans, 179 yüksek lisans ve 91 doktora programı yoluyla ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim hizmetini Eğitim ve Öğretim Ana Süreci kapsamında yürüttüğü süreçlerle gerçekleştirmektedir. 2010'dan beri tüm programlar Avrupa Komisyonu tarafından verilen ve uluslararası tanınırlık sağlayan "Diploma Eki Etiket" ve "ECTS Etiket"ne sahiptir.

Sakarya Üniversitesi'nde, Eğitim ve Öğretim Süreci tüm programlar için şu amaçlara sahiptir;

- Paydaş görüşleri ve beklentilerine, yükseköğretim alanında uluslararası ve ulusal düzeydeki gelişmelere uygunluğunun sağlanması;
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin önceden tanımlı amaçlar doğrultusunda etkin şekilde yürütülmesi için gerekli yönetim ve destek faaliyetlerinin yürütülmesi;
- Önlisans, lisans ve lisansüstü seviyelerde, daha önce tanımlanmış olan bilgi ve beceriler ile kişisel ve mesleki yetkinlerin öğrencilere kazandırılmasını sağlamak üzere çeşitli öğretim yöntemlerinden en uygun olanlarını kullanarak dersleri daha önce duyurulmuş plana uygun şekilde işlemek ve tüm bu süreçte öğrenme çıktılarının kazanımını çeşitli ölçme yöntemleri ile çok yönlü şekilde değerlendirmek;
- Öğrencilerin işletmelerde teknik, pratik ve idari bilgi-beceri kazanmalarını, iş hayatını, işçi-işveren ilişkilerini tanımlarını sağlayarak üniversitede öğrendikleri kuramsal bilgileri kişisel bilgi ve tecrübeye dönüştürmelerini sağlamaktır.

Eğitim ve Öğretim Ana Süreci; Eğitim ve Öğretim Yönetimi Alt Süreci, Eğitim ve Öğretim Uygulama Alt Süreci ile Stajyer, Staj Yeri ve Staj İzleme Alt Süreci'nden oluşmaktadır.

1. **Eğitim ve Öğretim Yönetimi Alt Süreci;** üniversitedeki bölümlerin, programların, sanat dallarının ve derslerin paydaş görüşleri ve beklentilerine, yükseköğretim alanında uluslararası ve ulusal düzeydeki gelişmelere uygunluğunu sağlamak, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin önceden tanımlı amaçlar doğrultusunda etkin şekilde yürütülmesi için



gerekli yönetim ve destek faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla yapılan tüm faaliyetleri kapsar. Ana başlıklarıyla süreci oluşturan faaliyetler şöyledir;

1.1. Paydaşlarla işbirliği gerçekleştirilmesi; iç ve dış paydaşların görüşleri çeşitli yollarla (anketler, kurul/komisyonlar, paydaş ziyaretleri vb.) elde edildikten sonra görüşlerin ve önerilerin ilgili faaliyet bünyesinde değerlendirilir.

1.2. Yeni bölüm, program veya sanat dalı açılması; paydaş beklentileri ve önerileri, mevcut koşullar değerlendirildikten sonra önerilmesi planlanan bölüm/program/sanat dalıyla ilgili olarak amaç, hedef ve program yeterlilikleri ile ders planları ve ders tanımları oluşturulur. İlgili kurulların ve senatonun değerlendirmesi ve kararına uygun olarak YÖK'ün ilgili kriterleri doğrultusunda başvuru dosyası hazırlandıktan sonra YÖK'den gelen sonuca uygun işlemler gerçekleştirilir.

1.3. Yeni dersin açılması ve mevcut derslerin güncellenmesi; yeni açılacak ders ilgili kurul ve senato değerlendirdikten sonra verilen karara ve dersin niteliğine uygun olarak işlemler yürütülür. Mevcut dersler ise tüm geri bildirimler dikkate alınarak sürekli iyileşme sağlayacak şekilde güncellenir.

1.4. Ders, vize ve final sınav programlarının hazırlanması; ilgili dönem başında ders programları ve sonrasında tüm sınav programlarının hazırlanması ve duyurulması işlemleridir.

**2. Eğitim ve Öğretim Uygulama Alt Süreci;** Önlisans, lisans ve lisansüstü seviyelerde, daha önce tanımlanmış olan bilgi ve beceriler ile kişisel ve mesleki yetkinlerin öğrencilere kazandırılmasını sağlamak üzere çeşitli öğretim yöntemlerinden en uygun olanlarını kullanarak dersleri daha önce duyurulmuş plana uygun şekilde işlemek ve tüm bu süreçte öğrenme çıktılarının kazanımını çeşitli ölçme yöntemleri ile çok yönlü şekilde değerlendirmek amacıyla yapılan tüm faaliyetleri kapsar. Ana başlıklarıyla süreci oluşturan faaliyetler şöyledir;

- 2.1. Öğrenci kayıtları ve muafiyet sınavları, önden kazanılmış yetkinliklerin tanınması
- 2.2. Danışmanlık işlemleri,
- 2.3. Derslerin 14 haftalık içeriğe uygun olarak işlenmesi,
- 2.4. Öğrencilerin ders öğrenim çıktılarına göre değerlendirilmesi,
- 2.5. Derslerin ve öğretim üyesinin öğrenciler tarafından değerlendirilmesi,

**3. Stajyer, Staj Yeri ve Staj İzleme Alt Süreci;** Öğrencilerin işletmelerde teknik, pratik ve idari bilgi-beceri kazanmalarını, iş hayatını, işçi-işveren ilişkilerini tanımalarını sağlayarak üniversitede öğrendikleri kuramsal bilgileri kişisel bilgi ve tecrübeye dönüştürmelerini sağlamak üzere yürütülen tüm faaliyetleri kapsar. Öğrencilerin yurt içi ve/veya yurt dışındaki işyeri ortamlarında gerçekleştirebilecekleri stajların iş yükleri belirlenmiş (AKTS kredisi) ve programın toplam iş yüküne dâhil edilmiştir.

Tüm bu faaliyetlerin yürütülmesinde göz önünde bulundurulacak ilkeler ve kriterler 2547 Sayılı Yükseköğretim kanunu başta olmak üzere aşağıda listelenen yönetmelikler, yönergeler ve senato esaslarıdır.

Eğitim ve öğretimle ilgili yönetmelikler:

- SAÜ Öğretim Üyelerinin Akademik Kıyafetleri Hakkında Yönetmelik
- SAÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği
- SAÜ Lisans ve Önlisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
- SAÜ Eğitim Fakültesi İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Sertifika Programı Yönetmeliği

- SAÜ Yabancı Diller ve Hazırlık Sınıfı Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
- SAÜ Tıp Fakültesi Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği
- Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği
- SAÜ Kütüphane Yönetmeliği
- SAÜ Yurtlar Yönetmeliği

Eğitim ve öğretimle ilgili yönergeler:

- Öğrenci Senatosu Yönergesi
- Çift Anadal ve Yandal Program Yönergesi
- Diploma, Mezuniyet Belgesi ile Diğer Belgelerin Düzenlenmesinde Uygulanacak Esaslara İlişkin Yönerge
- Teknoloji Fakültesine Ait Bilimsel Hazırlık Yönergesi
- Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Zorunlu İşyeri Stajı Yönergesi
- Meslek Yüksekokulları Zorunlu İşyeri Stajı Yönergesi
- Meslek Yüksekokulları İşyeri Uygulaması Eğitim Yönergesi
- Spor, Kültür ve Sanat Birliği Birim Yönergesi
- Pedagojik Formasyon Eğitimi Sertifika Programı Yönergesi
- Teknoloji Fakültesi İşyeri Eğitimi Yönergesi

Sakarya Üniversitesi hem stratejik önceliğinin eğitim-öğretim programlarının iyileştirilmesi olduğundan hem de Bologna sürecini uygulamaya başladığından 2007 yılında tüm önlisans, lisans ve lisansüstü programlarının yeniden yapılandırılmasını sağlamak üzere değişim yönetimi uygulamaya başlamıştır. Bu değişim yönetimi kapsamında yürütülen süreç; Kalite Güvencesi Sistemi bölümünde anlatılmıştır. Şekil 3 ile özetlenen süreç içeriğinde yapılanlar ise ana hatlarıyla aşağıdaki tablo ile açıklanmıştır.

Tablo 11. Eğitim ve Öğretim Programlarının Yeniden Yapılandırılması Süreci

Önemli Tarihler	Aşama	Açıklama
27.12.2007	Değişim planının oluşturulması ve kurumda paylaşılması	Eğitim-öğretim Programlarının yeniden yapılandırılması amacıyla yürütülecek tüm uygulamanın planı belirlenerek kurumda paylaşımı yapılmıştır.
31.01.2008	Programların eğitim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi	Programların eğitim amaç ve hedefleri belirlenirken/güncellenirken geniş katılımlı olarak paydaş görüşleri dikkate alınır. Bu paydaşlar şöyledir; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış Paydaş; Mezunlar, İşverenler, Meslek Odası Temsilcileri, Danışma Kurulu</li> <li>• İç Paydaş; Öğretim Üye/Elemanları, Bölüm Personeli, Öğrenciler</li> </ul>
28.02.2008	Programların yeterliklerinin belirlenmesi	Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi referans alınarak programlara özgü yeterlilikler belirlenir.
30.05.2008	Ders planlarının oluşturulması–Ders Tanıtım ve Uygulama bilgilerinin oluşturulması	Program yeterlilikleri ile ders öğrenme çıktıları ilişkilendirilerek yeterlilikleri sağlamak için gerekli derslerin belirlenir. Belirlenen derslerin amaç ve hedefleri, öğrenim çıktıları, haftalık içeriği, öğretim ve ölçme değerlendirme yöntemleri, iş yükü ve AKTS değerleri belirlenir.

		Derslerde kullanılacak ölçme-değerlendirme yöntemleri sınav, ödev, proje/tasarım şekline olup, bir derste dönem içinde en az 4 yöntem kullanılmak üzere belirlenmiştir. Öğretim yöntemleri ise anlatım, soru-cevap, tartışma, alıştırmay-uygulama, bireysel çalışma, proje temelli öğrenme şeklinde çeşitlendirilmiştir.
26.06.2008	Sürdürülebilir gelişme ölçütlerinin belirlenmesi ve değerlendirme	Özdeğerlendirme, dış değerlendirme, akran değerlendirmesi, program değerlendirmesi, anketler gibi araçlarla sürekli iyileştirme yaklaşımı uygulanmaktadır.

Sakarya Üniversitesi'nde stratejik amaçlar doğrultusunda ve sürekli iyileştirme yaklaşımıyla geliştirilen ve Eğitim-Öğretim Ana Süreci kapsamında uygulanan yaklaşımlar ve sunulan hizmet ise şöyledir;

- **Yeterliliklere Dayalı Öğrenci ve Öğrenme Merkezli Yaklaşım;** 2007 yılında başlatılan “Eğitim ve Öğretim Programlarının Yeniden Yapılandırılması” değişim projesi kapsamında tüm programların amaç ve yeterlilikleri belirlenmiş ve bu doğrultuda ders plan ve programları, ders tanımları güncellenmiştir. Tüm bu süreç, EBS ve EDS sistemleri desteğinde yürütülmüştür ve ders materyalleri EBS'de ([www.ebs.sakarya.edu.tr](http://www.ebs.sakarya.edu.tr)) paylaşılmıştır. Bu ise Sakarya Üniversitesi'nde eğitim ve öğretim süreçlerinin tanımlı, şeffaf, sürekli geliştirilebilir bir çerçeveye taşınmasını ve “Yeterliliklere Dayalı Öğrenci ve Öğrenme Merkezli Yaklaşımın” hayata geçirilmesini sağlamıştır.
- **Uygulamalı Eğitimler (3+1, 7+1, UMDE);** “3+1 Uygulamalı Eğitim Modeli”, meslek yüksekokullarda uygulamalı eğitim imkânlarını iyileştirmek ve istihdam oranını artırmak amacıyla Meslek Yüksekokulu Koordinatörlüğü (MYOK) tarafından 2010 yılında geliştirilmiştir. Bu eğitim modelinde; eğitim-öğretim 3 dönem üniversitede ve sonrasında 1 dönemi özel ve kamu kurumlarında uygulamalı eğitim olarak yürütülmektedir. Bu programın tüm paydaşlar açısından başarılı olmasıyla lisans programlarında Teknoloji Fakültesi'nin tüm programlarında 7+1 ve Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde UMDE Seçmeli Dersi olarak uygulanmaya başlanmıştır.
- **Uzaktan Eğitim;** Türkiye'de ilk internet destekli eğitimi sağlayan üniversite olan Sakarya Üniversitesi, 2000 yılından beri önce önlisans sonra lisans ve lisansüstü tüm programlarında açtığı uzaktan eğitim programları yoluyla öğrencilerine eğitim-öğretim çeşitliliği sağlamaktadır. Bu yetkinlik örgün öğretim programlarının bazı derslerinde ve hizmetçi eğitimlerde de kullanılmaktadır.
- **Aktif Öğrenme;** öğrencilerin etkin öğrenenler, öğretim elemanlarının da onlara yol gösteren danışmanlar olması amacıyla Sakarya Üniversitesi'nde tüm programlarda “Aktif Öğrenme” 2016 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır.
- **Bireysel Eğitim Destekleri ve Başarı Ödülü;** Sakarya Üniversitesi'nde öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerini ve öğretim becerilerini iyileştirmek üzere eğitimler yürütmektedir. Ayrıca öğretim üyelerinin eğitsel performanslarını izlemek ve ödüllendirmek üzere 2016 yılında Bireysel Eğitim Başarı Ödülü vermeye başlanacaktır. Değerlendirme; öğrenci anketleri, mevcut eğitim araçlarının etkin kullanımı ve bölüm anketlerine göre bireysel puanlar hesaplanarak yapılacaktır.

Sakarya Üniversitesi, Eğitim ve Öğretimle ilgili olarak hedeflerini başarıma düzeylerini stratejik ve süreç düzeyindeki birçok performans göstergesiyle izlemektedir. Bu göstergeler içerisinde istatistiksel göstergeler (Tablo 3.1-3.4) yanı sıra “yabancı öğrenci sayısı (Tablo 3.3,

Tablo 3.13), 3+1 Modeli'nin anket sonuçları (Tablo 3.12) ile uzaktan eğitim ders sayısı (örgün programlar içerisinde) (Tablo 3.5), akredite olan program sayısı” gibi göstergeler Ek 3’de sunulmuştur.

### Ç. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma ve Geliştirme Süreci, öncelikle üniversitenin vizyonu doğrultusunda araştırma ve geliştirme ile ilgili stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere araştırma-geliştirme çalışmaları, projeler, lisansüstü tezler yoluyla bilimsel bilgi üretimini kapsamaktadır. Ayrıca üniversitedeki araştırma ve geliştirme çalışmalarının desteklenmesi amacıyla; üniversite tarafından sağlanan proje destek ve teşviklerin yürütülmesi ile üniversite bünyesindeki araştırma merkezlerinin yönetimi faaliyetlerini de içermektedir.

Araştırma ve Geliştirme Süreci; Bilgi Üretimi Alt Süreci, Proje Destek ve Teşvik Değerlendirme ve İzleme Alt Süreci, Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetimi Alt Süreci’nden oluşmaktadır.

- 1. Bilgi Üretimi Alt Süreci;** Ar-Ge faaliyetlerinin kalitesi ile evrensel nitelikte bilginin üretilmesi, yayılması ve paylaşılması amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.
- 2. Proje Destek ve Teşvik Değerlendirme ve İzleme Alt Süreci;** üniversite tarafından yapılan proje ve nitelikli yayınların sayılarının artırılması amacıyla bilimsel teşviklerin ve desteklerin değerlendirilmesi ve izlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- 3. Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetimi Alt Süreci;** Araştırma ve uygulama faaliyetlerini koordinasyonunu sağlayarak paydaşların gelişimine katkıda bulunmak ve üniversitenin tanınırlığını arttırmak amacıyla araştırma ve uygulama merkezlerinin faaliyet alanları doğrultusunda araştırma ve incelemelerde bulunarak uygun görülen eğitim programlarının düzenlenmesi ve sonuçlarının duyurulması faaliyetleri kapsamaktadır.

Sakarya Üniversitesi’nde Araştırma ve Geliştirme Ana Süreci kapsamında yürütülen yaklaşımlar ve sunulan hizmet ise şöyledir;

- **Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu (BAPK) Destek ve Teşvikleri;** Üniversitenin stratejik amaçları doğrultusunda tüm akademik çalışanların bilimsel projeleri, yayınları ve etkinliklere katılımı için üniversite tarafından sağlanan desteklerdir. Bu desteklerin yönetimi BAP Komisyonu tarafından yapılmakta ve BAP Komisyonu tarafından alınan kararlar BAP Koordinatörlüğü tarafından yürütülmektedir.
- **Sakarya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (AdapTTO);** Sakarya Üniversitesi ile teknoloji kullanıcısı sanayi şirketleri veya diğer teknoloji ya da Ar-Ge kurum ve kuruluşları arasında bilgilendirme, koordinasyon, araştırmayı yönlendirme; yeni Ar-Ge şirketlerinin oluşturulmasını teşvik etme, işbirliği geliştirme; fikri mülkiyet haklarının korunması, pazarlanması, satılması, fikri mülkiyetin satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi konularında faaliyet gösteren bir yapıdır.
- **SAÜ Teknokent;** Sakarya Üniversitesi kampüsü içerisinde akademik, ekonomik ve sosyal yapıyı bütünleştiren, teknolojik alanda Ar-Ge yapan firmalara veya yeni girişimcilere Sakarya Üniversitesi’nin imkânlarından yararlanma olanağı vererek destekleyen ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda bulunan yapıdır. Sakarya Üniversitesi’nin en büyük paya sahip ortak olduğu SAÜ Teknokent şirketi, üniversite ile sanayi arasında işbirliğinin etkinliğine hizmet etmektedir.

- **Araştırma ve Uygulama Merkezleri;** Sakarya Üniversitesi bünyesinde 34 adet araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası gelişmeler, ihtiyaçlar ve paydaşların beklentileri doğrultusunda üniversite bünyesinde araştırmalar yapmak üzere kurulmuş birimlerdir.
- **Sakarya Üniversitesi Araştırma ve Geliştirme Merkezi (SARGEM):** Bu araştırma ve geliştirme merkezi uygulamalı ve disiplinlerarası alanlarda Sakarya Üniversitesi'nin ileri düzeyde araştırma altyapısını oluşturmak için kurulmuştur. SARGEM bütün birimlerdeki araştırmacıların yaratıcı ve üretken bir ortamda birlikte çalışabilmelerini, merkezi laboratuvarın bulunduğu tek bir merkezde AR-GE faaliyetlerini yürütebilmelerini sağlamaktadır.

Sakarya Üniversitesi, Araştırma ve Geliştirme ile ilgili olarak hedeflerini başarma düzeylerini stratejik ve süreç düzeyindeki birçok performans göstergesiyle izlemektedir. Bu göstergeler içerisinde “*Kabul edilen araştırma projelerinin sayısı ve türü (Tablo 3.6), akademik personel başına düşen proje sayısı (Tablo 3.7), indeksli yayın sayısı (Tablo 3.9), şirket sahibi çalışan sayısı ya da Teknokent'teki projelere katılan çalışan sayısı (Tablo 3.11)*” Ek 3'te sunulmuştur.

## D. Yönetim Sistemi

### 1. İdari ve Destek Süreçleri

İdari ve Destek Süreci; Sakarya Üniversitesi'nde yürütülen temel süreçlerin etkin, etkili ve kaliteli şekilde gerçekleştirilmesi için idari açıdan gerekli olan öğrenci işleri, idari-mali işler, yapı işleri gibi faaliyetleri ve tüm paydaşlara sunulan sportif, kültürel, sağlık ve güvenlik hizmetleri gibi destek hizmetlerini kapsamaktadır.

İdari ve Destek Süreci, şu alt süreçlerden oluşmaktadır;

1. Hukuki İşlemler Alt Süreci
2. Bütçe, Muhasebe ve İç Kontrol Alt Süreci
3. Personel İşleri Alt Süreci
4. Öğrenci İşleri Alt Süreci
5. İdari ve Mali İşler Alt Süreci
6. Bilgi İşlem ve Teknik Bakım Onarım Alt Süreci
7. Kütüphane ve Dokümantasyon Alt Süreci
8. Sağlık, Kültür, Barınma, Spor ve İşletmeler Alt Süreci
9. Yapı İşleri ve Teknik Bakım-Onarım Alt Süreci
10. Döner Sermaye İşletmesi Alt Süreci
11. Basımevi Alt Süreci
12. Güvenlik Hizmetleri Alt Süreci
13. Kalite Yönetimi Alt Süreci
14. Eğitim Öğretim Birimleri İdari Hizmetler Alt Süreci

Sakarya Üniversitesi, İdari ve Destek Hizmetleri ile ilgili olarak hedeflerini başarma düzeylerini stratejik ve süreç düzeyindeki birçok performans göstergesiyle izlemektedir. Bunlardan “*öğrenci ve çalışanların idari ve destek hizmetlerinden memnuniyet derecesi (Tablo 3.12)*” Ek 3'te sunulmuştur.

## 2. Yönetmel Süreçler

Yönetmel Süreç; Sakarya Üniversitesi'nin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere üstün performans göstermesini sağlamak ve bu performansı sürdürmek için güvence altına almak üzere yürütülen yönetmel faaliyetleri kapsamaktadır.

Yönetmel Süreç, şu alt süreçlerden oluşmaktadır;

1. Stratejik Planlama ve İzleme Alt Süreci,
2. Yönetişim Alt Süreci,
3. İç Denetim Alt Süreci,
4. Süreç Yönetimi Alt Süreci,
5. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Süreci,
6. Kurumsal İletişim Alt Süreci,
7. Teknoloji Yönetimi Alt Süreci,

Sakarya Üniversitesi, Yönetmel süreçlerle ilgili olarak hedeflerini başarma düzeylerini stratejik ve süreç düzeyindeki birçok performans göstergesiyle izlemektedir. Bu göstergeler içerisinde "stratejik plan gerçekleştirme oranları (Tablo 3.10), LİDEA ve ÇMA anket sonuçları (Tablo 3.12)" Ek 3'te sunulmuştur. Ayrıca geçmiş yıllara ait bütün anketlerin analiz sonuçlarına [www.kalite.sakarya.edu.tr](http://www.kalite.sakarya.edu.tr) adresinden ulaşılabilir.

## 3. Kaynakların Yönetimi

### İnsan Kaynaklarının Yönetimi

Sakarya Üniversitesi, İnsan Kaynaklarının yönetimi amacıyla 2013 yılında hazırlanan İnsan Kaynakları Yönergesi'ni uygulamaya başlamış ve kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda 2015 yılında revize edilen bu yönerge kapsamında üniversitedeki tüm idari personelin yönetimi yürütülmektedir.

Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Politikasında 'Kurumun orta ve uzun vadeli insan kaynakları planlamasını yaparak kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda, kişinin doğru yerde istihdam edilmesini sağlayacak sistemi kurma ve geliştirme' araçlarından biri olan **İş Analizi**, kurum bünyesinde 2015 yılında üniversitenin İdari birimlerinde gerçekleştirilmiştir.

İş Analizi çalışması İK'nın diğer fonksiyonları olan **eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, Kariyer yönetimi** (terfi ve atama) faaliyetlerine destek vermekte, İş analizleri sonucunda elde edilen iş yüklerine göre, fazla personel istihdamı önlenecek ve ihtiyaç duyulan birime iş tanımlarına göre personel tedarik edilmektedir.

İnsan Kaynağının **tedarik ve seçimi, ücret yönetimi** 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde yapılmaktadır.

Sakarya Üniversitesi İK Yönergesi doğrultusunda her yılın Aralık ayında birimlerdeki idari ve idari görev yapan akademik personel performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilmektedir. **Performans değerlendirme** sonucu, görevde yükselecek personel sadece kıdeme dayalı değil; performans dayalı bir kariyer yönetim sistemi kurulması amaçlanmaktadır.



Sakarya Üniversitesi'nde Hizmet içi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından her yıl gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi ile personelin talep ettiği ve yöneticilerin personeli için gerekli gördüğü eğitimler birim, unvan ve kişi düzeyinde belirlenerek planlanmaktadır. Bu planlama ile yapılan yıllık eğitim programı uygulandıktan sonra öğrenme düzeyi ve eğitim programının etkinliği anket ve odak grup görüşmeleri ile ölçülmektedir. Eğitim sürecinde öğrenilenlerin işe ne ölçüde yansıtıldığı 'Yöneticinin Personeli Değerlendirme Anketi' ve Performans Değerleme Forumu'ndaki 'Değerlendirici görüşleri' ile belirlenir.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği hükümlerine göre liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinin ne kadar etkin olduğu ilgili süreç göstergeleri yoluyla ve hizmet alanların memnuniyetleri ölçülerek izlenmekte ve geliştirilmektedir.

### **Mali Kaynaklarının Yönetimi**

Sakarya Üniversitesi, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu gereğince Merkezi Yönetim kapsamında bir kamu idaresi olup mali kaynakların kullanımı anılan yasa hükümlerine ve süreçlerine uygun olarak yürütülmektedir. Kurum Bütçesinin hazırlanma sürecinde; Bütçe, harcama birimlerinin bütçe ödenek ihtiyaçları, geçmiş dönem ve cari dönemdeki harcamaları dikkate alınarak, Maliye Bakanlığı bütçe süreci (Bütçe Çağrısı, Orta Vadeli Plan, Orta Vadeli Mali Plan, Yatırım Hazırlama Programı, Bütçe Hazırlama Rehberi) ve bütçe politikaları doğrultusunda 3 yıllık gelir ve gider tahminlerini gösterecek şekilde Kurum Bütçe teklifi olarak hazırlanır ve Maliye Bakanlığına sunulur. Maliye Bakanlığınca kurum bütçe teklifleri değerlendirilerek nihai aşamada Bütçe Tasarısı haline getirilir ve TBMM'ne sunulur. Bütçe, TBMM'nde yapılan bütçe görüşmeleri neticesinde kabul edilerek mali yılsonunda yasalaşır.

Bütçenin harcama birimleri düzeyinde dağılımı, birimlerinin ödenek teklif ve ihtiyaçlarına göre yapılarak Üniversite Yönetim Kurulu Kararına sunulur ve Maliye Bakanlığı onayıyla beraber yürürlüğe girer. Bütçe uygulanmasına ilişkin olarak öncelikle; Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ve Uygulama Tebliği uyarınca yılı içinde (A) işaretli cetvelde tahmin edilen giderlerin yapılması, (B) işaretli cetvelde gösterilen gelir kalemlerinin tahakkuk ve tahsilât işlemlerinin gerçekleştirilmesi, kurumun yıl içindeki ihtiyaçları (yeri, zamanı, gider miktarı, zorunluluğu vs.) dikkate alınarak "**Ayrıntılı Finans Programı (AFP)**" yapılmak suretiyle planlanmaktadır. AFP'da kurumun aylara göre öz gelir gerçekleşmesi ve gider ihtiyaçlarına ilişkin tahminleri yapılır, bunun dışında bütçenin (A) cetvelinde yer alan hazine yardımına ilişkin ödeneklerin karşılığı tahakkuk ve nakit akışı Maliye Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığınca planlanarak, Hazine Nakit Sistemine göre aylık nakit ihtiyaçlarının gönderimi sağlanmaktadır. Ödenekler aylık dilimler halinde belirlenir ve üçer aylık dönemler baz alınarak serbest bırakılır. Harcama Birimleri, kendisine tahsis edilen ödeneklerini, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu gereğince etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından; harcamalarını bütçe uygulama tebliğlerinde belirlenen usul ve esaslara planlarlar. Ancak yılı içerisinde planlama dışında yeni bir hizmet ihtiyacının doğması, tahsis edilen ödeneğin yetersizliği veya zorunlu tüketim harcaması gibi acil ihtiyaçların oluştuğu

durumlarda, harcama birimlerinin talepleri üzerine, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca ödenek ihtiyacının temini sağlanır. Hiçbir surette ödenek yokluğu veya eksikliği nedeniyle kurum hizmetlerinin aksamasına müsaade edilmez. Yılı içindeki ilave ödenek ihtiyaçları, net finansman. Öz gelir karşılığı ödenek, bütçe içi aktarma veya Maliye Bakanlığından yedek ödenek teminiyle sağlanmaktadır. Özellikle net finansman suretiyle yapılan ödenek eklemeleri, etkin bir bütçe harcama politikasının uygulanmasını sağlamaktadır.

### **Taşınır ve Taşınmaz Kaynakların Yönetimi**

Taşınır kaynaklarının yönetimi, hiyerarşik sıraya göre; Harcama Yetkilisi, Satın alma Şube, Taşınır Kontrol Yetkilisi, Taşınır Kayıt Yetkililerini kapsamaktadır. Taşınırın kullanılması; ihtiyaçları önemine ve aciliyetine göre tespit edilerek kaynaklar ölçütünde alıma gidilip, kullanım miktarlarını da göz önüne alarak daha tasarruf sağlayıcı kontrol mekanizması çerçevesinde taşınırın etkin bir biçimde kullanıma sunulmakta ve KBS otomasyonu (Kamu Bilişim Sistemi) ile takibi sağlanmaktadır.

Alım öncesi birimlerin ihtiyaçları tespit edilir ve ambar stok miktarına göre Satın Alma Şube Müdürlüğüne tedarik için başvurulur. Alımdan sonra Muayene Kabul Komisyonu'nun onayından sonra TİF (Taşınır İşlem Fişi) kesilerek tüketim ve demirbaş olarak tasnif edilerek depolanmaktadır. İstek Birimleri tarafından talep edilen malzemeler çıkış TİF'i düzenlenerek sarf malzemeler kullanıma, demirbaş malzemeler ise ilgili kişilere zimmetlenmektedir. Giriş-çıkış TİF'leri TKYS (Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi) otomasyonundan HYS (Harcama Yönetim Sistemi) ne, HYS den de Muhasebe birimine gönderilir.

Kullanım süreleri dolan demirbaşların teknik personel tarafından, kullanıma uygunluğu elverişli olmayan demirbaşlara verilen rapora dayanarak kayıttan düşülür. Hurdalarda İhale usulü ile satılmaktadır.

Tüketim malzemelerinin çıkışlarından sonra her hafta başında KBS sistemi üzerinden ve 3 aylık Tüketim çıkışları HYS'ye gönderilerek, HYS üzerinden de muhasebe birimine gönderilerek muhasebeleşmesi sağlanmaktadır. Yılı sonu işlemlerinde KBS üzerinden yıllık giriş ve çıkışların raporları alınarak muhasebe birimi ile uygunluğu sağlanarak, Harcama yetkilileri tarafından stok durumları imzalanarak bir nüshası muhasebe birimine bir nüshası birim dosyalarına kaldırılmaktadır.

Taşınır ve taşınmaz kaynakların yönetiminde bütün işlemlerde Maliye Bakanlığınca ait KBS, TKYS, HYS otomasyon sistemlerini etkin ve verimli şekilde kullanılmaktadır. İlgili süreçler kapsamında süreçlerin ne kadar etkin yönetildiği izlenerek geliştirilmektedir.

### **4. Bilgi Yönetim Sistemi**

Sakarya Üniversitesi'nin en önemli yetkinliği çoğu süreçlerini bilişim sistemleriyle desteklemesi ve bu sistemlerin üniversitenin kendisi tarafından geliştiriliyor olmasıdır. Örneğin Sakarya Üniversitesi stratejik yönetim sürecini 2003'ten beri yürütmektedir ve bu süreci desteklemek ve bütün birimlerin katılımını sağlamak adına Stratejik Yönetim Sistemi (SYBS)'ni 2009'dan beri kullanmaktadır.



Sakarya Üniversitesi'nin bir diğer önemli farklılığı ise tüm bilişim sistemlerini entegre eden ve üniversite yönetimini destekleyen bilişim sistemidir. SABİS olarak adlandırılan Sakarya Üniversitesi Bilgi Sistemi ,birbirine entegre edilmiş pek çok farklı modülden oluşan yönetim bilgi sistemidir (üniversite yönetim platformu). Bu modüller akademik ve idari çalışanlar, öğrenciler ve ziyaretçilerin kullanımına yönelik bütün süreçleri desteklemektedir. Kullanıcılar yetki alanlarına göre sınıflandırılmış bütün işlemlere erişebilmektedirler. SABİS aracılığıyla ayrıca dış paydaşlarla iletişim ve kamuoyu ile bilgi paylaşımı da kolaylaştığından, Sakarya Üniversitesi'nin kurumsal iletişim yetkinliği de güçlenmiştir. SABİS bünyesinde bulunan başlıca bilişim sistemleri/modüller şöyledir:

- Eğitim Bilgi Sistemi (EBS), [www.ebs.sakarya.edu.tr](http://www.ebs.sakarya.edu.tr)
- Eğitim Destek Sistemi (EDS), [www.eds.sakarya.edu.tr](http://www.eds.sakarya.edu.tr)
- Kalite Yönetim Bilgi Sistemi (KYS)
- Akademik Bilgi Sistemi (ABİS)
- Öğrenci Bilgi Sistemi (OBİS)
- Personel Bilgi Sistemi
- Mezun Bilgi Sistemi (MBS)
- Web Site Yönetimi
- Danışmanlık Yönetim Sistemi
- Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS), [www.sybs.sakarya.edu.tr](http://www.sybs.sakarya.edu.tr)

## 5. Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi

Sakarya Üniversitesi aldığı destek hizmetlerinin tedarik sürecinde teknik ve idari şartname bazında tüm teknik detay ve nitelikleri belirledikten sonra 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu uyarınca ihale yada doğrudan temin yoluyla tedarik sürecini gerçekleştirmektedir.

Kurum dışından alınan idari ve/veya destek hizmetlerinin tedarik sürecine ilişkin kriterleri belirlenmiş olup, TSE-ISO-EN 9001 kalite yönetim sistemi çerçevesinde prosesler Satınalma Şube Müdürlüğü ve İhale Şube Müdürlüğü şeklinde ayrılarak belirlenmiştir. Bu kapsamda gelen talepler öncelik ve aciliyet durumuna göre değerlendirilmeye alınarak, ihale mi yoksa doğrudan temin yoluyla alınması gerektiğine karar verilmektedir.

İkinci aşamada doğrudan temin yolu ile alınacaksa piyasa araştırma yapılır. Araştırma yapılırken idarece hazırlanan teknik şartnameye göre ilgili teklif veren firmaların kalite belgeleri, iş yeterliliği belgeleri, garanti süreleri ve daha önce hizmet ve mal verdikleri kurum referansları da göz önüne alınarak tedarik sürecine başlanmaktadır.

Satınalma işlemi ihale yoluyla gerçekleşecekse yine idarece hazırlanan teknik ve idari şartnameye göre ihaleye çıkılır. Şartnamede mal ve hizmetin özelliği yanında firmaların kalite belgeleri, garanti süreleri ve iş yeterliliği belgeleri istenecek şekilde ilana çıkılır. Ayrıca ihalelerin takibi ve kontrolünün sağlıklı yapılabilmesi adına ihale otomasyonu (DİYOS) kullanılmaktadır. İhale kanunu gereği yapılan tüm ihaleler Kamu İhale Kurumu'nun yazılımı olan EKAP'a girilmektedir.

Ayrıca TSE-ISO-EN 9001 kalite yönetim sistemi çerçevesinde her tedarik sonucunda Tedarikçi Değerlendirme Formu düzenlenerek ilgili firmalar daha sonraki süreçler ve satın almalar için detaylı şekilde analiz edilmektedir.

## 6. Kamuoyunu Bilgilendirme

Sakarya Üniversitesi, öncelikli olarak ileri düzeyde kullandığı bilişim sistemi aracılığıyla birçok bilgisini aktif ve güncel şekilde kamuoyu ve paydaşlarıyla sürekli olarak paylaşmaktadır. Bu amaçla üniversite ana sayfasında yer alan “Sayılarla SAÜ” alanında birçok bilgi güncel olarak paylaşmaktadır. Ayrıca Sakarya Üniversitesi’nin kurumsal olarak hazırladığı raporlarla ilgili bilgiler paylaşım ortamlarıyla birlikte aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 12. Sakarya Üniversitesi Kurumsal Raporlar

RAPOR İSMİ	İÇERİK	PERİYODU	HEDEF KİTLE	RAPORLAMA MEKANİZMALARI
<b>ÜYK ve Senato Kararları</b>	Kurumsal stratejik kararları kapsar	Ayda 1	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.sakarya.edu.tr">www.sakarya.edu.tr</a>
<b>İdare Faaliyet Raporu</b>	Üniversitenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde nasıl kullandığını açıklayan rapordur.	Her yıl	Kalkınma Bakanlığı Tüm paydaşlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>Stratejik Plan</b>	Üniversitenin eğitim kalitesini arttırabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için uygulanması gereken stratejik amaçları ve bu stratejilere dayanan birimlerin hedeflerini belirlemek amacı ile hazırladığı stratejik planı içermektedir.	5 yılda 1	Tüm çalışanlar	<a href="http://www.sybs.sakarya.edu.tr">www.sybs.sakarya.edu.tr</a>
<b>Özdeğerlendirme Raporu</b>	Stratejik Planda kullanılmak üzere Kurumsal özyetkinliklerin analizini içeren rapordur.	5 yılda 1	Tüm çalışanlar	<a href="http://www.sybs.sakarya.edu.tr">www.sybs.sakarya.edu.tr</a>
<b>Stratejik Plan Durum Analiz Raporu</b>	Stratejik Plan hazırlık döneminde SWOT analizi kapsamında hazırlanan rapordur.	5 yılda 1	Tüm çalışanlar	<a href="http://www.sybs.sakarya.edu.tr">www.sybs.sakarya.edu.tr</a>
<b>Süreç Yönetimi El Kitabı</b>	Üniversitenin tüm ana ve alt süreçlerinin tanımlı olduğu kitaptır.	Revizyon Durumu	Tüm çalışanlar	<a href="http://www.sybs.sakarya.edu.tr">www.sybs.sakarya.edu.tr</a>
<b>Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu</b>	İl aydaki bütçe gerçekleştirmeleri ve analizi, bir önceki yıllara karşılaştırılması, ikinci altı aylık döneme ilişkin hedef ve beklentilerin analiz	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.strateji.sakarya.edu.tr">www.strateji.sakarya.edu.tr</a>

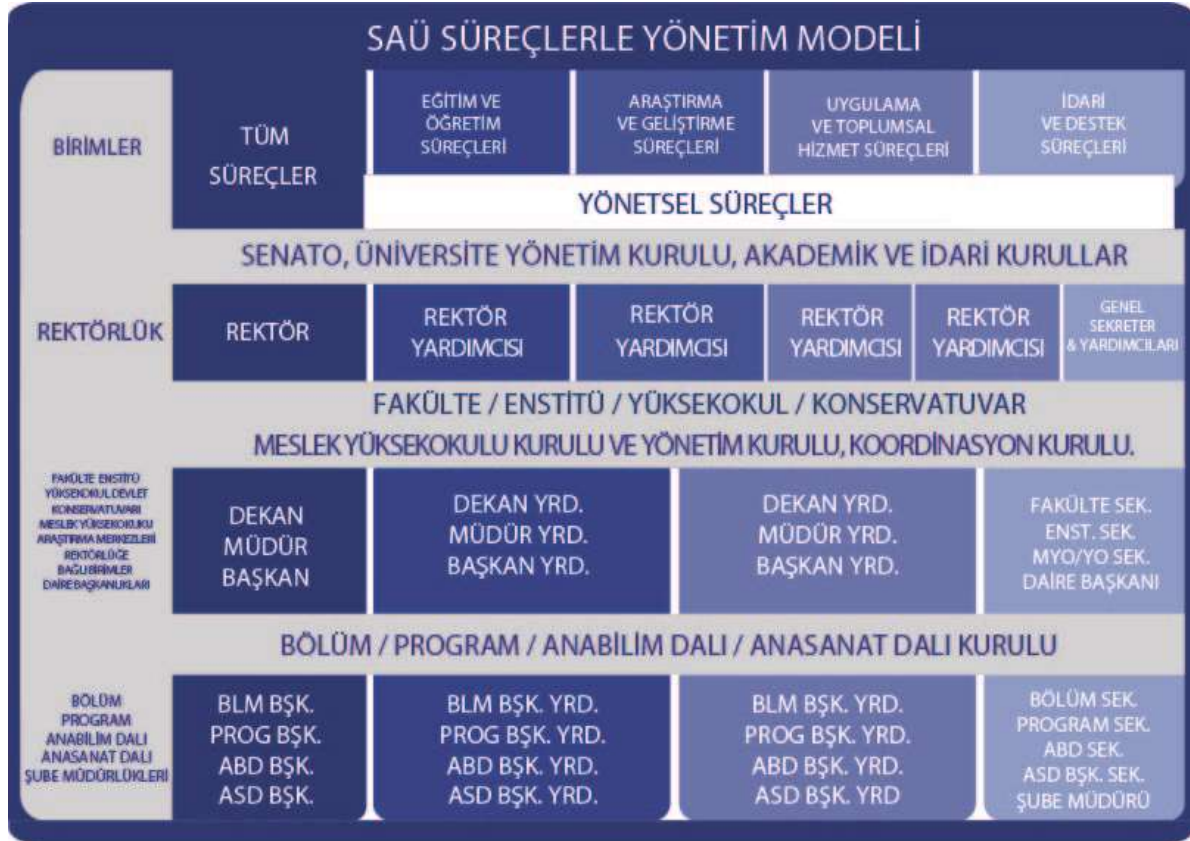
	edildiği rapordur. Bütçesel anlamda kurumda yapılan harcamaların gösterildiği			
<b>Bütçe Performans Raporu</b>	Stratejik Plandaki hedef gerçekleşen değerlerinin bütçe açısından karşılığını gösteren rapordur.	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.strateji.sakarya.edu.tr">www.strateji.sakarya.edu.tr</a>
<b>İç Kontrol Standartları Eylem Planı yıl sonu raporu</b>	İç Kontrol standartları eylem planı kapsamındaki faaliyetlerin yıllık değerlendirme raporu	Her yıl	Rektör ve Maliye Bakanlığı	<a href="http://www.strateji.sakarya.edu.tr">www.strateji.sakarya.edu.tr</a>
<b>Yıllık İş Planı</b>	Tüm idari birimlerin aylık periyotta hangi işleri sürdüreceğine ilişkin her yıl hazırlanan rapordur	Her yıl	Tüm paydaşlar	Her birimin web sayfasında yayımlanmaktadır.
<b>Yönetmelikler, mevzuatlar ve genelgeler</b>		İlgili mevzuatlar güncellendiği ve yeni ilave olduğunda	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.hukuk.sakarya.edu.tr">www.hukuk.sakarya.edu.tr</a>
<b>Lider Davranış Değerlendirme Anketi (LİDEA)</b>	Üniversitede Stratejik ve Yönetimsel Liderlerin davranışlarının çalışanları tarafından her yıl değerlendirildiği anketidir.	Her yıl	Tüm Liderler ve çalışanlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>Paydaş Memnuniyeti Anketi (PDA)</b>	Sivil Toplum örgütleri, Özel Firmalar, Üniversiteler ve kamu kuruluşlarının üniversitemizdeki ilişkilerinden memnuniyetinin değerlendirildiği anketidir.	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>Tedarikçi memnuniyeti Anketi</b>	Üniversitemizin mal ve hizmet aldığı büyük ölçekli tedarikçilerin üniversitemizden memnuniyetlerine ilişkin uygulanan anketidir.	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>Çalışan Memnuniyet Anketi (ÇMA)</b>	Tüm akademik ve idari personele üniversitemizin vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyetini ölçmek için uygulanmaktadır.	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>Mezun Değerlendirme Anketi</b>	Üniversitemizin mezun durumunda olan tüm öğrencilerin eğitim-öğretim ve diğer hizmetlerinden memnuniyeti ölçmek uygulanmaktadır.	Her yıl	Tüm paydaşlar	<a href="http://www.kalite.sakarya.edu.tr">www.kalite.sakarya.edu.tr</a>
<b>İdari Hizmetleri Anketleri</b>	Üniversitemizin Genel Sekreterliğe bağlı tüm idari birimlerin vermiş olduğu hizmetlerden çalışanların	Her yıl	Tüm çalışanlar	Yönetimi Gözden Geçirme (YGG) toplantılarında

	memnuniyetini ölçmek için uygulanmaktadır.			
<b>Öğrenci Memnuniyeti ve Ders Değerlendirme Anketleri</b>	Öğrencilerin dersi ve öğretim üyesini değerlendirmesi için SABİS'ten uygulanmaktadır.	Her yıl	Tüm öğrenciler	İlgili akademik birimlerin toplantılarında www.sabis.sakarya.edu.tr
<b>Eğitim-Öğretim İdari Hizmetleri Değerlendirme Anketleri</b>	Üniversitenin Eğitim-öğretim idari birimlerinin vermiş olduğu hizmetlerden öğrencilerin memnuniyetini ölçmek için uygulanmaktadır.	Her yıl	İdari destek süreci sorumluları	YGG Toplantısı
<b>Yatırım İzleme ve değerlendirme Raporu</b>	Üniversitenin yıl içerisinde planlanan fiziksel yatırımlarına ilişkin her yıl Kalkınma bakanlığına sundukları rapordur.	Her yıl	Kalkınma Bakanlığı	Kalkınma Bakanlığı
<b>İç ve Dış Değerlendirme Raporları</b>	Üniversitemizde gerçekleştirilen tüm süreçler kapsamındaki dış değerlendirme raporları	Plan Dahilinde	Tüm çalışanlar	<a href="http://www.sybs.sakarya.edu.tr">www.sybs.sakarya.edu.tr</a> <a href="http://www.eds.sakarya.edu.tr">www.eds.sakarya.edu.tr</a> <a href="http://www.sabis.sakarya.edu.tr">www.sabis.sakarya.edu.tr</a>
<b>Eğitim Öğretim Ana Süreci kapsamında gerçekleşen tüm uygulamalar ve raporlar</b>	Eğitim- Öğretim ana süreci kapsamındaki uygulamaları kapsar	Sürekli	Tüm akademik çalışanlar	<a href="http://www.ebs.sakarya.edu.tr">www.ebs.sakarya.edu.tr</a> <a href="http://www.eds.sakarya.edu.tr">www.eds.sakarya.edu.tr</a>

## 7. Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği

Sakarya Üniversitesi'nde süreç odaklı üniversite yönetimi; bütün birimlerdeki liderler arasında, 2004'ten beri uygulamada olan Süreç Yönetimi temel alınarak, görev dağılımı ve yetkilendirme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Böylece kurumda her seviyede süreç sahipleri belirlenmiştir. Örneğin; Rektör, Dekanlar, Müdürler ve Bölüm Başkanları bütün süreçlerden sorumludur. Diğer taraftan, Rektör Yardımcısı, Genel Sekreter Yardımcısı, Dekan Yardımcıları, Müdür Yardımcıları ve Bölüm Başkanı Yardımcıları belirli süreçlerden sorumludur.

Sakarya Üniversitesi'nin Süreç Odaklı Üniversite Yönetim Modeli'ne göre bütün liderler ilgili bütün yönetsel süreçlerden sorumludur. Örneğin; Rektör üniversitedeki stratejik yönetim süreçlerinden sorumludur. Dekan fakülteden sorumludur ve Dekan Yardımcıları kendi alanlarıyla ilgili temel süreçlerin uygulanmasından sorumludur. Süreçlerin, süreç sahiplerinin ve uygulamacıların sistematik yapısı "SAÜ Süreç Odaklı Yönetim Modeli" şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 4. Süreç Odaklı Üniversite Yönetim Modeli

Sakarya Üniversitesi'nin Liderlik Modeli'ne göre, liderler Stratejik Liderler ve Yönetimsel Liderler olmak üzere iki gruba ayrılır:

- Stratejik Liderler (SL); Çevredeki değişimi ve paydaşlarının beklentilerini dikkate alarak üniversitenin misyonunu, vizyonunu ve stratejik amaçlarını belirleyen, bunların hayata geçirilmesinde öncülük edecek doğrultuda kararları alan ve üniversitenin tüm birimlerini ve süreçlerini etkileyen yöneticilerdir.
- Yönetimsel Liderler (YL); Çevredeki değişimleri, paydaşlarının beklentilerini, üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını dikkate alarak biriminin stratejik hedeflerini belirleyen; bu hedeflerin hayata geçirilmesi için birimlerindeki faaliyetlerin etkinlik, verimlilik ve kalite açısından iyileştirilmesi çalışmalarına öncülük ederken, aldıkları kararlar ile biriminin tümünü ve tüm süreçlerini etkileyen yöneticilerdir.

Liderlik Modeli'ni değerlendirmek ve iyileştirmek için Liderlik Davranışı Değerlendirme Anketi (LİDEA) Stratejik ve Yönetimsel Liderlerin ikisine de ayrı anketlerle her yıl uygulanmaktadır. Liderler LİDEA sonuçlarına paralel olarak potansiyel iyileştirme alanları için eylem planı hazırlarlar ve uygulamaya koyarlar. İlgili birim tarafından birimler ziyaret edilerek çalışanlara uygulanan LİDEA'nın uygulanma hiyerarşisi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 13. SAÜ LİDEA Değerlendirme Yöntemi.

SAÜ LİDERLİK DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKETİ		
	LİDER	LİDEA Değerlendirmesine Katılanlar
<b>STRATEJİK LİDER</b>	Rektör	Senato Üyeleri, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanları, Genel Sekreterliğe Bağlı Birim Yöneticileri
	Rektör Yardımcıları	
	Fakülte Dekanları	Fakülte Kurulu Üyeleri, Bölüm Başkanları, İdari Personel
	Enstitü Müdürleri	Enstitü Kurul Üyeleri, Enstitü Akademik Personeli, İdari Personel
	Yüksekokul/Konservatuvar/MYO Müdürleri	Yüksekokul./Konservatuvar./MYO Kurulu Üyeleri, Bölüm Başkanları, İdari Personel
	Genel Sekreter	Senato Üyeleri, Genel Sekreter Yardımcısı, Daire Başkanları, Genel Sekreterliğe Bağlı Birim Yöneticileri, Fakülte/Enstitü/YO/Konservatuvar/MYO Sekreteri
	Rektörlüğe Bağlı Bölüm Başkanları	Bölüm Başkanlığı Akademik Personel, İdari personel
	SAÜSEM Müdürü	SAÜSEM Çalışanları
	Öğrenci Konseyi Başkanı	Akademik Birim Öğrenci Temsilcileri
<b>YÖNETSEL LİDER</b>	Fakülte Dekan Yardımcıları	Fakülte Kurulu Üyeleri, Bölüm Başkanları, İdari Personel
	YO/Konservatuvar/MYO/Müdür Yardımcıları	Yüksekokul/Konservatuvar/MYO Kurulu Üyeleri, Bölüm Başkanları, İdari Personel
	Enstitü Müdür Yardımcıları	Enstitü Kurul Üyeleri, Enstitü Akademik personel, İdari Personel
	Bölüm Başkanları	Bölüm Çalışan Akademik Personel, İdari Personel
	Genel Sekreter Yardımcıları	Daire Başkanı, Genel Sekreterliğe Bağlı Birim Yöneticileri, Fakülte/Yüksekokul/Enstitü/Konservatuvar/MYO Sekreterleri
	Daire Başkanları	Daire Başkanlığı Çalışanları
	Hukuk Müşaviri	Hukuk Müşavirliği Çalışanları
	Fakülte/Yüksekokul/Konservatuvar/MYO/Enstitü Sekreterleri	Fakülte/Yüksekokul/Konservatuvar/MYO/Enstitü İdari Personel
Şube Müdürleri	Şube Müdürlüğü Çalışanları	



## E.Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye'deki 114 devlet üniversiteden biri ve bölgedeki tek üniversite olan Sakarya Üniversitesi, 1992 yılında kurulduğundan beri kurumsal gelişimini sürekli bir ilerleme ile devam ettirmektedir. Devlet üniversitesi olmanın getirdiği kısıtlara rağmen Sakarya Üniversitesi özellikle de kalite güvencesi ve kalite yönetimi alanlarında ulusal düzeyde rol model ve 2003'ten beri yürüttüğü kalite yaklaşımları ve başarıları sayesinde bir otorite olmayı başarmıştır.

Sakarya Üniversitesi'nin kurumsal gelişimini belirleyen itici güçler temelde uluslararası gelişmeler ve paydaş beklentileridir. Ulusal gelişmeler ve kurumsal nitelikler, belirlenmiş strateji ve hedeflerin çerçevesini oluşturmaktadır. Örneğin yükseköğretim hizmetleri açısından Sakarya Üniversitesi'nin kurumsallaşması kapsamında, Stratejik Yönetim 2003 yılında, henüz yasal bir zorunluluk olmadan, uygulamaya konulmuştur. Böylece Sakarya Üniversitesi, paydaşlarından başlayarak kurumun tümünde Stratejik Planlama'yı yürüterek kurumsal önceliklerini belirleyen ve kurumdaki hedef birliğini sağlayabilen bir üniversitedir.

Kalite yolculuğu boyunca pek çok yaklaşımı (Bkz.Tablo 1) hayata geçiren Sakarya Üniversitesi, bütün bu yaklaşımları entegre ve ilgili bütün birimlere eşit bir şekilde dağıtarak uygulamayı başarmıştır. Sakarya Üniversitesi'nin stratejik planının sadeleştirilmesi özellikle 2011'de bireysel ve kurumsal düzeydeki hedeflere daha iyi odaklanılmasına ve stratejik yönetim ile süreç yönetiminin bütünleştirilmesini sağlamıştır. Bütün süreçler stratejilere hizmet etmektedir ve Stratejik Yönetim ile entegre edilmiş Süreç Yönetimi kapsamında sürekli olarak geliştirilebilmektedir. Örneğin; Sakarya Üniversitesi'nin stratejik öncelikleri doğrultusunda 2007-2010 yıllarında Eğitim ve Öğretim Ana Süreci ilk geliştirilmesi gereken Kritik Süreç olarak belirlenmiştir. Kurumsal değişim yönetimi ile birlikte "Yeterliliklere Dayalı Öğrenci ve Öğrenme Merkezli Yaklaşımı" uygulamaya konulmuş ve "Uygulamalı Eğitimler" geliştirilmiştir. Bir sonraki süreçte Sakarya Üniversitesi'nin stratejik öncelikleri doğrultusunda Araştırma ve Geliştirme Ana Süreci kritik süreç olarak belirlenmiş ve var olan mekanizmalar (BAPK desteği, AdapTTO, Teknokent vb.) kullanılarak iyileştirme yapılmıştır.

İzlenmekte olan performans göstergelerinden de görülebileceği üzere (Bkz.Ek 3) bütün bu uygulamalar çeşitli alanlarda farklı başarıları getirmiştir. Mühendislik Fakültesi'nin ve Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi'nin program akreditasyonları yenilenmiş; Fen-Edebiyat Fakültesi'nin programları akredite edilmiştir. Araştırma ve Geliştirme alanında yayın ve proje sayısı üç katına çıkmıştır. URAP'ta Sakarya Üniversitesi'nin sıralaması 20 sıra yükselerek 34. sıraya yükselmiştir. Sakarya Üniversitesi, aynı zamanda, Yenilik ve Girişimcilik Endeksi'nde 24 sıra yükselerek 21. sıraya yükselmiştir. Buna ek olarak SAÜ Teknokent'i bir yılda en çok gelişme gösteren Teknokent olarak bu alanda ikincilik ödülü almıştır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi aynı zamanda ISO 10002 sertifikasını ve EFQM Mükemmellik Ödülü'nü alan ilk üniversite olmanın haklı gururunu yaşamıştır.

Süreç Yönetimi özellikle de müşteriler ve süreçleri ilgili paydaşlarla birlikte yönetmek için süreçlerin ve süreç performanslarının sürekli olarak izlenmesini mümkün kılmaktadır. Paydaşların süreçlere dâhil olması dönemsel olarak yapılan kurul ve toplantılar yoluyla sağlanmaktadır; süreçler iç ve dış paydaşlarla birlikte geliştirilip iyileştirilir. Örneğin; uluslararasılaşma stratejisini gerçekleştirmek amacıyla kuruluşlar arası işbirliği yapılmış ve öğrenci değişim programları çeşitlendirilmiştir; bunun neticesinde de gelen uluslararası öğrenci sayısında istikrarlı bir artış gözlemlenmiştir.

Sakarya Üniversitesi'nin diğer üniversitelerden ayıran bir diğer özellik ise ortaya çıkan sorunlara kendi kurumsal imkan ve yeterliliklerini kullanarak çözüm bulabilmesidir. Örneğin

Sakarya Üniversitesi kurumsal kaynaklarına (personel, fiziksel imkânlar vb.) uygun oranda öğrenci sayısı belirleme yetkisine sahip olmasa da kendi bilişim sistemini (SABİS), liderlik ve yönetim yaklaşımlarını geliştirerek bu durumu başarılı bir şekilde yürütmüştür. Özellikle SABİS üniversite yönetiminin karar süreçlerini destekleyen etkili bir araçtır ve her bir sürecin entegre bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Sakarya Üniversitesi'nin kurumsal kültürü sürdürülebilir ve sürekli gelişme olduğundan her bir dış değerlendirme, üniversitenin geleceğini planlamak ve uygulanan yaklaşımların verimliliğini değerlendirmek adına çok önemli bir fırsattır. Bu nedenle hazırlanan bu iç değerlendirme raporu ve YÖK Kalite Kurulu'nun dış değerlendirme süreci Sakarya Üniversitesi'nin kurumsal gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.





**EK 2: SAÜ GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTILARI VE MEKANİZMALARI**

Toplantılar ve Mekanizmaları	Periyodu	Katılımcılar	Ana Gündemi
Senato	15 gün	Stratejik Liderler	Temel Süreçler ve İyileştirmeler
Yönetim Kurulu	15 gün	Stratejik Liderler	Temel Süreçler ve İyileştirmeler
Üst Yönetim Toplantıları	1 Hafta	Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter ve Yardımcıları	Haftalık planlama
Akademik Kurul	Eğitim Öğretim Dönemi	Tüm akademik personel	Yılın değerlendirilmesi ve gelecek dönemin hedeflerinin paylaşımı
İdari Kurul	Eğitim Öğretim Dönemi	Tüm idari personel	Yılın değerlendirilmesi ve gelecek dönemin hedeflerinin paylaşımı
Kurumsal Performans Değerlendirme	1 yıl	Senato Üyeleri ve Bölüm Başkanları	Birimlerin yıllık performans değerlendirmeleri
Koordinasyon Kurulu Toplantıları	Ayda bir	Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Eğitim Öğretim Birimi Fak./Enst./YO./MYO Sekreterleri	İdari Destek Ana Süreci ve alt süreçleri ile ilgili iyileştirmeler
Yönetimi Gözden Geçirme Toplantıları	6 Ayda 1	Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Eğitim Öğretim Birimi Fak./Enst./YO./MYO Sekreterleri	ISO 9001 2008 Standardı çerçevesinde İdari Destek Ana süreci ve alt süreçlerinin performansının değerlendirilmesi
Akademik Birimlerin Kurulları	15 günde bir	Dekan/Müdür/Bölüm Başkanları/seçilmiş Üyeler	Eğitim –Öğretim, ARGE ve Topluma Hizmet Sürecinin izlenmesi ve iyileştirilmesi
İç Tetkik	Yılda bir	İç Tetkikçiler	ISO 9001 2008 Standardı çerçevesinde İdari Destek Ana süreci ev alt süreçlerinin performansının değerlendirilmesi
Dış Değerlendirmeler	Yılda 1	Dış Değerlendiriciler	Tüm süreçler çerçevesinde
Akran Değerlendirmesi	Yılda 1	Değerlendirme Ekibi Üyeleri	Öğrencilerin memnuniyetinin ve Eğitim – Öğretim Süreçlerindeki iyileştirmelerin değerlendirilmesi
Odak Grup Görüşmeleri	Yılda 1	Eğitim-Öğretim Öğrenci Odak Grupları	Eğitim Öğretim Ana Süreci kapsamında birimlerin faaliyetlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesi
Bilişim Komisyonu	Plan Dahilinde	Rektör, Rektör Yardımcısı ve Bilişim Komisyonu Üyeleri	Teknoloji Yönetimi Sürecinin değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi
Eğitim ve Öğretim Komisyonu	Plan dahilinde	Rektör, Rektör Yardımcısı ve seçilmiş üyeler	Eğitim Öğretim Sürecinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi

MEYOK Koordinatörlüğü	Ayda 1	MEYOK Kurulu	Meslek Yüksekokullarının Koordinasyonu, izlenmesi ve iyileştirilmesi
BAPK Toplantıları	Plan dahilinde	Rektör ve Seçilmiş komisyon üyeleri	Proje Destekleri, Teşvikleri ve Ödüllerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi
Stratejik Planlama ve İzleme Komisyonu	Plan dahilinde	SAÜDEK Koordinatörü ve komisyon üyeleri	Stratejik Planın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi
Kalite Geliştirme Komisyonu	Plan dahilinde	SAÜDEK Koordinatörü ve komisyon üyeleri	Kurumsal Uygulamaların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi
Anket Geliştirme ve Değerlendirme Komisyonu	Plan dahilinde	SAÜDEK Koordinatörü ve komisyon üyeleri	Kurumsal Anketlerin uygulanma ve analiz yaklaşımlarının izlenmesi ve iyileştirilmesi
Süreç Yönetimi Komisyonu	Plan dahilinde	SAÜDEK Koordinatörü ve komisyon üyeleri	Süreç Yönetimi kapsamında süreçlerin tasarlanması, güncellenmesi ve izlenmesi ile ilgili iyileştirmelerin yapılması
BÖS Kurulu	Plan dahilinde	Öneriye bağlı olarak süreç sorumlusu tarafından oluşturulur.	Tüm çalışanlardan gelen önerilerin süreç bazında ana süreç sahibi ve komisyon üyeleri tarafından değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesi

**EK 3:**
**İSTATİSTİKSEL VE PERFORMANS SONUÇLARI**

Tablo 3.1. Akademik Personel Sayıları						
ÜN VAN	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Profesör	136	164	170	195	227	242
Doçent Doktor	117	115	173	195	201	220
Yardımcı Doçent Doktor	467	477	493	516	533	529
Öğretim Görevlisi	207	224	237	248	268	277
Okutman	102	99	102	99	97	94
Çevirmen	1	1	1	-	-	-
Eğitim Planlayıcı	1	1	1	1	1	-
Araştırma Görevlisi	340	381	463	542	554	562
Uzman	48	51	53	52	50	52
<b>TOPLAM</b>	<b>1419</b>	<b>1513</b>	<b>1693</b>	<b>1848</b>	<b>1931</b>	<b>1976</b>

Tablo 3.2. İdari Personel Sayıları						
POZİSYONLAR	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Genel İdari Hizmetler	451	492	507	550	545	539
Sağlık Hizmetleri	15	17	17	24	22	26
Teknik Hizmetleri Sınıfı	116	120	141	142	145	146
Avukatlık Hizmetleri	2	3	3	3	2	2
Din Hizmetleri						1
Yardımcı Hizmetli	39	32	29	28	29	31
<b>TOPLAM</b>	<b>623</b>	<b>664</b>	<b>697</b>	<b>747</b>	<b>743</b>	<b>744</b>

Tablo 3.3. Öğrenci Sayıları				
Akademik Yıl	PROGRAM	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar
2015-16	ÖNLİSANS	7317	28350	4096
	LİSANS	10675	43945	7236
	YÜKSEK LİSANS	2709	11791	1082
	DOKTORA	308	1909	116
	YABANCI ÖĞRENCİLER	1517	3403	
2014-15	ÖNLİSANS	6763	23057	4924
	LİSANS	9911	37941	6838
	YÜKSEK LİSANS	3051	8180	1158
	DOKTORA	285	1525	117
	YABANCI ÖĞRENCİLER	881	2122	84

2013-14	ÖNLİSANS	6799	21958	4946
	LİSANS	9407	35452	5631
	YÜKSEK LİSANS	2355	5959	767
	DOKTORA	272	1347	92
	YABANCI ÖĞRENCİLER	607	1524	66
2012-13	ÖNLİSANS	6539	20643	4976
	LİSANS	8886	32272	4368
	YÜKSEK LİSANS	1521	4393	809
	DOKTORA	300	1226	84
	YABANCI ÖĞRENCİLER	586	961	48
2011-12	ÖNLİSANS	6494	18847	5571
	LİSANS	8592	28056	4163
	YÜKSEK LİSANS	1404	2952	1053
	DOKTORA	214	1021	85
	YABANCI ÖĞRENCİLER	173	463	34

**Tablo 3.4. Akademik Personel Başına Öğrenci Sayısı**

		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Öğrenci Sayısı	Profesör	394	435	480	535	587	640
	Doçent Doktor	458	506	557	622	683	744
	Yardımcı Doçent Doktor	115	127	140	156	171	186
	Araştırma Görevlisi	158	174	192	214	235	256
	Öğr.Gör.&Okut.	173	192	211	235	259	282
	<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>83</b>	<b>88</b>

**Tablo 3.5. Uzaktan Eğitimdeki Ders Sayısı**

BİRİMLER	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
ADAPAZARI MYO	149	163	177	241	231	256
BİLGİSAYAR VE BİLİŞİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ		84	86	69	74	75
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	9	14	27	70	80	79
EĞİTİM FAKÜLTESİ	49	66	65	66	62	62
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	60	75	111	102	106	102
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	101	261	324	376	38	38
İLAHİYAT FAKÜLTESİ	36	32	25	24	24	24
İŞLETME FAKÜLTESİ		84	82	84	84	79
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ	131	158	171	93	80	80
SİYASAL BİLİMLER FAKÜLTESİ					421	403
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	54	101	171	193	196	202
<b>TOPLAM</b>	<b>589</b>	<b>1038</b>	<b>1239</b>	<b>1318</b>	<b>1396</b>	<b>1400</b>

**Tablo 3.6. Kabul Edilen Proje Sayısı**

Yıl	Toplam Projeler	Proje Tipi								
		BAP	DPT	TÜBİTAK	SANTEZ	AB	MARKA	GPDP	UDAP	BAŞBAKANLIK
2015	143	116	0	22	0	0	1	1	1	2
2014	292	273	0	9	6	0	2	0	0	2
2013	233	215	0	4	3	9	0	2	0	0
2012	341	330	0	3	0	8	0	0	0	0
2011	180	169	1	4	0	4	2	0	0	0
2010	254	241	1	8	0	3	0	0	1	0

**Tablo 3.7. Akademik Personel Başına Proje Sayısı**

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2010-11
Akademik Personel	720	756	836	906	961	991
Toplam Proje Sayısı	254	180	341	233	292	143
Proje / Akademik Personel	0,35	0,24	0,41	0,26	0,30	0,14

**Tablo 3.8. Bilgi Kaynakları**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kitap	139.248	153.748	169.049	190.008	209.426	209.426
Elektronik Yayınlar (e-Kitap + e-Tez)	1.320.053	4.064.847	4.200.915	5.394.292	5.486.690	5.486.690
Elektronik Süreli Yayınlar + Basılmış Yayınlar	29.512	29.642	31.984	57.229	61.875	61.875
Görsel-İşitsel Kaynaklar	3.191	3.471	3.576	4.054	4.130	4.130
<b>TOPLAM</b>	<b>1.492.004</b>	<b>4.251.708</b>	<b>4.405.524</b>	<b>5.645.583</b>	<b>5.762.121</b>	<b>5.762.121</b>

**Tablo 3.9. İndeksli Yayın Sayısı**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Makale Sayısı	199	235	373	448	595	592
Makale/Akademik Personel	0,28	0,31	0,45	0,49	0,62	0,60

**Tablo 3.10. Stratejik Plan Gerçekleşme Oranları**

	2011	2012	2013	2014
Stratejik Amaçların Gerçekleşme Oranı	<b>96,34</b>	<b>94,84</b>	<b>92,14</b>	<b>95,4</b>
Süreçlerin Gerçekleşme Oranı				
Eğitim ve Öğretim Süreci	98,7	98,1	97,6	92,6
Araştırma ve Geliştirme Süreci	90,6	90,0	87,9	89,7
Uygulama ve Toplumsal Hizmet Süreci	92,4	94,5	87,1	92,7
İdari ve Destek Süreci	94,2	94,5	91,7	99,1
Yönetsel Süreçler	92,9	99,6	94,5	93,8

**Tablo 3.11. Teknokent'te Şirketi olan veya Projelere Katılan Akademik Personel Sayısı**

	2011	2012	2013	2014	2015
Teknokent'te projelere katılan akademisyen sayısı			5	26	89
Teknokent'te şirketi olan akademisyen sayısı	6	9	9	15	32

**Tablo 3.12. Bütün Anketlerin Sonuçları**

ANKETLER	2010-11		2011-12		2012-13		2013-14		2014-15	
	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)
Çalışan Memnuniyeti Anketi	670	70,73	541	71,96	692	72,14	1330	74,53		
Liderlik Davranışı Değerlendirme Anketi	4160	84,17	4499	85,58	3502	86,62	2394	82,63		
İdari Hizmetleri Değerlendirme Anketi (Öğrenci)	6842	78,04	8175	75,96	7417	72,08	7567	65,67	7769	65,32
İdari Hizmetleri Değerlendirme Anketi (Çalışan)					613	78,74	732	77,64	1122	78,21
Dış Paydaş Memnuniyeti Anketi	123	75,46	90	78,05	140	79,54	100	81,75		
Tedarikçi Memnuniyeti Anketi	67	90,03	50	90,14	74	91,39	39	94,61		
Mezuniyet Anketi	1976	71,37	1425	73,49	924	74,97	1141	76,55	3568	73,62

UYGULAMALI EĞİTİM ANKETLERİ	2012-13		2013-14				2014-15			
	Bahar Dönemi		Güz		Bahar		Güz		Bahar	
	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)	Katılımcı Sayısı	Memnuniyet Oranı (%)
3+1 Öğrenci Anketi	1195	72,72	1187	82,52	803	84,89	1593	88,05	1543	86,74
3+1 İşveren Anketi	586	81,51	982	85,57	661	86,93	1221	88,74	1036	88,82
3+1 Öğretim Görevlisi Anketi					292	85,43	160	86,56	174	86,84
7+1 Öğrenci Anketi							97	83,88		
7+1 İşveren Anketi							82	86,25		
7+1 Öğretim Görevlisi Anketi							34	90,04		

Tablo 3.13. Ülkelere Göre Yabancı Öğrenci Sayısı

ÜLKE	2010-11			2011-12			2012-13			2013-14			2014-15			2015-16	
	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam
ABHAZYA																6	6
AFGANİSTAN	8	19	1	7	22	1	29	46	4	40	78	2	73	144	6	87	214
ALMANYA	12	21	1	2	21		6	27		19	45	6	36	69	4	31	93
ARNAVUTLUK	9	29	1	5	29	1	4	30	4	4	30	8	8	29	3	5	30
AVUSTRALYA							1	1			1			1		1	2
AVUSTURYA				2	1			1			2		1	3		2	5
AZERBAJCAN	18	46	2	27	61	4	70	123	10	102	214	11	168	347	9	329	654
BANGLADEŞ							2	2		1	3			3	1	3	5
BELÇİKA																1	1
BENİN										1	1			1		2	3
BEYAZ RUSYA													2	2			2
BOSNA-HERSEK	1	4		2	6		9	14	1	1	14		6	18		3	21
BULGARİSTAN	3	16	3	6	19	1	11	28	3	22	47	4	23	61	7	57	108
BURUNDİ							1			1	2		1	3		2	5
CEZAYİR							1			1	2		3	5		4	9
CİBUTİ							1	1			1		1	2		2	4
ÇAD										2	2		1	3		3	6
ÇEK CUMHURİYETİ													1	1			1
ÇİN		1		2	2		30	28		8	40		7	40	1	13	52
DANİMARKA		1			1			1			1			1		1	2
DEMOKRATİK KONGO CUMHURİYETİ										1	1			1		1	2
ENDONEZYA				1	1		5	6		4	9		6	15		6	20
ERMENİSTAN																1	1
ETİYOPYA										5	5		2	7		5	12



	2010-11			2011-12			2012-13			2013-14			2014-15			2015-16	
	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam
FAS							4	4		3	7		1	8		12	20
FİLDİŞİ SAHİLLERİ																2	2
FİLİPİNLER													1	1		4	5
FİLİSTİN	1	1		3	4		3	7		3	9		8	15	1	18	29
FRANSA							1	1		1	2			2		3	5
GABON										1	1		1	2		1	3
GAMBİA													1	1		2	3
GANA							2	2		2	4		3	7	1	7	13
GİNE							1	1		1	2		3	5		1	6
GİNE BİSSAU							2	2		2	4			4	1	2	5
GÜNEY KORE				1	1			1	1				1	1			1
GÜNEY SUDAN																2	2
GÜRCİSTAN	7	11		1	9	1	4	10	1	2	11	2	5	14	2	6	18
HAİTİ																1	1
HİNDİSTAN																2	2
HOLLANDA							1	1		3	4	1	6	7		6	15
IRAK		4			4	1	3	6		5	10	1	13	18	1	23	43
İNGİLTERE				1	1			1			1			1			1
İRAN	5	14		1	12	1	4	13	3	4	11	1	7	14		14	30
İRLANDA							1	1			1	1					
İSVEÇ	1	1			1			1			1	1	1	1		1	2
İSVİÇRE	1	1		1	2			2			2		1	2			2
KAMBOÇYA										1	1		1	2			2
KAMERUN				1	1		1	2		1	3		4	7	1	1	7
KANADA										1	1			1			1

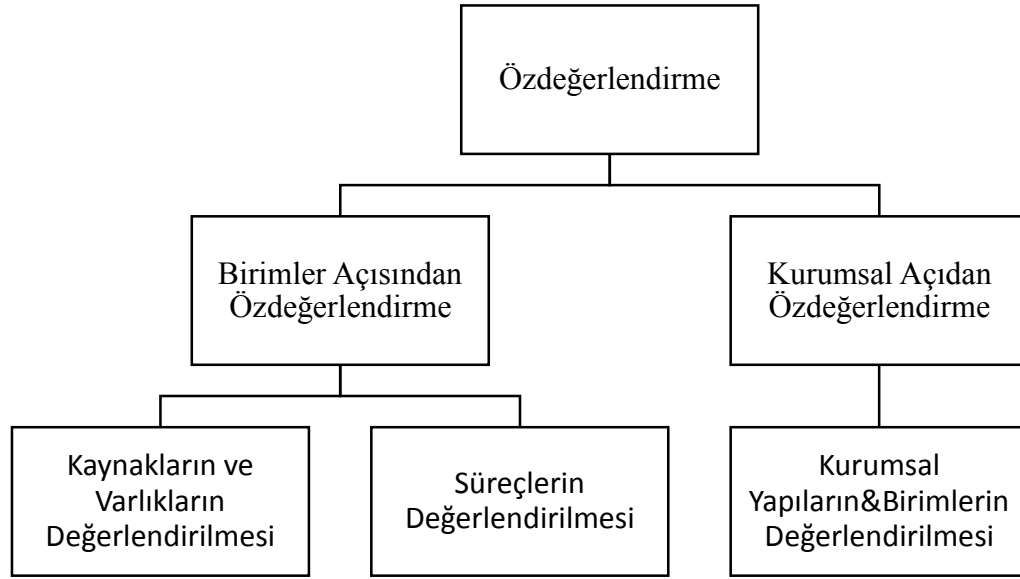
	2010-11			2011-12			2012-13			2013-14			2014-15			2015-16	
	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam
KARADAĞ							2	2		1	3		6	8		4	11
KAZAKİSTAN	39	15	1	4	17	1	6	22	2	6	62	2	12	70	4	13	63
KENYA										1	1		1	2		2	4
KIRGIZİSTAN	4	17	1	8	24		2	24	1	20	42	3	9	46	2	20	61
KIRIM		5	1		4	1		3	1		2			2			2
KKTC	1	3		2	5	1	5	9		2	11		2	13	2	3	13
KOLOMBİYA							1	1			1		2	3	1	3	5
KOMOROLAR													1	1			1
KONGO							1	1		2	3			3		2	5
KOSOVA	4	9	2	7	14	1	20	32	2	42	71	2	78	133	5	44	166
LİBERYA																1	1
LÜBNAN							2	2			2			2	1	1	2
MADAGASKAR													1	1		1	2
MAKEDONYA		3		2	5	1	8	12		4	16		4	20	1	4	23
MALAVİ													1	1			1
MALEZYA													1	1		6	7
MALİ							1	1		1	2	1	3	4		3	7
MAURİTUS										1	1			1			1
MEKSİKA										1	1			1	1		
MİSİR										6	4		4	9		4	10
MOĞOLİSTAN	2	17		8	24	8	4	19	3	4	19	3	9	24	1	5	27
MOLDOVA		1		1	2	1	2	3		2	5		2	7		1	8
MORİTANYA										2	2		2	3		1	4
MOZAMBIK							2	1		1	3		1	4			4
MYANMAR																1	1

	2010-11			2011-12			2012-13			2013-14			2014-15			2015-16	
	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam
NİJER							1	1		1	2			2		2	4
NİJERYA	1	8			7		1	8			8	3		5		2	7
ORTA AFRIKA CUMHURİYETLER							4	3			4		1	5	2	2	5
ÖZBEKİSTAN	3	6		1	7	1	7	12		5	18		12	23		6	31
PAKİSTAN		4		1	5		1	6	2	8	12	1	2	12	1	7	18
POLONYA				1	1		1	1			1			1			1
ROMANYA		1			1			1	1	1	1			1		2	3
RUSYA		7		2	9		3	12		8	19	1	7	25	1	24	48
RWANDA										2	2			2		2	4
SAO TOME VE PRINCES													1	1			1
SENEGAL										1	1			1			1
SIERRA LEONE																2	2
SİRBİSTAN	2	3		3	6	1	9	11		1	13	1	5	17		8	25
SLOVENYA													1	1			1
SOMALİ							9	8		8	17		9	25	2	37	60
SUDAN										2	2		4	6		4	10
SURİYE	2	5		5	10		10	17	1	27	41	1	70	95		150	233
SUUDİ ARABİSTAN							1			1	2		2	4		4	8
TACİKİSTAN				2	2			2		9	11		13	21	1	16	32
TANZANYA		1			1	1	2	2		5	7	1	2	8	1	1	7
TAYLAND							1	1		1	2		6	7		6	12
TOGO							1	1			1		1	2		2	4
TUNUS							1	1		5	6		2	8		2	10
TÜRKMENİSTAN	20	40		56	91	3	263	335	5	148	452	5	169	517	15	403	832
UGANDA							1	1		4	5		4	9	1	2	9

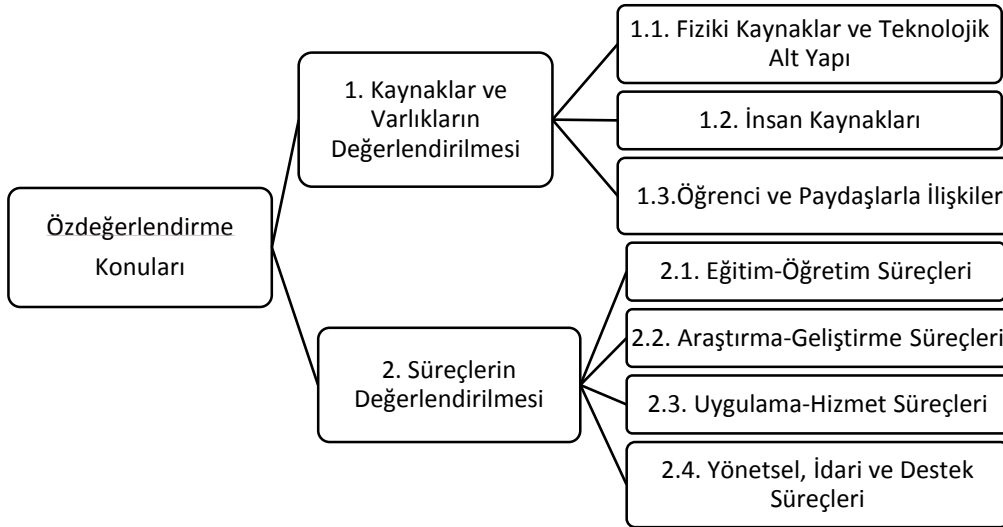
	2010-11			2011-12			2012-13			2013-14			2014-15			2015-16	
	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam	Mezunlar	Yeni Kayıt	Toplam
UKRAYNA	5	8	1	2	8		1	9	1	3	11	2	2	9		6	16
USA							1	1		1	2			2		1	3
UYGUR		10	1	2	12	2	2	12	1	1	12	1	4	15		2	17
ÜRDÜN		1			1		1	2		3	5		9	14	1		11
VİETNAM										1	1			1		1	2
YEMEN							4	4		9	13		12	22		13	36
YUNANİSTAN	3	8		3	9	2	7	14	1	14	28	1	7	31	3	16	41
ZAMBİA																1	1
ZİMBABVE							1	1			1		1	2		1	3
<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>	<b>341</b>	<b>15</b>	<b>173</b>	<b>463</b>	<b>34</b>	<b>586</b>	<b>961</b>	<b>48</b>	<b>607</b>	<b>1524</b>	<b>66</b>	<b>881</b>	<b>2122</b>	<b>84</b>	<b>1517</b>	<b>3403</b>

#### EK 4: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ SWOT ANALİZİ

Bu SWOT analizi ilk olarak, 2014-2018 Stratejik Planına temel olması için 2012 yılında Öz-değerlendirme ekipleri tarafından bütün kurumda gerçekleştirilen Saha Ziyaretiyle belirlenmiştir. SAÜ'nün özdeğerlendirme modelinin ana yapısı Şekil 3'de, birimler ve kurumsal düzeyde değerlendirmeler şeklinde iki seviyede sunulmuştur. Ayrıca Şekil 4'de öz-değerlendirme konu başlıkları özetlenmiştir.



Şekil 3. SAÜ Özdeğerlendirme Yapısı.



Şekil 4. SAÜ Özdeğerlendirme Konuları.

SAÜ, program akreditasyonları ve EFQM ödül süreçleri kapsamında akran değerlendirmesi, dış değerlendirme ve özdeğerlendirme gibi birçok değerlendirme yaklaşımını kullanmaktadır. Bu yüzden SWOT Analizi, bu değerlendirme sonuçlarına göre güncellenmektedir. 2016 yılında, SWOT Analizi özdeğerlendirme ekibi tarafından güncellenmiş ve bu dökümanda sunulmuştur.

## A. ZAYIF VE KUVVETLİ YÖNLER

### 1.1. Kaynakların ve Varlıkların Değerlendirilmesi

#### i. Fiziksel Kaynaklar ve Teknolojik Altyapı

##### Kuvvetli Yönler

- ✓ Birimlerin genelinde dersliklerin sayıca yeterli olması,
- ✓ Bilgisayar laboratuvarlarının yeterli olması,
- ✓ Bazı MYO'ların bünyelerinde hem toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya uygun hem de üniversitenin faaliyetlerine destek sağlayabilecek uygulama alanlarının olması,
- ✓ Esentepe kampüste kongre ve konferans merkezinin bulunması,
- ✓ İdari hizmetlere sağlanan ofislerin yeterli olması,
- ✓ Üniversite Bilgi Sistemi olan SABİS'in iş süreçlerinin büyük kısmını destekliyor olması
- ✓ Kişisel bilgisayar vb. donanımların yeterli olması,
- ✓ İletişim teknolojileri (e-posta, web siteleri, IP telefonları vb.) yeterli olması,
- ✓ Lojman imkânının olması,
- ✓ İş süreçlerinde ihtiyaç duyulan yazılımların geliştirilebilmesi için gerekli uzmanlık bilgisine sahip olunması,
- ✓ Kablolulu ve kablosuz internet alanlarının okul yerleşkesinin tümünde aktif ve hızlı olması,
- ✓ Öğrenci kabullerinin online yapılması (şeffaflığı ve hızlı hizmet vermeyi sağlaması),
- ✓ Bilgisayar laboratuvarlarında güncelleme sorunlarını azaltan ince istemci modeline geçişin başlaması,
- ✓ Yeni yapılan binalarda veya mevcut binalarda öğrencilerin kullanımına sunulmuş sosyal alanların oluşturulması,
- ✓ Yeni kütüphanede bireysel ve grup çalışmasına uygun bilgisayar destekli (mikrolab'lar) oluşturulması.
- ✓ Kütüphane veri tabanlarını geniş ve kolay ulaşılabilir olması,
- ✓ Ana kampüse ulaşım yollarının yeniden düzenlenmiş ve genişletilmiş olması
- ✓ Üniversitede mekan dışı spor tesislerinin yeterli olması
- ✓ Üniversite yerleşkesinin çevre düzenlemesinin yeterliliği ve yeşil alanların hızla artırılması
- ✓ İSG kapsamında Bina, donanım ve malzemelerin ergonomi, sağlık ve güvenlik açılarından toplum ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin ölçülerek izlenmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılıyor olması,

## Zayıf Yönler

- ✓ Hala derslik sayılarının ve kapasitesinin yetersiz olduğu birimler olması ve birime özgü sınıflara ihtiyaç duyulması,
- ✓ Bazı birimlerde mevcut bilgisayar laboratuvarlarındaki bilgisayarların ve kullanılan yazılımlarının güncelleme ihtiyacının olması,
- ✓ Bazı birimlerde laboratuvarların ve uygulama alanlarının yetersiz olması,
- ✓ Kapalı sosyal tesislerin yetersiz olması,
- ✓ Bazı birimlerde Öğretim Üyelerine sağlanan ofislerin yetersiz olması (örneğin; bir odada üç kişiden fazla kişinin bulunması),
- ✓ Merkez kampüs dışındaki yerleşkelerde kütüphane, öğrenci çalışma alanları, sosyal tesisler, kongre ve konferans salonları gibi alanların ve ulaşım hizmetlerinin yetersiz olması,
- ✓ Merkez kampüsteki birimler de öğrenciler için daha fazla çalışma alanına ihtiyaç duyulması,
- ✓ Merkez kampüsteki idari hizmetlere ayrılan ofis yerleşimlerinin birime özgü olarak düzenlenmesine ve ilave alanlara ihtiyaç duyuluyor olması,
- ✓ MYO'ların bir kısmında alt yapı yetersizliklerinin olması (örneğin; elektrik tesisatının yetersiz olması, jeneratör olmaması, kesintisiz güç kaynağının olmaması, merkezi klima sistemi gibi),
- ✓ MYO'larda personel ve öğrencilere sunulan hizmetlerin (sağlık, bakım-onarım gibi) kalitesinin yetersiz olması,
- ✓ Merkez kampüs dışındaki kampüslerde ulaşımın ve sosyal kültürel faaliyetlerin iyileştirilmesi için yerel yöntemlerle işbirliğinin artırılma ihtiyacının olması,
- ✓ Engelliler için binaların iyileştirilme ihtiyacının olması,
- ✓ Bilişim altyapısındaki yenileme ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanamaması. Artan öğrenci, uygulama çeşitliliği ve veri miktarı nedeniyle hızla artan kapasite ihtiyacının istenilen düzeyde karşılanamaması.
- ✓ Fiber altyapıdaki yüksek doluluk oranı arızaların giderilmesinde veya kampüs içindeki açık alanlara internet götürülmesinde gecikmelere sebep olması.

## ii. İnsan Kaynakları

### Kuvvetli Yönler

- ✓ Genç ve dinamik öğretim elemanı sayısının fazla olması,
- ✓ Çoğu birimde nicelik ve nitelik olarak yeterli akademik personelin bulunması,
- ✓ Bireysel Performansı değerlendirme amacıyla sistemlerin bulunuyor olması,
- ✓ Çalışanların donanım ve sarf malzemeleri ihtiyaçlarının karşılanıyor olması,
- ✓ İdari personelin görev ve sorumlulukları tanımlı olması,
- ✓ Çalışanların öneri ve isteklerini alma mekanizmaları (Bireysel Öneri Sistemi, Öneri-İstek Kutuları, web form vb.) ve geri bildirimler yeterli olması,
- ✓ Tüm paydaşların şikâyetlerini alma ve değerlendirmek üzere Şikâyet Yönetim Sistemi'nin olması,
- ✓ Çalışanların karar mekanizmalarına katılımı yeterli olması,
- ✓ Görev ve sorumluluk ile birlikte gerekli donanım, yetki ve eğitimin sağlanmasının yeterli olması,



- ✓ Yetki devri yönergesinin bulunması,
- ✓ Takdir, tanıma ve teşvik yönergesinin bulunması,
- ✓ Birimlerin kendi bünyelerinde takdir ve tanıma uygulamalarının yaygın olması,
- ✓ İdari personel için hizmet içi eğitimlerin sayıca ve yoğunluk olarak yeterli olması,
- ✓ Hizmet içi eğitimlerde destek alınabilecek geniş kurumsal uzmanlığa (eğitim bilimleri fak, akademik personel vb.) sahip olunması,
- ✓ Akademik personel için İngilizce kursları, Sınıf içi eğitimi geliştirme gibi hizmet içi eğitimlerin yapılıyor olması,
- ✓ Çalışanların üniversite bünyesindeki Tıp Fakültesi Araştırma hastanesinden öncelikli olarak yararlanması imkânının olması,
- ✓ Esentepe kampüste mediko sosyal biriminin olması,
- ✓ Esentepe kampüste kültür ve sanat faaliyetlerinin yeterli olması,
- ✓ Akademik ve idari personel için Kariyer Gelişimi uygulamalarının (örneğin lisansüstü eğitim alan idari personel gibi) mevcut olması,
- ✓ Çalışanların kariyer gelişimleri ile ilgili faaliyetlerinin yöneticiler tarafından destekleniyor olması,
- ✓ İdari personelin Mesleki Etik İlkeleri ve Yolsuzlukla Mücadele konusunda hizmet içi eğitimler alıyor olması,
- ✓ Çalışanların çoğunun kalite ve akreditasyon süreçlerini benimsemiş ve inanmış olması,

### Zayıf Yönler

- ✓ İdari ve akademik personel ihtiyacının olduğu birimler olması,
- ✓ Akademik personelin görev ve sorumluluklarının mevzuatlarla sınırlı olarak tanımlı olması,
- ✓ Çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların dağılımının dengeli olmaması (eleman yetersizliği vb. nedenlerden),
- ✓ Çalışanların mevcut öneri ve istek mekanizmalarını kullanmalarının yaygın olmaması,
- ✓ Çalışanları takdir ve tanıma mekanizmalarının yasalarla kısıtlanmış olması,
- ✓ Hizmet içi eğitimlerin etkililiği izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği,
- ✓ Acil durumlarda yeterli sağlık hizmetinin ve donanımın sağlanamaması,
- ✓ Merkez kampüsü dışındaki yerleşkelerde sağlık, kültür ve sanat faaliyetlerinin yetersiz olması,
- ✓ Çalışanlarla ilgili kariyer planlaması çalışmalarında sistematik bir yaklaşım bulunmaması,
- ✓ Görevlendirmelerin kariyer planlamasına dayalı olarak yapılmaması,
- ✓ Bazı birimlerde öğretim elemanı bulunmayan programların olması (örneğin Geyve MYO'da Emlak Yönetimi programı gibi),
- ✓ Laboratuvarlarda çalışan teknik personelin sayıca yetersiz olması,
- ✓ Merkez kampüsü dışındaki bazı yerleşkelerdeki kütüphanelerde görevli teknik kütüphaneci personelin olmaması,
- ✓ Yabancı dilde eğitim yapan bölümlerde ders verecek öğretim elemanı sıkıntısı yaşanması
- ✓ Ücret düşüklüğü, lojman temin edememe ve diğer imkânsızlıklar dolayısıyla, yabancı uyruklu öğretim elemanı bulmada yaşanan sıkıntılar
- ✓ Yabancı dil bilen akademik personel sayısının azlığı

### iii. Öğrenci ve Paydaşlarla İlişkiler

#### Kuvvetli Yönler

- ✓ Lisans öğrencileri için öğrenci kabul yöntemleri ve prosedürleri yeterli olması (özellikle özel yetenek sınavı ile alan birimler için),
- ✓ Üniversite Giriş Sınavında %4'lük dilimdeki öğrencilerin Tıp Fakültesine gelmesi,
- ✓ Şikâyet Yönetim Sistemi (ISO 10002) üniversitede uygulanıyor olması,
- ✓ Özellikle öğrenci sayısının az olduğu birimlerde öğrencilerle iletişimin güçlü olması,
- ✓ Öğrencilerin akademisyenlere kolayca ulaşabilmesi ve iletişim yollarının çeşitliliği,
- ✓ Potansiyel öğrencilere yönelik olarak tanıtım web sayfası, tanıtım videoları ve tanıtım günleri gibi uygulamaların olması,
- ✓ Öğrencilerin karar mekanizmalarına katılabilmesi için gerekli imkânların olması (Öğrenci konseyinin senato toplantılarına katılıyor vb.),
- ✓ Kararlar alınırken öğrenci beklenti ve şikâyetlerinin de dikkate alınması,
- ✓ Merkez kampüsteki öğrencilere sağlanan kültür, sanat faaliyetlerinin yeterli olması,
- ✓ Öğrenciye destek sağlayan bir akademik danışmanlık sisteminin (SABİS Danışmanlık Modülü) olması,
- ✓ Yeni gelen öğrencilere yönelik oryantasyon hizmetlerinin (eğitimler, rehberler, duyurular gibi) yeterli olması,
- ✓ Mevcut Öğrenci Topluluklarının çalışmalarının yeterli olması, başarılı projelerin ve faaliyetlerin olması,
- ✓ Mezunlarla İlişkilerin Yönetilmesi için Mezun Bilgi Sistemi'nin olması,
- ✓ Merkez kampüsteki öğrencilere sağlanan kütüphane ve yemek hizmetlerinin yeterli olması,
- ✓ Öğrencilere kişisel çabalarla ve mevcut vakıflarla burs imkânlarının sağlanıyor olması,
- ✓ Üniversitede kısmi zamanlı öğrenci çalıştırılabilmesi,
- ✓ Öğrencilerin başarılı projeleri ve faaliyetleri yönetiyor olması,
- ✓ Proje yönetimi ve girişimcilik alanında ulusal ajanslarla birlikte çalışarak sertifika programlarının üniversite ortak dersi olarak yürütmek ve girişimciliğe verilen teşviklerden öğrencileri haberdar etmek.
- ✓ Öğrencilerin eğitimleri boyunca sorunlarını dinleyen, bu sorunlara çözüm arayan ve öğrencileri ilgilendiren bütün birimler arasında koordinasyonu sağlayan Öğrenci Dekanlığı biriminin olması,
- ✓ Öğrenci sorunlarını seçilmiş temsilcilerden dinlemek için Öğrenci Senatosu mekanizmasının oluşturulmuş olması (Örneğin 44 üyeli "Öğrenci Senatosu"),
- ✓ Tüm programların öğrencilerinin eğitimlerine başka ülkelerde kredi transferi ile kayıpsız devam edebilmesi veya diplomaları ile iş bulabilmeleri.
- ✓ Paydaşlarla işbirliğine dayalı çalışmaların kurum tarafından desteleniyor olması,
- ✓ Dış Paydaşların kurum içinde temsilciliklerinin (İŞKUR, KOSGEB, Ford ve Toyota Laboratuvarları vb.) olması ve bazı öğrencilere kampüs içinde uluslararası firmalarda (Ford, Toyota gibi) kısmi zamanlı çalışma imkânı sunulması
- ✓ Birimlerde paydaşlarla düzenli olarak bir araya gelinen mekanizmaların (Danışma Kurulları, Sakarya Sinerji Ekibi, Teknoloji Transfer Ofisi, Teknokent, ÜSTİKOR vb.) olması,

- ✓ Dış Paydaş Memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi,
- ✓ Öğrencilerin dış paydaşlarla bir araya gelmesini sağlayan uygulamaların (Uygulamalı Eğitimler, SAGİF Fuarı, Proje Pazarı vb.) olması,

### **Zayıf Yönler**

- ✓ Önlisans programlarına sınavsız geçişle öğrencilerin kabul edilmesi nedeniyle gelen öğrenci niteliğinin yetersiz olması,
- ✓ Lisansüstü öğrencilerin kabul yöntemleri ve prosedürlerin iyileştirilme ihtiyacının olması (örneğin; merkezi sınav ile öğrenci alımının olumsuz etkileri olması gibi),
- ✓ Merkez kampüs dışındaki kampüslerdeki öğrencilere sağlanan kültür, sanat faaliyetlerinin yetersiz olması,
- ✓ Öğrencilerin danışmanlık sistemini etkin kullanmamaları,
- ✓ Bazı kampüslerde öğrencilere sağlanan kütüphane ve sağlık gibi hizmetlerinin yetersiz olması,
- ✓ Öğrencilerin okula aidiyet duygularının zayıf olması,
- ✓ Yabancı öğrencilerin sosyalleşmelerinde yaşanan sorunlar
- ✓ Öğrencilerin Kariyer Yönetimi için mevcut mekanizmaların iyileştirilme ihtiyacı olması,
- ✓ İş dünyasına yönelik bilimsel organizasyonların ve işbirliklerinin yeterli düzeyde olmaması,

## **1.2. Süreçlerin Değerlendirilmesi**

### **i. Eğitim-Öğretim Süreçleri**

#### **Kuvvetli Yönler**

- ✓ Tüm programların eğitim amaçlarının ve çıktılarının tanımlanmış ve bilgi sistemi üzerinden yayınlanmış olması,
- ✓ Derslerin tümünün program çıktılarıyla ilişkilendirilmiş ve program çıktılarını kazandıracak öğretim yöntemlerinin tanımlı olması,
- ✓ Derslerin tümünde program çıktılarına ulaşıldığını kanıtlayan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin tanımlı olması,
- ✓ Ölçme ve değerlendirmede çeşitli yöntemlerin kullanılabilmesi,
- ✓ Derslerin iş yüküne dayalı olarak kredilendirilmiş olması,
- ✓ Öğrencilerin ders materyallerine (güncel ders notları, ders sunumları, ödev vb.) internet üzerinden erişim imkânının olması,
- ✓ Derslerin büyük kısmının ders materyallerinin bilgi sistemi aracılığıyla paylaşılıyor olması,
- ✓ Programların, ders planlarının ve ders içeriklerinin paydaş görüşleri alınarak, eşdeğer programlarla karşılaştırılarak, ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak Eğitim-Öğretim Güncelleme Komisyonu tarafından güncelleniyor olması,
- ✓ Uzaktan eğitim imkânının örgün öğretimde de kullanılabilmesi (yaz okulu ve ortak derslerin uzaktan eğitim yoluyla yapılabilmesi, sanal sınıf ve sınav uygulamaları gibi),
- ✓ Bölge ve günün ihtiyaçlarına uygun ve talep gören fakülte ve bölümlerin bulunması (örneğin Geyve MYO'da mimari restorasyon, emlak ve emlak yönetimi, dış ticaret, bankacılık bölümleri, Güzel Sanatlar Fakültesi seramik ve resim bölümleri, Bilgisayar ve Bilişim

Bilimleri Fakültesi, Teknoloji Fakültesinde İmalat ve Otomotiv Mühendisliği Bölümleri gibi bulunuyor olması,

- ✓ Kayıt olma, kayıt yenileme, ders seçimi gibi eğitim-öğretim süreçleriyle ilgili faaliyetlerde teknolojik desteğin güçlü olması ve internet üzerinden işlemlerin yürütülmesi,
- ✓ Farklı becerilerin gelişmesine imkan sağlamak için tüm lisans programlarına inter-disipliner seçimli derslerin konulması,
- ✓ Çift anadal programı ile başarılı öğrencilere iki diploma imkanları sunmak,
- ✓ Akredite olmuş program sayılarının artması,
- ✓ Tıp fakültesinin müfredatının, Ulusal Çekirdek Müfredat (Ulusal ÇEP) çerçevesinde toplumun gereksinimlerine yönelik nitelikli hekim yetiştirme yetkinliğinde olması ve bu doğrultuda “Beceri Laboratuvarı ile maket üzerinde, hasta simülasyonlarıyla desteklenen eğitim programının uygulanıyor olması,

### Zayıf Yönler

- ✓ Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması,
- ✓ Yeni açılan programlarda öğretim elemanı sıkıntısının yaşanması,
- ✓ MYO’larda ders materyallerinin internet üzerinden paylaşımının yetersiz olması,
- ✓ Tüm programlar için yabancı dil eğitiminin iyileştirilme ihtiyacının olması
- ✓ Uygun staj yeri bulma ve staj takip sisteminin yetersiz olması
- ✓ Tez izleme jürilerinin verimsiz çalışması ve özellikle doktora öğrencilerinin iyi yönlendirilememesi
- ✓ Bazı birimlerde Simülasyona/vakaya dayalı eğitim verilmemesi
- ✓ Üniversite bünyesinde yapılan Ar-Ge’den elde edilen bulguların ders müfredatlarına dâhil olmaması

## ii. Araştırma-Geliştirme Süreçleri

### Kuvvetli Yönler

- ✓ Üniversitenin ARGE desteklerinin bulunması,
- ✓ Bazı birimler tarafından alan indeksli bilimsel dergilerin çıkarılıyor olması,
- ✓ Kurum tarafından düzenli olarak yapılan ulusal ve uluslararası bilimsel ve sanatsal faaliyetlerin (konferans, kongre, sempozyum, sergi vb.) olması,
- ✓ Üniversite içinde birimler arasındaki işbirliğinin güçlü olması,
- ✓ Akademik personelin yurtdışında araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütmek üzere maddi ve manevi olarak desteklenmesi,
- ✓ Bütün alanlarda uzman ve yüksek nitelikte akademik personelin varlığı,
- ✓ Teknokent bünyesinde akademik personelin şirket kurabilmesi ve mevcut firmalarla uygulamaya yönelik işbirlikleri yapabilmesi,
- ✓ Teknoloji Transfer Ofisi yoluyla akademik personelin ARGE faaliyetlerinin desteklenmesi,
- ✓ İndeksli yayın sayısının artıyor olması

- ✓ Proje sayısının artıyor olması
- ✓ Multi-disipliner merkezlerin ve araştırmaların sayısının artıyor olması
- ✓ Ulusal ve uluslararası düzeyde ödül alan bilimsel çalışmaların bulunması

### Zayıf Yönler

- ✓ Sanatsal faaliyetlere yönelik sağlanan üniversite desteklerinin yetersiz olması,
- ✓ Meslek yüksekokullarında ARGE faaliyetleri için altyapının (lab.gibi) yetersiz olması,
- ✓ Birimlerin ARGE gelirlerinin yetersiz olması,
- ✓ Birimler tarafından yayınlanan bilimsel ve sanatsal dergilerin sayıca yetersiz olması,
- ✓ Birimler tarafından yayınlanan SSCI, SCI, Expanded indeksli dergilerin olmaması,
- ✓ Akademik personelin ders ve iş yükü nedeniyle araştırma faaliyetlerine ayırabildiği zamanın yetersiz olması,
- ✓ Tıp Fakültesi için Deneysel ve klinik araştırma merkezinin olmaması,
- ✓ Ortak laboratuvarların olmaması ve gelişmiş laboratuvar araçlarına erişim imkânının kısıtlı olması,
- ✓ Mevcut araştırma ve uygulama merkezlerinin etkinleştirilme ihtiyacının olması,
- ✓ Kurum içinde farklı birimlere ait araştırma-geliştirme alt yapı imkânlarının kurum genelinde bilinmemesi ve ortak kullanım kültürünün olmaması,
- ✓ Önemli ulusal projelerde yeterince yer alınamaması,
- ✓ İnsan ve Hayvan Etik Kurullarının olmaması,
- ✓ Akademik personele dair bir nitelik-beceri envanterinin olmaması
- ✓ Bilimsel araştırmaların dış paydaşlar için faydaya dönüştürülememesi

### iii. Uygulama-Hizmet Süreçleri

### Kuvvetli Yönler

- ✓ Birçok birimin topluma yönelik olarak sağladığı çok çeşitli hizmetlerin ve düzenlediği faaliyetlerin (kurs, sertifika programları gibi) olması,
- ✓ SAÜSEM bünyesinde yürütülen faaliyetlerin bazı birimler tarafından destekleniyor olması,
- ✓ Tıp fakültesinde yatay ve dikey entegrasyonlarla öğrenmeyi geliştirecek programların uygulanıyor olması,
- ✓ Birimlerin topluma yönelik olarak sağladığı hizmetlerin ve düzenlediği faaliyetlerin (kurs, sertifika programları gibi) toplumla paylaşıyor olması,
- ✓ Birçok birimin içerisinde bulunduğu toplumdaki ulusal ve yerel kuruluşlarla işbirliği çabalarının bulunuyor olması,
- ✓ Birçok birimin kendi çabalarıyla yürüttüğü sosyal sorumluluk çalışmalarının olması ve bunların öğrencilerin katılımıyla yapılıyor olması,
- ✓ Bazı birimlerin yaşam boyu öğrenim kapsamında sağladığı/sunduğu hizmetler ve düzenlediği faaliyetlerin bulunuyor olması,
- ✓ Uzaktan eğitim ve sistemlerinin yaşam boyu öğrenim çerçevesinde etkin bir şekilde kullanılması,

- ✓ Tıp fakültesi tarafından bölge halkına sağlık hizmeti sunuluyor ve bu açıdan yetkin hekimleri bünyesinde bulunduruyor olması,
- ✓ Tıp fakültesinde sosyal sorumluluk ve farkındalık/eğitim süreçlerinin aktif olarak hem öğrenci hem hekim/öğretim üyesi bazında etkin gerçekleştiriliyor olması,

### Zayıf Yönler

- ✓ Birimlerde Uygulama ve Hizmet süreciyle ilgili genel bir politikanın ve sistematik bir yaklaşımın uygulanmıyor olması,
- ✓ Birimler tarafından topluma yönelik yürütülebilecek sertifika programları ile ilgili imkânlarının yeterince bilinmiyor olması (SAÜSEM aracılığıyla yapılabileceği gibi),
- ✓ Toplumun üniversitenin sağlayabileceği hizmet ve faaliyetlerin yeterince farkında olmaması,
- ✓ Birimlerin içerisinde bulunduğu toplumdaki ulusal ve yerel kuruluşlarla işbirliği çalışmalarının sistematik bir yaklaşımla yürütülüyor olması,
- ✓ Birimlerin yürüttüğü sosyal sorumluluk çalışmalarının yetersiz olması,
- ✓ Birimlerin yaşam boyu öğrenim kapsamında sağladığı/sunduğu hizmetler ve düzenlediği faaliyetlerin sayıca yetersiz olması,
- ✓ Uygulama ve Hizmet faaliyetleri için gerekli paydaşlarla ilişkilerin belirli bir sistematik içerisinde ve kurumsal düzeyde sağlanması ihtiyacının olması,

## iv. Yönetsel, İdari ve Destek Süreçleri

### Kuvvetli Yönler

- ✓ Birimlerdeki kurul ve komisyonların etkin çalışıyor olması,
- ✓ Kararlar alınırken öğrenci görüş ve önerilerinin dikkate alınıyor olması,
- ✓ Alınan kararlarla ilgili olarak öğrenci temsilcileri aracılığıyla öğrencilerin bilgilendiriliyor olması,
- ✓ Öğrenci temsilcilerinin karar süreçlerine katılımını sağlayacak birçok mekanizmanın olması (kurul ve komisyonlara katılım hakkı, öneri-şikâyet kutuları, dilekçe ile başvurma, sosyal ağlar gibi),
- ✓ Stratejik Plan kapsamında birim hedefleri çalışanların görüşleri alınarak belirlenmektedir,
- ✓ Stratejik Plan kapsamında performans sonuçlarına yönelik eylem planlarının olması,
- ✓ Merkez kampüsteki kütüphane hizmetlerinin yeterli ve tüm kitap taleplerinin karşılanıyor olması,
- ✓ Kurum içi ve dışı iletişim mekanizmalarının yeterli olması,
- ✓ Birimler arası iletişimin güçlü olması,
- ✓ Merkez kampüs içerisindeki birimlerde bakım onarım ve teknik destek hizmetlerinin varlığı,
- ✓ Güvenlik hizmetlerinin tüm kampüslerde yeterli olması,
- ✓ Çeşitli anketlerle (Liderlik davranışı değerlendirme anketi, ÇMA, Öğrenci ders değerlendirme anketi, paydaş memnuniyet anketi vb.) uygulanan yöntem ve yaklaşımların sürekli olarak değerlendiriliyor olması,
- ✓ Kurumda değişimin planlara dayalı olarak yönetiliyor olması (örneğin; Bologna süreci uygulamaları),
- ✓ Kurum risklerinin tanımlı ve yönetiliyor olması,

- ✓ Kurumsal bilgi biriminin artırılması konusunda bireylere birçok desteğin (burslar, eğitim imkânları, kurslar gibi) sağlanıyor olması,
- ✓ Kurumsal performansın yönetimi için birçok mekanizmanın (SABİS, SYBS vb.) varlığı ve birçok dış değerlendirmenin (EFQM, akreditasyonlar vb.) yapılıyor olması,
- ✓ Ulusal ve uluslararası rol model olunan birçok uygulamanın (SABİS vb.) ve başarının (EFQM Ödülü, 10002 Sertifikası vb.) olması,
- ✓ Bölgemize hizmet veren “İnsan Etik Kurulunun” olması,

### Zayıf Yönler

- ✓ Süreçlerin süreç sorumluları tarafından sistematik olarak gözden geçirilip iyileştirilmiyor olması,
- ✓ MYO’larda ve merkez kampüs dışındaki kampüslerde (İlahiyat Fak., Akyazı MYO hariç) kütüphane hizmetlerinin yeterli olmaması,
- ✓ Merkez kampüs içerisindeki birimlerde bakım onarım ve teknik destek hizmetlerinin etkinliğinin (personelin nicelik ve sayı olarak yetersiz olması, prosedürlerin fazla olması gibi) yetersiz olması,
- ✓ MYO’lar ve merkez kampüs dışındaki kampüslerde bakım, onarım ve teknik destek hizmetlerinin yeterli olmaması,
- ✓ Tüm kampüslerde sağlanan sağlık hizmetlerinin yetersiz olması (ambülans hizmetinin, MYO’larda revir olmaması gibi),
- ✓ Acil durumlar için ihtiyaç duyulan destek faaliyetlerin yetersiz olması (nöbetçi sağlık personelinin bulunması, personelin ilkyardım konusunda eğitilmesi, acil durum için iletişim numarası oluşturulması gibi),
- ✓ Güvenlik biriminin alan, teçhizat ve uzman personel ihtiyacının olması,
- ✓ Birimlerde finansal kaynakların (bütçe ödeneklerinin) yetersiz olması,
- ✓ Birimlerde faaliyet tabanlı bütçelemenin yapılamaması (yıl içinde belirlenen bütçe dışında faaliyet ve taleplerin gelmesi),
- ✓ Kıyaslama faaliyetlerinin yeterince uygulanmaması,
- ✓ Uygulanan anketlerin sonuçlarına göre iyileştirme planları hazırlama ve uygulamasının yetersiz olması,
- ✓ Bilgi işlem süreçlerinde yer alacak yetişmiş teknik personel eksikliği



## B. FIRSATLAR ve TEHDİTLER

Önceki bölümlerde yapılan tüm değerlendirmeler, önceki stratejik planda yer alan fırsat ve tehditler ile paydaş görüşleri sırasında tespit edilen fırsat ve tehditler dikkate alınarak Sakarya Üniversitesi için tespit edilen fırsat ve tehditler ilgili Özdeğerlendirme başlıklarıyla ilişkili olarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

<i>1. Paydaş analizi açısından</i>	Fiziki Kay.	İnsan Kay.	Öğrenci Paydaş	E.Ö	Ar-ge	Uyg. Hizmet	Yön. İdari
<b>FIRSATLAR;</b>							
Uzaktan eğitime olan ilgi ve olanakların artması	•	•	•	•			
Öğrenci ve öğretim elemanı değişim olanaklarının artması		•	•	•			
Ar-Ge'ye sağlanan maddi desteklerin zaman içerisinde artması					•		
Ar-Ge'ye olan kamu ve özel sektör talebinin artması					•		
Artan refah ve gelişmişlik düzeyi ile lisansüstü eğitim talep ve ihtiyacının da artıyor olması			•	•			
Coğrafi konumun sağladığı avantajlar (ulaşım imkanları, sosyo-kültürel olanaklar, teşvik kanunu kapsamında olması, büyükşehir olması, kentteki huzur ve asayiş, bölgenin doğal ve kültürel zenginlikleri)	•	•	•	•	•	•	
İldeki sanayinin gelişmişlik düzeyi ve ilişkileri			•	•	•		
Staj olanaklarının yeterliliği			•	•			
Mezunların bölgede istihdam olanaklarının varlığı			•				
Bölgede ikinci üniversite kurulması yönündeki çalışmaların üniversitenin öğrenci sayısının dengeleme konusunda sağlayacağı fırsatlar	•	•	•	•	•	•	
Mezunların giderek artması			•				
Sakarya İli ve çevresindeki işletmelerde çalışan mezunların olması			•				
<b>TEHDİTLER;</b>							
Orta eğitim sistemindeki çeşitli aksaklıklar nedeniyle öğrenci kalitesinin düşmesi			•	•			
İrade dışında belirlenen öğrenci kontenjanları	•	•	•	•			
Çalışanlara sağlanan olanaklar bakımından, ücretlerin ve sağlanan özlük haklarının yeterli olmaması, atamalarda yaşanan bürokratik engeller		•					
Bütçe konusunda ödenek azlığı, Ar-Ge fonlarının yetersiz oluşu, Döner sermaye gelirlerinin kullanımındaki yasal düzenlemeler					•		
Vakıf üniversitelerinin açılması ile hayırseverlerin devlet üniversitelerine desteklerinin azalması				•			
Ulusal olarak işsizlik oranlarının yüksek olması			•				
Devlet üniversiteleri açısından vakıf üniversitelerinin rekabetçi olanaklara sahip olması							•
Teknolojik gelişmenin hızına uyum sağlanamaması	•			•	•	•	
Yükseköğrenime ilişkin mevzuat ve yasal düzenlemelerin yetersizliği	•	•	•	•	•	•	•
Bölgede ikinci bir üniversitenin kurulmasıyla kaynak paylaşımı ve kaybının yaşanması,	•						
<i>2. İkame hizmetler açısından</i>	Fiziki Kay.	İnsan Kay.	Öğrenci Paydaş	E.Ö	Ar-ge	Uyg. Hizmet	Yön. İdari
<b>FIRSATLAR;</b>							
SAÜSEM'in olması ikame hizmetler konusunda üniversiteye esneklik sağlıyor olması			•	•		•	
SAÜSEM'in personel yetkilendirme belgesi almış olması		•	•			•	

<b>3.Yükseköğretim alanındaki uluslararası gelişmeler açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
Avrupa 2020 stratejisi ile yükseköğretim mezunlarının artırılması, insan sermayesinin geliştirilmesi, etkin yönetim ve destek mekanizmaların sağlanması, eğitim-araştırma-iş dünyası arasındaki bilgi üçgeninin güçlendirilmesi hedeflerinin olması			•	•	•		
Avrupa 2020 Stratejisi kapsamında “Horizon 2020 Destek Programı”nın olması; eğitim ve araştırma programlarında bütçede artış beklentisinin olması	•	•	•	•	•	•	•
Türkiye’nin 6. ve 7. Çerçeve programlarının devamı niteliğinde olan ve 2014-2020 yıllarına kadar devam etmesi beklenen Horizon 2020 Programına katılması					•		
Horizon 2020 Programının öncelikli alanlarının bilimde mükemmellik, endüstriyel liderlik ve toplumsal problemler olması					•	•	
Uluslararası mobilizasyonu ifade eden “Mevlana Değişim Programı” ve Bologna sürecindeki ülkelerin katıldığı “Erasmus Programı” varlığı		•	•	•			
Türki devletlerden öğrencilerin Sakarya Üniversitesi’ni tercih ediyor olmaları			•	•			
Birçok ülkeden öğrencinin üniversitede öğrenim görüyor olması			•	•			
7.ÇP programından en fazla yararlanan ilk 50 Türk kuruluşunun büyük kısmının Marmara Bölgesinde bulunması					•		
Dünyada sınırlar ötesi eğitimin yaygınlaşması ile eğitimin mekân ve zaman kısıdının azalması	•	•	•	•			
Karadeniz üniversiteleri arasında bölgesel işbirliklerin yapıyor olması	•	•	•	•	•	•	
<b>TEHDİTLER;</b>							
AB destek programlarına başvuruların üniversitede yaygın olmaması					•		
Avrupa 2020 stratejisi kapsamında yurtdışı araştırma desteklerinin artması ile beyin göçünün yaşanması					•		
<b>4.Yükseköğretim alanındaki ulusal gelişmeler açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
2025 yılı için yükseköğretim stratejisinin hedeflerinin büyük bir kısmının gerçekleştirilmiş olması	•	•	•	•	•	•	•
Yükseköğretimin ve yükseköğretim kurumunun (YÖK) yeniden yapılandırılması çalışmaları	•	•	•	•	•	•	•
Yükseköğrenime erişim olanaklarını arttırmaya yönelik politikaların uygulanması	•	•	•	•	•	•	•
Bütün illere yayılacak şekilde yükseköğrenim kurumlarının sayısal olarak artırılmasına yönelik faaliyetler	•	•	•	•	•	•	•
Bütçeden eğitime ayrılan payın yıllar itibarıyla artması	•	•		•	•	•	•
Harçların kısmen kaldırılması	•		•	•			
Üniversiteye giriş sisteminin yeniden yapılandırılması çalışmaları			•	•			
Eğitimde bilgi teknolojilerinin kullanılması ile öğrenmenin okul dışında ve değişik koşullarda da sürdürülebilmesi imkânının elde edilmesi	•	•	•	•			
YÖK’ün yüksek lisans öğrenci sayısını artırmayı hedeflemesi			•	•	•		
YÖK’ün üniversitelerin öğretim üyesi sayısını yükseltme hedefi		•		•	•	•	



Yurtdışında eğitim alma maliyetlerinin azalmasıyla giderek cazip hale gelmesi				•			
<b>6.Bölgenin sanayi ve ticari durumu açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
Türkiye'deki sanayi işletmelerinin %48'inin Marmara Bölgesi'nde bulunması					•		
Sakarya İlinin, %2'lik sanayisi ile Türkiye'de 6.sırada yer alan sanayisi gelişmiş bir il olması					•		
Sanayi gelişmiş bir il olması nedeniyle mevcut sanayinin istihdam ve Ar-Ge yapabilme gücünün olması					•		
Üniversitenin bulunduğu ilde ve bölgede çok sayıda sanayi kuruluşunun bulunmasından dolayı staj, proje, bitirme ödevi yapabilme ve burs olanaklarının olması			•	•	•		
Sakarya İlinin yatırım yapmak için uygun konumda olması, hammadde ve mamul madde kaynaklarına ulaşım kolaylığı olması ve sahip olduğu diğer avantajlar nedeniyle yatırımcılar için cazip bir yatırım merkezi olması	•						
İlin kısa ve orta vadede tarım, ticaret, sanayi, turizm ve kültür gibi birçok alanda gelişme potansiyelinin olması					•	•	
İlde Sakarya Üniversitesi Merkez Kampüsü sınırları içinde "Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TEKNOPARK)" kurulmuş olması					•		
Referans olabilecek büyük ölçekli (Toyota, Otocar, Otokur vb.) otomotiv, tekstil ve gıda sanayi işletmelerinin bulunması					•		
Yeni ihtisas OSB'lerin kurulma projelerinin olması,					•		
Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası (SATSO) bünyesinde İGEME Temsilciliği kurulmuş olması ve bu temsilcilik aracılığı ile firmalara dış ticaret konusunda bilgi ve eğitim desteği veriliyor olması						•	
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)'nın Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce ve Yalova illerinde Yatırım Destek Ofisleri ile hizmet veriyor olması	•				•		
Büyük holdinglerin yatırım üssü olarak Sakarya ilini seçmiş olması (Koç Holding, Sabancı Holding, Çukurova Grubu, Toprak Holding, Ülker Grubu, Toyota vb.)					•		
Nitelikli insan gücü ihtiyacının olması			•				
Türkiye Girişimci Bilgi Sisteminin olması					•		
Mesleki eğitim kurumları ve üniversiteler ile KOBİ'ler, esnaf ve sanatkarlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonun güçlendirilmesiyle mesleki eğitimin geliştirilmesi yönündeki hedefler (Sanayi Bakanlığı)				•		•	
İlin farklı amaçlara yönelik olarak değerlendirilebilecek zengin doğal kaynaklara sahip olması	•				•		
Yenilenebilir enerji kaynakları potansiyelinin yüksek olması ve yeni enerji teknolojilerinde yararlanılabilecek ulusal projelerin olması	•				•		
Bütün sektörlerde, üretimde artmakta olan kalite imajı, giderek artan tüketici bilinci ve kalite yönetim sistemlerinin yaygınlaşması					•		
Meslek yüksekokullarının 3+1 Modeli nedeniyle bölge kuruluşlarıyla işbirliği ortamlarının artacak olması					•	•	
Uzaktan eğitim imkânlarının sadece yükseköğretimde değil firma ve kuruluşlara yönelik eğitim ve hizmetlerde de kullanılabilme imkânlarının olması				•	•	•	
<b>TEHDİTLER;</b>							
Sermaye birikimi ve finansal altyapının yetersizliği, risk sermayesi ve başlangıç sermayesi gibi girişimcileri destekleyici mekanizmaların yetersizliği	•				•		

<b>7.Sosyal, kültürel ve toplumsal gelişmeler açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
Gençlerin kendilerine olan özgüvenlerinin ve dış dünya ile olan etkileşimlerinin artması			•	•			
Toplumsal ihtiyaçlar içerisinde gıda güvenliği ve güvenilirliği, sağlık ve yaşam bilimleri, sağlıklı ve çağdaş kentleşme ve altyapı, çağdaş ve güvenli ulaşım sistemleri alanlarının giderek önem kazanması						•	
Gelişmiş ve yeni teknolojilere açık, adaptasyon yeteneği yüksek, genç ve dinamik nüfusun varlığı		•	•	•	•		
Bölgedeki sivil toplum kuruluşlarının ve kamu kurumlarının üniversiteyle işbirliğine istekli olmaları			•			•	
Eğitim programlarında afet deprem ve acil durumlar ilgili yeni düzenlemeler yapılması hedefinin olması				•		•	
Bölgede kentsel dönüşüm projesinin olması						•	
<b>TEHDİTLER;</b>							
Üniversitenin birinci derecede deprem bölgesinde bulunması	•	•	•	•	•	•	•
Bölgedeki kurumlar arasındaki iletişimin yetersiz olması				•	•	•	•
Uyuşturucu madde bağımlılığının gençler arasında hızlı yayılması			•				
Büyükşehirin ve kampüsün ulaşım problemi	•		•	•			
<b>8.Bilim, teknoloji ve yenilik alanlarındaki gelişmeler açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
“Ulusal Yenilik ve Girişimcilik Sistemi” altyapısını teşkil eden kuvvetli bileşenlerin (Gelişen bilişim ve iletişim altyapısı, teknoparklar, üniversite-sanayi ortak araştırma merkezleri, özgün ürün ve üretim teknolojileri geliştirme altyapısına sahip firmalar, Ar-Ge teşvik mekanizmaları, sanayide Ar-Ge yardımları ve proje destekleri gibi), varlığı					•		
Uluslararası bilim topluluğu ile yakın ilişki içinde olan bir bilim topluluğunun varlığı					•		
Yurt içi ve yurt dışında stratejik teknoloji alanlarında çalışan, uluslararası nitelikte bilim ve sanayi insanlarının varlığı		•			•		
Sürükleyici ulusal projelerin varlığı	•				•		
Alternatif enerji kaynaklarının üretilmesi ve kullanılmasına yönelik teknolojilere önemli miktarda yatırımlar yapıyor olması					•		
Nanoteknolojiler, robot teknolojileri ve akıllı yazılımların geliştirilmesine yönelik çalışmaların önem kazanması					•		
Bilgisayar, bilişim ve iletişim teknolojilerinin sürekli olarak gelişmesi					•		
Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin yeni ürün ve hizmet alanlarına girme fırsatı yaratması					•		
Havacılık ve uzay teknolojilerinin önem kazanması					•		
Tüm gelişmekte olan alanlarda ArGe’ye dayalı tedariki etkin kılacak bir iç pazarın varlığı ve bu alanda geliştirilecek teknolojilerin sivil sektöre transferinin sağlayacağı itici güç					•		
Yerli bir otomobil markasının oluşturulmasına yönelik çalışmaların varlığı					•		
Vizyon 2023 kapsamında Türkiye için öncelikli teknolojilerin belirlenmiş olması					•		
Bilim ve teknoloji alanındaki insan kaynaklarının kariyer imkânlarının geliştirilmesi ve gelirlerinin iyileştirilmesi ile		•			•		

insan kaynağı sayısının artırılması yönünde devlet politikalarının varlığı							
Teknisyen ve dengi personelin istihdamının artırılması yönünde devlet politikalarının varlığı		•			•		
Toplumda bilim ve teknoloji kültürünün yaygınlaştırılması, gençlerin Ar-Ge alanlarına yönlendirilmesi yönündeki politikalar		•			•		
Üniversitelerdeki çalışma ortamının, Ar-Ge altyapısının ve yönetişimin iyileştirilmesi yönündeki devlet politikalarının varlığı	•	•			•		
Doktora sonrası araştırma (post-doc) uygulamasının hayata geçirilmesi yönündeki politikalar		•			•		
Başarılı genç araştırmacılara kendi araştırma gruplarını kurmalarına yönelik destek mekanizmalarının geliştirilmesi yönündeki politikalar		•			•		
Araştırma sonuçlarının ticari ürün ve hizmete dönüşümünün teşvik edilmesi					•	•	
Kendi bünyesinde Ar-Ge yetkinliğine sahip olmayan KOBİ'lerin Ar-Ge ihtiyaçlarının üniversitelerden karşılanmasında kolaylaştırıcı mekanizmaların oluşturulması yönündeki politikalar			•		•		
Üniversitelerde sanayi ihtiyaçlarını ve yerel özellikleri de dikkate alan tematik olarak yapılanmış araştırma merkezlerinin yaygınlaştırılması yönündeki politikalar		•			•		
Ülkemizin çıkarları doğrultusunda uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik işbirliklerinin etkinleştirilmesi için uluslararası mekanizmalarda ülkemizden uzmanların görev almasının teşvik edilmesi ve bilim diplomasisi faaliyetlerinin başlatılması ve yaygınlaştırılması (bilim ataşeleri, vb.) çalışmalarının olması		•			•		
Uluslararası bilim insanlarının Türkiye'ye çekilebilmesine yönelik proaktif yaklaşım ve mekanizmaların geliştirilmesi		•			•		
Kimya sanayiinin AB ülkeleri için "ileri teknoloji üretim merkezi" olma ve ülkemiz doğal kaynaklarından katma değeri yüksek ürünler üretebilme potansiyeline sahip olması					•		
İnşaat sektörünün uluslararası deneyim ve bilgi birikimi, bu sektörde yaygın olarak kullanılan doğal kaynakların zenginliği ve bu kaynakları dünya standartlarında işleyecek sanayi potansiyelinin olması					•		
Tıbbi cihaz, alet ve malzeme üretme deneyimi olan KOBİ'lerin ve ilaç hammaddeleri sanayiinin varlığı					•		
Gıda sektörüne girdi sağlayacak tarım potansiyelinin ve yeni tarım teknolojilerine ilişkin teknik bilginin varlığı					•		
<b>TEHDİTLER;</b>							
Araştırma ve teknoloji bilincinin eksikliği					•		
İleri teknoloji alanlarında uzmanlaşmanın yetersizliği ve bu alanlardaki araştırmalar için gerekli kritik araştırmacı kitlesinin olmayışı		•			•		
Kısıtlı finansal kaynaklarla, gerekli koordinasyon sağlanmadan yürütülen ArGe faaliyetleri	•				•		
Üretimde teknoloji girdisinin öneminin tam olarak anlaşılammış olması; özel sektör ArGe yatırımlarının yetersiz olması; teknoloji kullanımında dışa bağımlılık, hazır sistem ve teknolojileri tercih etme eğilimi ve teknoloji üretme konusundaki özgüven eksikliği					•		
Sanayi-üniversite ilişkilerinin zayıflığı					•		
Araştırma sonuçlarının ticarileştirilememesi					•	•	
Üniversitelerde yürütülen araştırmaların sanayiinin problemleri doğrultusunda olmaması					•		
Ölçme ve denetim mekanizmalarını yetersizliği, sağlıklı veri ve istatistikî bilgi oluşturmada görülen zaafiyet; ülke	•				•		

genelinde ve her alanda bilgi ve verilerin toplanması, depolanması, işlenmesi ve herkesin kullanımına açılmasını sağlayacak ulusal altyapı ve veritabanlarının yetersizliği							
Yetkin beyin gücünün yurt dışına göçü veya uzmanlık alanı dışında çalışmak zorunda kalması		•			•		
Özel sektördeki araştırmacıların çalışma koşullarının ve Ar-Ge personeli istihdam kapasitesinin geliştirilmesi ile özel sektöre kayacak insan kaynağı		•			•		
Dünyada bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişime ayak uyduramama					•		
Teknolojinin gelişmiş ülkeler tarafından bir araç olarak kullanılması tehdidi (teknoloji ile izleme ve yönlendirme, teknolojik ambargo şeklinde ortaya çıkan teknoloji mandası)					•		
<b>9. Yasal düzenlemeler, hükümet politikaları açısından</b>	<b>Fiziki Kay.</b>	<b>İnsan Kay.</b>	<b>Öğrenci Paydaş</b>	<b>E.Ö</b>	<b>Ar-ge</b>	<b>Uyg. Hizmet</b>	<b>Yön. İdari</b>
<b>FIRSATLAR;</b>							
Avrupa 2020 stratejisinin varlığı ve bu kapsamda sağlanacak istihdam, Ar-Ge/yenilik, iklim değişikliği/enerji, eğitim, yoksulluk konularında imkânlar ve destekler					•	•	
Türkiye Vizyon 2023 projesinin varlığı ve bu kapsamda “Stratejik teknolojilere odaklanma, Ar-Ge’ye kaynak ayırma ve İnsan gücü yetiştirme” stratejileri ile oluşacak imkânlar ve destekler					•		
Üniversiteye giriş sisteminin yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar olması			•	•			
Yabancı uyruklu öğrenci sayılarının arttırılmasına yönelik beklentiler			•	•			
Üniversitelerin sosyal ve kültürel bir yapı olarak çevresini etkileme potansiyelinin olması						•	
Yükseköğretim kanununun değiştirilmesi yönündeki çalışmaların olması	•	•	•	•	•	•	•
<b>TEHDİTLER;</b>							
Yükseköğretimde yeniden yapılandırmanın yalnız mevzuat (anayasa, yasa, yönetmelik vb.) ile sınırlı kalması nedeniyle beklenen amacın gerçekleştirilememesi	•	•	•	•	•	•	•