
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
1975
BURSA
ULUDAĞ
ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİK
PLAN
22
26



BİLGİNİN IŞIĞINDA ZİRVEYE DOĞRU



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR **4**
REKTÖR SUNUŞU **6**
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN **8**
1.1 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 10
Misyon 10
Vizyon 10
Temel Değerler 11
1.2 Amaçlar ve Hedefler 14
1.3 Temel Performans Göstergeleri 15
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ **18**
2.1 Planın Sahiplenilmesi 18
2.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu 18
2.3 Hazırlık Programı 24
3. DURUM ANALİZİ **26**
3.1 Kurumsal Tarihçe 28
3.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 32
3.3 Mevzuat Analizi 33
3.4 Üst Politika Belgeleri Analizi 40
3.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 46
3.6 Paydaş Analizi 48
3.6.1 Paydaşların Tespiti 48
3.6.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi 48
3.6.3 Paydaşların Değerlendirilmesi 50
3.6.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi 51
3.7 Kuruluş İçi Analiz 52
3.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 53
3.7.2 Kurum Kültürü Analizi 56
3.7.3 Fiziki Kaynak Analizi 58
3.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 62
3.7.5 Mali Kaynak Analizi 64
3.8 Akademik Faaliyetler Analizi 66
3.9 Yükseköğretim Sektörü Analizi 70
3.9.1 Sektörel Eğitim Analizi 70
3.9.2 Sektörel Yapı Analizi 74
3.10 GZFT Analizi 76
3.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 84
4. GELECEĞE BAKIŞ **88**
4.1 Misyonumuz 88
4.2 Vizyonumuz 88
4.3 Temel Değerlerimiz 89
5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ **92**
5.1 Konum Tercihi 92
5.2 Başarı Bölgesi Tercihi 92
5.3 Değer Sunumu Tercihi 94
5.4 Temel Yetkinlik Tercihi 96
6. STRATEJİ GELİŞTİRME **100**
6.1 Amaçlar 100
6.2 Hedefler 101
6.3 Hedef Kartları 102
6.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 114
6.5 Maliyetlendirme 116

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BEBKA	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
BİDB	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
GZFT	Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler
KDDB	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MÜDEK	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
ÖİDB	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
ÖYP	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
PDB	Personel Dairesi Başkanlığı
PESTLE	Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik-Yasal-Çevresel Eğilimler Analizi
SBB	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
SKSDB	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TYÇÇ	Türkiye Yüksek Öğretim Yeterlilikler Çerçevesi
YİTDB	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanlığı
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu

REKTÖR SUNUŞU

Kurulduğu 1975 yılından günümüze dek odak noktasına bilimsellik, araştırmacılık, nitelikli eğitim ve çoğulculuğu alan Bursa Uludağ Üniversitesi; toplumsal, bilimsel ve kültürel alanlarda sunduğu ve sunmaya devam ettiği hizmetler ile ülkemizin en saygın kurumlarından biri olarak öne çıkmaktadır.



Kurulduğu 1975 yılından günümüze dek odak noktasına bilimsellik, araştırmacılık, nitelikli eğitim ve çoğulculuğu alan Bursa Uludağ Üniversitesi; toplumsal, bilimsel ve kültürel alanlarda sunduğu ve sunmaya devam ettiği hizmetler ile ülkemizin en saygın kurumlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Sahip olduğu saygınlığın temelinde yatan köklü eğitim, araştırma ve bilimsellik geleneği ile ülkemizin farklı alanlarında katma değer üreten üniversitemiz, gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda ülkemizde 11 asil 5 yedek olarak belirlenen Araştırma Üniversitelerinden biri olmuştur. Üniversitemizin bilim, teknoloji ve araştırma kapasitesinin artırılarak hem akademik eğitim kalitesinin yükseltilmesi hem kentimize ve ülkemize katma değer üretmesi hem de nitelikli insan yetiştirmesi "Araştırma Üniversitesi" olmamızın getirdiği sorumlukların başında gelmektedir. Türkiye için büyük önem arz eden 20+3 Araştırma Üniversitesi grubu arasında yer almanın haklı gururunu yaşamakla birlikte; bu sorumluluğun bilinci doğrultusunda ülkemizin bilimsel, toplumsal ve kültürel alanlarına sunduğumuz hizmetlerin kalitesini sahip olduğumuz köklü eğitim, araştırma ve bilimsellik geleneği ile her geçen gün daha yükseğe taşıma hedefi içerisindeyiz.

Bursa Uludağ Üniversitesi olarak yüklendiğimiz sorumlulukları yerine getirmek ve sahip olduğumuz hedeflerimize ulaşmak için bir yol haritası olarak hazırlanan 2022-2026 Dönemi Stratejik Planı, bilimsel araştırma kapasitemizin artırılması, sahip olduğumuz girişimci ruh ile üniversite-sanayi iş birliğinin artırılarak bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi ve insan kaynağımızın zenginleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Stratejik Plan döneminin sonunda çalışanlarımızın, öğrencilerimizin, mezunlarımızın ve diğer paydaşlarımızın katkıları ile yürütülen faaliyetler neticesinde; üniversitemizin bilimsel, kültürel, beşeri ve fiziksel kaynak seviyesini artırmış olarak hizmet veriyor olacağına inancımız tamdır.

Çoğulcu bir yaklaşımla, şeffaflık ve katılımcılık ilkelerini esas alarak hazırladığımız Bursa Uludağ Üniversitesi 2022-2026 Dönemi Stratejik Plan'ın hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma, personelimize ve tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyor, 2022-2026 Dönemi Stratejik Planımızın ülkemize ve üniversitemize hayırlı olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Ahmet Saim Kılavuz
Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörü

1.

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN





1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

1.1 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

MİSYON

Bilimsel ve mesleki açıdan donanımlı, tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, ürettiği bilgiyi tüm paydaşlara sunarak toplumsal gelişime katkı sağlamaktır.

VİZYON

Kaliteli eğitimi, nitelikli bilimsel araştırmaları, yenilikçiliği ve girişimciliği ile geleceğe yön veren öncü bir araştırma üniversitesi olmaktır.

TEMEL DEĞERLERİMİZ

- Ortak Akıl ve Katılımcılık
- Etik Değerlere Bağlılık
- Kurumsal Aidiyet
- Kalite Odaklılık
- Yenilikçilik ve Girişimcilik
- Çevreye Saygı ve Duyarlılık
- Evrensel ve Yerel Değerlere Saygı
- Sosyoekonomik ve Kültürel Kalkınmaya Destek
- Araştırma ve Geliştirmede Kalite ve İş Birliği
- Öğrenci Odaklılık



ROTAMIZ

TÜM KURUMLARIMIZLA KOORDİNELİ BİR BİÇİMDE

ADIM ADIM ZİRVEYE ÇIKMAK

1.2 Amaçlar ve Hedefler

Tablo 1 BUÜ 2022-2026 Stratejik Plan, Amaç ve Hedefler

Amaç 1	**Nitelikli Eğitimi ile Evrensel Bakış Açısına, Eleştirel Düşünme ve Problemleri Çözme Becerisine Sahip Bireyler Yetiştirmek**
1.1	Öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimini destekleyerek niteliğini artırmak
1.2	Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı artırmak
Amaç 2	**Özgün ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürmek**
2.1	Ulusal ve uluslararası kaynaklarca desteklenen proje faaliyetlerini ve üniversitede üretilen bilimsel çıktıları artırmak
2.2	Ar-Ge ve Girişimcilik Odaklı Teknopark Firmalarının Etkinliğini Artırmak
2.3	Araştırmalardan elde edilen sonuçlardan patent, faydalı model ve tescil almak ve uygulamaya aktarmak
Amaç 3	**Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Bilinci ile Toplumsal Katkıyı Geliştirmek**
3.1	Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin sayısını ve kalitesi artırmak
3.2	Sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak
Amaç 4	**Kurumsal Aidiyeti Artırarak Kurum Kültürünü Güçlendirmek**
4.1	Hizmet kalitesini geliştirmek üzere; teknolojik ve fiziksel altyapıyı artırmak
4.2	Akademik ve idari personel memnuniyetini artırmak

1.3 Temel Performans Göstergeleri

Tablo 2 BUÜ Temel Performans Göstergeleri ve 2026 Hedefleri

Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)*	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değer (2026)
Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı	483	616
Üniversitemizin Times Higher Ducation (THE) endeksindeki sıralaması	1201-1400	401-500
Incites Dergi Etki Değerinde ilk %50'lik dilime giren bilimsel yayın oranı	0,32	0,55
Patent belge sayısı	8	20
Dış paydaş memnuniyet oranı	%79,59	%88,00
Öğrenci başına düşen sosyal donatı alanı	10,03	10,7


2.
STRATEJİK
PLAN
HAZIRLIK
SÜRECİ

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Bursa Uludağ Üniversitesi 2022-2026 Dönemi Stratejik Planı, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe süreçlerini düzenleyen 9. maddesi ile "Kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükümlerine bağlı kalarak, her aşamada Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2018 Yılı Sürümü) içeriğine uygun, üst politika belgeleri ile uyumlu ve tüm paydaş katkı ve katılımları değerlendirilerek hazırlanmıştır.

2.1 Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda 13. 10. 2020 tarih ve 60903197 sayılı genelge ile tüm birimlere "Stratejik Plan Hazırlama" sürecine girildiği duyurulmuş, Stratejik Plan Genelgesi'nin yayımlanmasının hemen sonrasında Rektör başkanlığında; Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve alt ekiplerinin de katılımıyla stratejik yönetimin öneminin anlatıldığı ve yol haritasının paylaşıldığı bilgilendirme toplantısı ve eğitimi ile çalışmalara hız kazandırılmıştır. 09.12.2020 tarihli resmi yazıyla geniş katılımcılığı sağlayacak çalışma ekipleri kurulmuştur.

2.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu

Üniversitenin temel değerleri doğrultusunda stratejik plan hazırlık süreci kapsamında çalışan "Strateji Geliştirme Kurulu", "Stratejik Planlama Ekibi" ve "Stratejik Planlama Çalışma Ekipleri'nde" yer alan kişiler sırasıyla Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3 BUÜ Strateji Geliştirme Kurulu

Üyeler	
Prof. Dr. A.Saim KILAVUZ	Başkan
Prof. Dr. Adem DOĞANGÜN	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ferudun YILMAZ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. İrfan KIRIŞTIOĞLU	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ekrem KAYA	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Derda KÜÇÜKALP	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Akın Burak ETEMOĞLU	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Hüseyin YILDIZ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. İlhan TURGUT	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Salih ÇEPNİ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Bilal KEMİKLİ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Cafer ÇİFTÇİ	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Zekeriyya ARI	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Hatice ŞAHİN	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ali ILDIR	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Nilüfer AKINCITÜRK	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ramiz ARABACI	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Nurcan ÖZYAZICIOĞLU	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Halil SAĞLAM	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ülgen GÜNAY	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Halis AKALIN	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Ömer Göksel İŞYAR	Üniversite Yönetim Kurulu Üyesi
Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA	Sosyal Bilimler MYO Müdürü
Prof. Dr. Mehmet CANSEV	Bilimsel Araştırma Projeleri Koord.
Prof. Dr. İrfan KARAGÖZ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Kazım YOLDAŞ	Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Hüseyin AKSELEREN	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Üyeler	
Prof. Dr. Gülşah ÇEÇENER	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Aşkın KESER	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Fatih KARPAT	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Ali Rıza YILDIZ	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Mehmet KARAHAN	Teknik Bilimler MYO Müdürü
Osman DİKMEN	Genel Sekreter
Prof. Dr. Mehmet CANSEV	Bilimsel Araştırmalar Koordinatörü
Kamuran ÜSTÜN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı

Tablo 4 BUÜ Stratejik Plan Hazırlık Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi		
1	Prof. Dr. Adem DOĞANGÜN	Rektör Yardımcısı
2	Prof. Dr. Tolga DEMİRBAŞ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
3	Kamuran ÜSTÜN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
4	Ömer Oğuzhan TURHAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
5	Mert KAZAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
6	M.Enes UZER	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
7	Sinem Kutlu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Eğitim - Öğretim		
	Prof. Dr. Salih ÇEPNİ	Eğitim Fakültesi
1	Prof. Dr. Yahya ULUSOY	Teknik Bilimler MYO
2	Prof. Dr. Fatma Olcay TOPAÇ	Mühendislik Fakültesi
Eğitim - Öğretim		
3	Prof. Dr. Gökhan SOYDAN	Fen-Edebiyat Fakültesi
4	Doç. Dr. Ayşe Melda PAYASLIOĞLU	Tıp Fakültesi
5	Doç. Dr. Elif YÜCEL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
6	Doç. Dr. Gülnaz MECİTOĞLU	Veteriner Fakültesi
7	Doç. Dr. Nuray AKBUDAK	Ziraat Fakültesi
8	Doç. Dr. Aysun AKPINAR	Diş Hekimliği Fakültesi
9	Doç. Dr. Şenay ŞAHİN	Spor Bilimleri Fakültesi
10	Dr. Öğrt. Üyesi Ümmühan ORMANCI	Eğitim Fakültesi
11	Nurten ALAKOÇ	Öğrenci İşleri Daire Başkan V.
Toplumsal Katkı		
	Doç. Dr. N.Funda COŞKUN	Kalite Koordinatörü
1	Prof. Dr. Cafer ÇİFTÇİ	Fen Edebiyat Fakültesi
2	Prof. Dr. Utku ÇOPUR	Merkez Laboratuvar Sorumlusu
3	Prof. Dr. Vejdi BİLGİN	İlahiyat Fakültesi
4	Doç. Dr. Zerrin FIRAT	İnegöl İşletme Fakültesi
5	Doç. Dr. Göksen AYALP	Veteriner Fakültesi- Hayvan Hastanesi
6	Doç. Dr. Esra AYDOĞAN ÇİFTÇİ	Ziraat Fakültesi
7	Dr. Öğrt. Üyesi Elif MADAKBAŞ GÜLENER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
8	Dr. Öğrt. Üyesi Yasemin ÖZDEMİR	Kalite Koordinatör Yardımcısı, GAKMYO
9	Mustafa KAHRAMAN	Ulutek
10	Mehmet AYDEMİR	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkan V.

Kurumsal Kapasite		
	Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ	İktasi ve İdari Bilimler Fakültesi
1	Prof. Dr. Kadir Yasin ERYİĞİT	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
2	Doç. Dr. Ozan BAŞKOL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
3	Dr. Öğrt. Üyesi Mehlika SARAÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
4	Dr. Öğrt. Üyesi Burcu AVCI	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
5	Dr. Öğrt. Üyesi Gökhan ŞENOL	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
6	Mustafa DOĞAN	Bilgi İşlem Daire Başkan V.
7	Rıdvan USLU	Personel Daire Başkan V.
8	Hüseyin DURMUŞ	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
9	Mustafa BAYAR	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkan V.
	Prof. Dr. Başak AYDEM ÇİFTÇİOĞLU	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
	Sevgi TAVUKÇU	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Aşkın TORUN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Girişimcilik		
	Doç. Dr. Fatih ÇAVDUR	Mühendislik Fakültesi
1	Prof. Dr. Erdal EMEL	Mühendislik Fakültesi
2	Prof. Dr. Hayrettin KUŞÇU	Ziraat Fakültesi

Girişimcilik		
3	Prof. Dr. Tülin VURAL ARSLAN	Mimarlık Fakültesi
4	Prof. Dr. Recep EREN	Mühendislik Fakültesi
5	Doç. Dr. Arzu EREN ŞENARAS	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
6	Arş. Gör. Dr. Yasar Numan AKSANYAR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
7	Emrah Erkin BİLALOĞLU	Teknoloji ve Transfer Ofisi
8	Yarenur TÜRE	Teknoloji ve Transfer Ofisi
9	Nihal SAĞLAM	Teknoloji ve Transfer Ofisi
Araştırma		
	Prof. Dr. Mehmet CANSEV	BAP Koordinatörü
1	Prof. Dr. Ebru YALÇIN	Veteriner Fakültesi
2	Prof. Dr. Yasemin ŞAHAN	Ziraat Fakültesi
3	Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
4	Prof. Dr. Adnan GERÇEK	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
5	Prof. Dr. Aytekin ÖZEL	İlahiyat Fakültesi
6	Doç. Dr. Sertaç Argun KIVANÇ	Tıp Fakültesi
7	Nihal SAĞLAM	Teknoloji ve Transfer Ofisi
8	Emine ASLAN	BAP Birimi Sorumlusu
9	Hasan ARSLAN	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı

2.3 Hazırlık Programı

Stratejik planlama sürecinde rol alan birimlerin ve paydaşların izlediği çalışma takvimi Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5 BUÜ 2022-2026 Stratejik Plan Hazırlık Programı

Açıklama		2020				2021			
		EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN
1	Planlama Sürecinin Organizasyonu								
	İhtiyaçların Tespiti								
	Bilgilendirme Toplantısının Yapılması								
	Zaman Planı								
DURUM ANALİZİ									
2	Kurumsal Tarihçe								
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi								
	Mevzuat Analizi								
	Üst Politika Belgelerinin Analizi								
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerinin Belirlenmesi								
	Paydaş Analizi								
	Kurum İçi Analiz								
	Akademik Faaliyetler Analizi								
	Yükseköğretim Sektörü Analizi								
	GZFT Analizi								

Açıklama		2020				2021			
		EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN
GELECEĞE BAKIŞ									
3	Misyon								
	Vizyon								
	Temel Değerler								
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ									
4	Konum Tercihi								
	Başarı Bölgesi Tercihi								
	Değer Sunumu Tercihi								
	Temel Yetkinlik Tercihi								
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ									
5	Amaçlar								
	Hedefler								
	Performans Göstergeleri								
	Stratejiler								
	Maliyetlendirme								
	Hedef Kartları								
6	**İZLEME VE DEĞERLENDİRME**								
7	**STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI**								

3.

DURUM ANALİZİ



3.1 KURUMSAL TARİHÇE

Bursa Uludağ Üniversitesi; 1970 yılında İstanbul Üniversitesine bağlı olarak kurulan Bursa Tıp Fakültesi ve Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, üniversitenin temelini oluşturmaktadır. 1975 yılında yasal kuruluşunu gerçekleştirerek Bursa Üniversitesi adı altında eğitim-öğretim hizmetine başlayan üniversitemizin adı, 20 Temmuz 1982 tarihinde Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı hakkında 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Uludağ Üniversitesi" olarak değiştirilmiştir. 2018 yılında Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 7141 sayılı "Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" kapsamında "Bursa Uludağ Üniversitesi" ismini almıştır.

1970

Bursa Tıp Fakültesi (İstanbul Üniversitesine bağlı olarak kuruldu)

Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi

1974

Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi

1975

Bursa Üniversitesi

1976

Mühendislik-Mimarlık Fakültesi (24.07.2013 gün ve 28717 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5089 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca kapatılmıştır.)

1978

Ziraat Fakültesi

Veteriner Fakültesi

1982

Fen Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Eğitim Fakültesi (Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Bursa Yüksek Öğretmen Okulu ile Yabancı Diller Yüksekokulu birleştirilerek.)

İlahiyat Fakültesi

1983

Fen-Edebiyat Fakültesi

1986

Bursa Meslek Yüksekokulu (Yüksekokul; 1996 yılında Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Yüksekokulu olarak ikiye ayrılmıştır.)

1992

İlahiyat Meslek Yüksekokulu (1998–1999 öğretim yılından itibaren öğrenci alımı yapılmamaktadır.)

1994

Mustafakemalpaşa Meslek Yüksekokulu

1995

Karacabey Meslek Yüksekokulu

04.07.1995 gün ve 95/044 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Diş Hekimliği Fakültesinin Üniversitemiz bünyesinde kurulması uygun görülmüş, 2020-2021 Eğitim ve Öğretim döneminde faaliyete başlayacaktır.

İnegöl Meslek Yüksekokulu

İznik Meslek Yüksekokulu

Yalova Meslek Yüksekokulu, (31.05.2008 gün ve 26892 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5765 sayılı Kanun uyarınca Yalova Üniversitesine bağlanmıştır.)

1996

Yenişehir İbrahim Orhan Meslek Yüksekokulu

1998

Devlet Konservatuvarı (İlköğretim)

Devlet Konservatuvarı (Lise Devresi)

1999

Orhangazi Meslek Yüksekokulu

Mennan Pasinli Meslek Yüksekokulu

2002

Yabancı Diller Yüksekokulu

Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksekokulu

Orhaneli Meslek Yüksekokulu

Keles Meslek Yüksekokulu

2003

Devlet Konservatuvarı (Lisans)

2007

Hukuk Fakültesi (1995 yılında kurulan Fakülteye ilk kez öğrenci alınmıştır.)

Yalova İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (31.05.2008 gün ve 26892 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5765 sayılı Kanun uyarınca Yalova Üniversitesine bağlanmıştır.)

Güzel Sanatlar Fakültesi (1995 yılında kurulan fakülteye ilk kez öğrenci alınmıştır.)

17.05.2007 gün ve 5662 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Gemlik Necati Kurtuluş Denizcilik Yüksekokulunun Üniversitemiz bünyesinde kurulması uygun görülmüş, henüz faaliyete başlanmamıştır.

2008

Harmancık Meslek Yüksekokulu

2009

Büyükorhan Meslek Yüksekokulu

2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

İnegöl İşletme Fakültesi

2013

Mühendislik Fakültesi (24.07.2013 gün ve 28717 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5089 nolu Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca açılmış ve öğrenci kabulü yapılmıştır.)

Mimarlık Fakültesi (24.07.2013 gün ve 28717 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5089 nolu Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca açılmış ve öğrenci kabulü yapılmıştır.)

2014

Spor Bilimleri Fakültesi (11.11.2013 gün ve 28818 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5530 nolu Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca açılmış ve öğrenci kabulü yapılmıştır.)

2016

Sağlık Bilimleri Fakültesi (03.08.2016 gün ve 29790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 8969 nolu Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca açılmıştır.)

2018

Bursa Uludağ Üniversitesi

2020

Diş Hekimliği Fakültesi (1995 yılında kurulan fakülteye ilk kez öğrenci alınmıştır.)

4 ENSTİTÜ

15 MESLEK YÜKSEKOKULU

1 KONSERVATUVAR

1 ARAŞTIRMA MERKEZİ VE REKTÖRLÜĞE BAĞLI KURULAN 5 BÖLÜM

29 UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ



15 FAKÜLTE

3 YÜKSEKOKUL

ÜNİVERSİTEMİZ

3.2 2017-2021 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Üniversitemiz tarafından özenle hazırlanan 2017-2021 Stratejik Plan büyük bir titizlik ile uygulanmaktadır. Üniversitemiz stratejik plan çalışmaları ile YÖKAK tarafından yürütülen kalite çalışmaları uyumlu bir biçimde maksimum verimlilik hedefi ile yürütülmüştür.

Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu'nun taslak 3'üncü sürümünün pratiğe geçirilmesi ve bundan sonraki stratejik planların bu kılavuza göre hazırlanmasına yönelik olarak Kalkınma Bakanlığı pilot uygulaması çerçevesinde hazırlanan Bursa Uludağ Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Plan, katılımcı bir anlayışla tamamlanmıştır.

Bursa Uludağ Üniversitesi; 2017-2021 Stratejik Plan vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek üzere 6 amaç, bu amaçların altında 19 hedef ve bu hedeflere yönelik olarak 65 performans göstergesi belirlemiştir. Üniversite, stratejik planını hazırlarken amaçlarını üst politika belgelerine uygun şekilde belirlemiş ve hedeflerini de bu amaçları gerçekleştirecek şekilde tespit etmiştir. Aynı zamanda amaç ve hedeflerin ölçülebilir ve iyi tanımlanmış olduğu iç ve dış denetim sonuçlarında ifade edilmiştir.

Süreç içerisinde üniversitemiz tarafından özenle hazırlanan 2017-2021 Stratejik Plan büyük bir titizlik ile uygulanarak YÖKAK tarafından yürütülen kalite çalışmaları ve Araştırma Üniversiteleri Kriterleri ile uyumlu bir biçimde maksimum verimlilikle devam ettirilmiştir.

Üniversitemizde, tüm bu çalışmaların entegre biçimde yönetilebilmesi ve üniversitemiz için çok önemli olan ilk 10 Araştırma Üniversitesi arasına girilebilmesi amacıyla 2017-2021 Stratejik Plan gözden geçirilerek mevcut amaçlara ulaşmak ve ilk 10 Araştırma Üniversitesi arasına girmeyi sağlamak için belirli göstergelerin değiştirilmesi, güncellenmesi gerektiği görülmüş; Rektörümüz Prof. Dr. A. Saim KILAVUZ tarafından yayımlanan yazı ile 2017-2021 Bursa Uludağ Üniversitesi Stratejik Plan güncelleme çalışmalarının başlatılması kararı alınmıştır.

2017-2021 Stratejik Plan güncelleme çalışmaları kapsamında mevcut amaç, hedef, strateji ve kaynak ihtiyacı korunarak toplamda 29 performans göstergesi plandan çıkarılmış veya ifade güncellemesine gidilmiş, bazı göstergelerin dönem sonu değerleri değiştirilmiş, 22 yeni gösterge eklenmiş, göstergelerin dönem sonu değeri, hedef içindeki ağırlıkları ve raporlama sıklığı değiştirilmiştir.

Dünya genelinde meydan gelen pandemi sürecini kapsamında üniversitelerin eğitim öğretime çevrim içi olarak devam etmesi, sosyal ve kültürel faaliyetlere getirilen önlemlerinde etkisi ile dönem sonu itibariyla Üniversitemiz 2017-2021 Stratejik Plan'ında hedeflenen performans değerlerine ulaşılmakta zorluklar yaşanmıştır.

Bursa Uludağ Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Plan Tespitler/Sorun Alanları" ile "İhtiyaçlar/Gelişim Alanları" kapsamında gözden geçirerek Bursa Uludağ Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Plan;

- Stratejik Planlama Rehberi (Üçüncü Sürüm, 2018) 'nde belirtilen ilkeler doğrultusunda hazırlanmış hem veri toplama hem de veri analizi uygulamalarında farklı bilimsel yöntem ve teknikler kullanılmıştır.
- Misyon ve Vizyon, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak şekilde stratejik planlar arası güçlü ilişkinin kurulmasını sağlayacak şekilde belirlenmiştir.
- Performans göstergeleri belirlenirken veri kaynağı ve sorumlu birimler arası ilişkiler ve verinin izleme ve değerlendirmenin daha sağlıklı yapılmasını sağlayacak bir sistem kurulmuştur.

Stratejik Plan'ın hazırlanması sürecinde katılımcılığa büyük önem verilmiş bu yaklaşımın izleme ve değerleme süreçlerinde sürdürülmesi planlanarak tüm paydaşlar tarafından sahiplenilen bir plan dönemi hedeflenmiştir.

3.3 Mevzuat Analizi

Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının mevzuatının yasal sınırları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 130'uncu maddesi ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında tanımlanmıştır. Üniversitelerin işleyişiyle ilgili kanun ve yönetmeliklerin listesi Yükseköğretim Kurulu'nun web sayfasında (https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat) mevcuttur. Ayrıca Üniversitemizin yönetmelik ve yönergelerine Üniversitemiz web sayfasından (https://kms.kaysis.gov.tr/) erişilebilmektedir. Üniversitemizin 2022-2026 Stratejik Plan, yükseköğretim kurumları ile ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanmıştır.

Stratejik Plan hazırlıklarında dikkate alınan, yükseköğretim kurumlarının tabi olduğu kanunlar ile üniversitemiz yönetmelik ve yönergelerinin listesi aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 6 BUÜ Tabi Olunan Kanunlar

Kanunlar
1. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu
2. 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
3. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
4. 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
5. 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu
6. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
7. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
8. 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
9. 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu
10. 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
11. 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun
12. 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu
13. 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
14. 3308 sayılı Meslek Eğitimi Kanunu
15. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
16. 4857 sayılı İş Kanunu
17. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
18. 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun
19. 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
20. 6245 sayılı Harcırah Kanunu
21. 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
22. 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu
23. 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu
24. 6183 sayılı Kanun Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
25. 7156 sayılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu
26. 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu
27. 1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun

Tablo 7 Mevzuat Analiz

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/h)	Eğitim teknolojilerinin üretimi konusunda gerekli altyapı ve bilgilendirmelerin sağlanamaması	Eğitim teknolojilerinin üretilmesine ve geliştirilmesine yönelik kamu ve özel sektör desteğinin sağlanması
Bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri yürütmek ve Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	Üniversitemiz tarafından patente dönüşen proje sayısının yetersizliği Uygulama ve araştırma merkezlerinin yeterince işlevsel olmaması Araştırmacı yetiştirme ve yeni proje(ler) oluşturma çıktısı az, yaygın etkisi düşük projelerin üretilmesi ve üniversite ile sanayi arasındaki proje temelli iş birliğinin tam anlamıyla kurulamaması Üniversitemiz tarafından yayımlanan ve uluslararası kabul gören dergi sayısının yetersiz olması. İmpakt faktörü yüksek dergilerde yer alan yayın sayısının yetersizliği Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının yetersiz olması	Üniversitemiz tarafından patente dönüşen proje sayısının artırılması Uygulama ve araştırma merkezlerinin çalışmalarını özendirici yönerge değişikliğinin yapılması Öğretim üyelerini destekleyici ve özendirici bir sistem geliştirilmesi Üniversitemiz tarafından yayımlanan uluslararası kabul gören dergi sayısının artırılması İmpakt faktörü yüksek dergilerde yer alan yayın sayısının artırılması Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi
Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirerek örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/d)	Üniversitelerin bulundukları bölgelerin aktörleri ile yeterince iş birliği yapmaması Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezinin olmasına rağmen işlevesel olmaması	Uygulamaya yönelik derslerin artırılması Üniversiteyle sanayi ve tarım aktörlerinin iş birliğinin artırılması Öğretim elamanlarının kendi alanlarında diğer aktörlerle iletişiminin artırılması Topluma yönelik hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezleri kurulması ve faaliyete geçirilmesi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Öğrencilerin, beden ve ruh sağlığının korunması, barınma, beslenme vb. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, mediko-sosyal merkezleri, öğrenci kantin ve lokantaları, toplantı, sinema, spor salonları açmak suretiyle öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunmak; özel ve kamu kurumları ile iş birliği yaparak mezun öğrencilere iş bulmakta yardımcı olma, rehberlik ve psikolojik danışma merkezleri açarak öğrencilerin kişisel ve ailevi sorunlarını çözme amaçlı hizmetler sunmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md. 47)	Üniversitenin, öğrencilere yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık faaliyetlerinin yetersiz kalması Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler (mülteciler, engelli veya uluslararası öğrenciler gibi) için uyum programlarının yetersiz olması Engelsiz üniversite koşullarının yeterli ölçüde henüz sağlanamaması Öğrencilerin kullanımına yönelik tesis ve altyapılar bulunmakla birlikte öğrenci sayısına göre yetersiz kalması	Öğrenci topluluklarının faaliyetlerinin artırılması ve öğrencilerin sosyal aktivitelere daha çok katılımının sağlanması Özel yaklaşım gerektiren öğrenciler için uyum programları oluşturulmalıdır. Öğrencilerin kullanımına yönelik sosyal alanlar artırılmalıdır.
Yükseköğretim kurumları, yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği tesis ederek ön lisans ve lisans programları da dâhil olmak üzere uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.43/d)	Uluslararası ortak programlar ve çalışma ortamlarının yeterince çok olmaması	Uluslararası düzeyde eğitim yapan üniversitelerin uluslararası çalışmalar gerçekleştirebileceği beşeri, maddi ve yasal zeminin oluşturulması
Yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için ilgili idarelerin üst yöneticileri ile diğer yöneticileri tarafından görev, yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurmak suretiyle gerekli önlemleri almak	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Md.55-57)	İç kontrol sisteminin önemi konusunda süreç sahiplerinin farkındalık ve yetkinlik düzeyinin artırılması yönünde çalışmaları destekleyecek yasal mevzuatın eksik olması	İç kontrol sistemi kontrol ortamı standartlarının yasal mevzuat ile desteklenmesi
Üniversitenin, stratejik planında ve performans programında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için risk değerlendirmesi yapmak	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (Md.7.b)	Üniversitemizde, Kurumsal Risk Strateji Belgesi çerçevesinde risk yönetimi çalışmalarının henüz tamamlanmamış olması	Üniversitemiz Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi çerçevesinde yapılan çalışmaların izlenmesi ve değerlendirilmesinin sağlanması

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.	657 sayılı kanun (Md.3.a)	Görevin gerektirdiği niteliklere sahip uzmanlaşmış personelin azlığı	Kurum içinde personelin uzmanlaşmasını sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi Alanında uzmanlaşmış personel istihdamının sağlanması
Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen ders verecek öğretim üyesi temininde güçlük çekilen özellikli alanlar ile sağlık programlarındaki klinik ve laboratuvar uygulamaları veya mühendislik laboratuvar uygulamalarında ihtiyaç duyulanlar hariç olmak üzere, fakültelerde öğretim görevlisi kadro planlaması yapılamaz. Yukarıda belirtilen özellikli ve uygulamalı alanlara ilişkin kadro talepleri, anabilim/anasanat dalı ve bölüm kurulunun uygun görüşü, ilgili birim ve üniversite yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile Yükseköğretim Kuruluna iletilir ve Yükseköğretim Kurulu tarafından karara bağlanır. Bu şekilde fakültelere ders vermek üzere tahsis edilen öğretim görevlisi kadroları, ilgili birimin norm kadrosundan sayılır	Devlet Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı norm kadrolarının belirlenmesine ve kullanılmasına ilişkin yönetmelik (Md 4(6))	Yönetmelikte belirtilen özellikli ve uygulamalı alanlar haricinde diğer fakültelerde öğretim görevlisi (ders verecek) kadro planlaması yapılamaz ifadesi bütün üniversiteye girişimcilik alanında servis dersi veren bölüm ve fakülteleri sıkıntıya sokmaktadır. Girişimcilik derslerinin üniversitede her dönem çok sayıda öğrenciye kitle dersi olarak sunulabilmesi için dersi sunan bölümlere öğretim görevlisi kadroları gerekmektedir.	Eğitim kalitesi ve araştırma standartlarını korumak, artırmak, açılan servis derslerinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından servis dersleri veren akademik birimler için öğretim görevlisi istihdamının sağlanması
Kişisel verilerin güvenliğini sağlamak	6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Md. 10, 12, 16/2)	Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması her geçen gün önemini artırmakta ve mevcut tedbirler yetersiz kalmaktadır.	Veri sorumlusunun belirlenip sicile kaydının yaptırılarak ilgili kanun hükümleri gereği gerekli tedbirlerin alınmasının sağlanması. Özellikle kişisel sağlık verilerinin ve hasta mahremiyetine ilişkin verilerin işlenmesi ve korunması hususunda azami özenin gösterilmesi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yükseköğretimin amacı: Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla iş birliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi hâline gelmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.4)	Kurum dışı araştırma fonunun yetersiz olması Akademik kariyer yapan öğretim elemanlarının sektör deneyiminin kısıtlı olması Ülkenin ve toplumun önceliklerine yönelik yapılan araştırmaların sayı, nitelik ve etkisinin istenilen düzeyde olmaması	Kurum dışı araştırma fonunun artırılmasına yönelik politikaların belirlenmesi Öğretim elemanlarının işe alım ve atama ilanlarında kurumun ihtiyaçları doğrultusunda sektör deneyimine yönelik ek kriterler belirleyebilmesinin sağlanması Ülkenin, toplumun ve kurumun araştırma önceliklerinin belirlenmesi ve araştırma sürecinin bu yaklaşımla yönetilmesi
Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/b)	İhtiyaç analizinin etkin yapılamaması ve kontenjan tahsislerinin bu analizler doğrultusunda yapılması nedeniyle ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmede zorluklar yaşanması. Eğitim-öğretim ve araştırma laboratuvarları, atölye, stüdyo gibi uygulama alt yapısının yeterli olmaması ve bu altyapının sürdürülebilirliği için kaynakların yetersiz olması	Ülkenin ihtiyacı olmayan alanlarda program açılmaması ve üniversitenin planladığı öğrenci kontenjanının dikkate alınması Kontenjanın artırılması durumunda ise kurumun ihtiyacı doğrultusunda kaynak tahsisinin yapılması. Kurum tarafından eğitim-öğretim ve araştırma altyapısının sürdürülebilirliğini güvence altına alacak mekanizmaların kurulması. Doktoralı insan kaynağı yetiştirme konusunda YÖK100/2000, sanayi destekli doktora programları kapsamında burslu öğrenci sayısının artırılması



3.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

2022-2026 Stratejik Plan hazırlıkları kapsamında üniversitemizin çalışma gruplarınca incelenen üst politika belgeleri şunlardır:

- Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi
- Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2021
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)
- Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) 2020-2022
- 2020-2022 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi 2023
- Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi, Vizyon 2023
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
- Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014-2023 Bölge Planı
- Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi 2018 Yılı Durum Raporu
- TÜBİTAK Yetkinlik Analizi
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023
- Orta Vadeli Mali Plan 2021 - 2023

Tablo 8 Üst Politika Belgeleri Analizi

ÜST POLİTİKA BELGESİ ADI	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
11. Kalkınma Planı	251.1	Mesleki eğitim, iş gücünün niteliğini yükseltmeye yönelik geliştirilecektir.	Mesleki eğitim, iş gücünün niteliğini yükseltmeye yönelik olarak Meslek Yüksek Okulları ile ilgili sektörler arasında iş birliği faaliyetlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.
11. Kalkınma Planı	289	Ar-Ge ve yenilik ile kritik teknoloji alanlarına yapılan yatırımlar, oluşturulacak kurumsal yapılar, arayüzler ve destekler aracılığıyla firmaların ve girişimcilerin araştırma ve yenilik kapasitelerinin artırılması yoluyla verimliliklerinin yükseltilmesi sağlanacaktır.	Üniversitemiz ile sanayi ve girişimcilerin iş birliği yoluyla araştırma ve yenilik kapasitelerinin geliştirilmesi ile verimliliklerinin artırılmasına çalışılacaktır.
11. Kalkınma Planı	331.1	Eğitim-istihdam-üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokolleri yapılacaktır.	Bölgesel ihtiyaçlar göz önüne alınarak sektör ile yapılan iş birliği protokolleri artırılacaktır.
11. Kalkınma Planı	349.1	Sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayi iş birliği ile yetiştirilmesi sağlanacak ve sanayide doktoralı araştırmacı istihdamı teşvik edilecektir.	Sanayi doktora programlarında istihdam edilen doktora öğrencilerinin, özellikle TÜBİTAK 2244 programı çerçevesinde artırılması ile sanayide ihtiyaç duyulan doktora derecesine sahip nitelikli insan kaynağı ve özel sektörde görev alabilecek araştırmacı insan gücü artırılacaktır.
11. Kalkınma Planı	350	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında iş birlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapıların kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.	Üniversitemizde, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında iş birlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik Üniversitenin tüm birimleri ile birlikte teknoloji transfer ofisinin kurumsal kapasitesi artırılacak ve faaliyetleri desteklenecektir.
11. Kalkınma Planı	350.1	Üniversiteler, araştırma altyapıları ve özel sektör arasında iş birlikleri ile bilgi ve teknoloji transferinin artırılmasına yönelik destek mekanizmaları uygulanacak ve arayüz yapılarının kurumsal kapasiteleri geliştirilerek etkinliği artırılacaktır.	Bir Araştırma Üniversitesi olma hedefine bağlı olarak yetkinliklerimiz esasına göre farklı sektörel projelerde iş birlikleri geliştirilecektir. Bu bağlamda ülkenin girişimcilik kültürüne destek olmak amacıyla girişimci firmalarla (start-up vs.) iş birliği kurulmasına öncelik verilebilir. Akademik girişimciler ile yatırım ağlarını buluşturmak üzere TTO faaliyetleri desteklenecektir.

ÜST POLİTİKA BELGESİ ADI	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
11. Kalkınma Planı	350.6	TTO'ların kurumsal yapısı ve insan kaynağı kapasitesi geliştirilerek performans odaklı olarak desteklenecektir.	Yükseköğretim kurumları adına tescil edilmiş fikri hakların, yenilikçi buluşların ticarileştirilmesi ve bunların üniversitenin faydasına dönüştürülmesi bağlamında faaliyet gösteren TTO'nun finansal sürdürülebilirliği için üniversitemizin girişimleri devam edecektir. Bu sayede akademik girişimlerin sayısı ve niteliğinin artırılmasına yönelik TTO faaliyetleri devam edebilecektir.
11. Kalkınma Planı	363.5	Başta üniversitelerdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda bilgilendirme programları düzenlenecektir.	Başta üniversitemizdeki araştırmacılara yönelik olmak üzere ilgililere ticarileşme sürecinin hızlandırılması için teşvik ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda Bursa Uludağ TTO tarafından bilgilendirme programları daha yoğun olarak düzenlenecektir.
11. Kalkınma Planı	369.2	Ar-Ge desteklerine konu olan makine ve ekipmanın yerli olması teşvik edilecektir.	Yerli üretime yönelik Ar-Ge faaliyetleri teşvik edilecektir.
11. Kalkınma Planı	407.2	Başta yüksek katma değerli tıbbi ve aromatik bitkilerde olmak üzere, ürün güvenilirliği, çeşitliliği ve üretimini artırmak amacıyla, iyi tarım uygulamaları, organik tarım, sözleşmeli üretim, kümelenme, araştırma, pazarlama ve markalaşma faaliyetleri desteklenecektir.	Tarım alanında başta yüksek katma değerli tıbbi ve aromatik bitkilerde olmak üzere ürün güvenilirliği, çeşitliliği ve üretimini artırmak amacıyla, iyi tarım uygulamaları, organik tarım, alanlarında Ar-Ge faaliyetleri geliştirilecektir.
11. Kalkınma Planı	550.3	Eğitimde kalite güvence sistemi oluşturulacaktır.	YÖKAK çalışmaları kapsamında kurum kalite güvence sistemi kurulmuştur ve sürekliliği devam etmektedir. Eğitim alanındaki akreditasyon çalışmaları desteklenmekte, akredite olmuş program sayısını artırmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir.
11. Kalkınma Planı	561.8	Yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarına ilişkin verileri düzenli olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.	Kurum içi elde edilen verilerin doğruluğu, takibi ve değerlendirilmesi için yazılım destekleri kullanılmakla birlikte standardizasyon için çalışmalar yapılacaktır.
11. Kalkınma Planı	563.2	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılacaktır.	ULUYÖS sınavı ile uluslararası öğrenciler üniversitemize kazandırılmakla birlikte gelen öğrencinin niteliğini artırmak için tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilecek, sınav yapılan ülke sayı ve çeşitliliği artırılacaktır.
11. Kalkınma Planı	571.2	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişleri kolaylaştırılacaktır.	Staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programlarının etkinleştirilmesi yoluyla gençlerin işe geçişlerinin kolaylaştırılması hedefine uygun olarak üniversitemizde staj programlarının niteliği artırılacak ve öğrencilerin girişimcilik faaliyetleri desteklenecektir.
11. Kalkınma Planı	576.2	İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik ilgili kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar ile eğitim, seminer ve bilgilendirici faaliyetler düzenlenecektir.	Kurumumuzda İSG Koordinatörlüğü oluşturulmuş olup tüm kurumun eğitim ve seminer faaliyetleri yürütülmektedir. Bu faaliyetlerin sürekliliği sağlanacaktır.
Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi	Bilgi Toplumuna Geçiş İçin Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi	Bilgi yönetimi ve iletiminde yüksek hizmet kalitesi sağlanacaktır.	Sunucu ve ağ sistemlerinin kapasitesinin yeterli seviyeye getirilmesi ve kesintisiz enerji temini için kapasitenin artırılması gerekmektedir. Bu maksatla her yıl düzenli kapasite artırımı sağlayacak cihazların alınması için bütçe olanakları geliştirilmelidir.
Orta Vadeli Mali Plan 2021 - 2023	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar	Teşvik ve destek sistemi sadeleştirilerek mükerrerliği önleyici bir yapıda kurgulanacak, teşviklerin makroekonomik hedefler ve bütçe hedefleri ile uyumu sağlanacaktır.	Araştırma-geliştirme ile ilgili teşvik ve desteklerin ülkenin makro-ekonomik hedefleri ve öncelikli alanları ile uyumlu olması esas alınacaktır.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022	Sayfa 24	Bu program ile yükseköğretim kurumlarımızın yurt dışındaki yükseköğretim kurumları veya araştırma merkezleriyle ortak yürütecekleri projelerin desteklenmesi hedeflenmiştir.	Üniversitemizde yürütülen uluslararası düzeyde bilimsel araştırma projesi sınırlı sayıdadır. Ancak BUÜ BAP birimi tarafından "Uluslararası Araştırma İş Birliği Projesi" başlığı altında bir proje türü ile uluslararası düzeyde yapılacak bilimsel araştırma projeleri desteklenmektedir. Bu proje sayılarının artırılması için ayrıca üniversitemizde Proje Yönetim Merkezi'nin daha aktif hâle getirilmesi, bu projelerin hazırlanmasına yönelik eğitimlerin verilmesi, proje duyurularının öğretim elemanları ile paylaşılması ve araştırmacıların bu proje türlerine katılımını teşvik edilecektir.

ÜST POLİTİKA BELGESİ ADI	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022	Sayfa 47	Ülkemizi uluslararası arenada en üst düzeyde temsil etmek üzere belirlenecek olan Araştırma Üniversitelerinin, Türk yükseköğretiminin uluslararasılaşmasına önemli katkı sağlaması beklenmektedir.	Üniversitemiz hâlihazırda Aday Araştırma Üniversiteleri arasındadır. "Araştırma Üniversitesi" olma hedefi doğrultusunda uluslararasılaşma faaliyetleri desteklenecek, sayı ve nitelikleri artırılacaktır.
Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) 2021-2023	Sayfa 17, 18	Büyüme ve verimlilikle ilgili politikalara katkı sağlanacaktır.	Dışa bağımlılığın yüksek olduğu kritik öneme sahip sektörlerde yerli ürün ve teknoloji geliştirilmesine yönelik araştırmaları desteklemek suretiyle ülkemizin dış ticaret açığının azaltılmasına ve ekonomik büyümesine katkı sağlanacaktır.
Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2021	Tedbir 352.3.	Yenilikçi, teknoloji düzeyi yüksek ürün ve hizmetleri geliştirebilen başlangıç firmaları ilk aşaması mentörlük desteği olacak şekilde aşamalı bir program çerçevesinde desteklenecektir.	TÜBİTAK 1512 Bireysel Genç Girişim Programı (BİGG) kapsamında TTO-ULUKOZA çağrıları açılacak ve uygun görülen projelere tekno girişim şirketi kurulmasına yönelik sermaye desteği sağlanacaktır.
Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2021	Tedbir 683.4.	Akıllı şehir ekosistemi analiz edilerek girişimciler, sistem geliştiricileri, teknoloji sağlayıcılar gibi sektörün tüm paydaşları oluşturulacak dijital platformda buluşturulacaktır.	Akıllı Şehir Bilgi Paylaşım Platformu geliştirilmesi ve tüm akıllı şehir ekosistemini kapsamasının sağlanması sürecinde üniversitemiz gerekli katılımı sağlamalıdır. Hâlihazırda TTO olarak 1 yıldır katılım sağlanmaktadır.
Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2021	Tedbir 709.1	Kırsal toplumun beşeri sermayesinin geliştirilmesi için aile işletmelerine yönelik çiftçi eğitimi ve tarım danışmanlığı konularındaki faaliyetler güçlendirilecek, kadın ve genç girişimciler başta olmak üzere yetişkin nüfusun yaygın eğitim kurslarına erişimi sağlanacak, mesleki eğitim programları katma değeri yüksek yerel ürünler esas alınarak programlanacaktır.	Yerel ürünlerin üretilmesi, kırsal toplumun beşeri sermayesinin geliştirilmesi, aile işletmelerine yönelik hazırlanacak girişimcilik eğitimlerinin programlanması ve sürdürülmesi sürecine destek verilmelidir.
Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi Temmuz 2020	Tüm Belge	Bilişim faaliyetlerinin, Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi'ne uygun şekilde yürütülmesi sağlanacaktır.	Siber güvenlik ekibinin gerekli donanım ve eğitimleri alması sağlanacaktır. Siber güvenlik ekibi olarak sadece iletişim güvenliği alanında çalışan bir ekip oluşturularak, bütçe olanakları iyileştirilerek gerekli eğitim, donanım ve yazılımlar temin edilecektir.

ÜST POLİTİKA BELGESİ ADI	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023	362	Yüksek teknolojili sanayi ve hizmet sektörlerinin Ar-Ge ve yenilik konusunda altyapı taleplerine cevap veren teknoloji bölgeleri, teknokentler ve kuluçka merkezleri ile üniversite-sanayi arasındaki bağlantıları güçlendirerek Ar-Ge çıktılarının ticarileşmesini kolaylaştırıcı teknoloji transfer ofisleri gibi yapılar, metropollerin sektörel önceliklerini destekleyecek şekilde (kümelenme yaklaşımıyla) geliştirilecektir.	Yerli otomobil başta olmak üzere yüksek teknolojili sanayi ve hizmet sektörlerine yönelik üniversite-sanayi arasındaki bağlantılar geliştirilecektir
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023	369	Metropollerdeki üniversitelerin yabancı öğrenciler için cazibesi artırılacak, üniversitelerdeki yabancı öğrenci oranı yükseltilecektir.	Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü aracılığı ile Erasmus ve Mevlana değişim programları kapsamındaki ikili anlaşma sayılarının artırılması için çalışma başlatılmıştır. Yabancı öğrencilerin başarı takipleri ve istatistikleri tutularak durum analizleri yapılacaktır.

3.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Bursa Uludağ Üniversitesinin faaliyet alanları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.



Tablo 9 Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A. Eğitim-Öğretim	H1. Ön Lisans Eğitimi
	H2. Lisans Eğitimi
	H3. Lisansüstü Eğitim
	H4. Uzaktan Eğitim
	H5. Yabancı Dil Eğitim Programları
	H6. Değişim Programları
	H7. Staj Hizmetleri
B. Araştırma	H1. Araştırma Projeleri
	H2. Sanayi İş Birliği Projeleri
	H3. Ar-Ge Faaliyeti Çıktıları
	H4. Danışmanlık
C. Girişimcilik	H1. Mevzuat Bilgilendirme, Raporlama
	H2. Girişimcilik Eğitimleri
	H3. Patent/Faydalı Model/Marka/Tasarım Tescili
	H4. Destek Program Faaliyetleri
D. Kurumsal Kapasite	H1. İdari Hizmetler
	H2. Mali Hizmetler
	H3. Bilişim Hizmetleri
E. Toplumsal Katkı	H1. Sağlık Hizmetleri
	H2. Kültür - Sanat - Spor Hizmetleri
	H3. Danışmanlık Hizmetleri
	H4. Sürekli Eğitim Hizmetleri
	H5. Sosyal Sorumluluk Projeleri

3.6 Paydaş Analizi

3.6.1 Paydaşların Tespiti

Üniversiteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen kişi, grup ve kuruluşlar üniversitenin paydaşları olarak tanımlanmaktadır. Stratejik Plan hazırlama sürecinde, tüm paydaş analizi aşamasında dış paydaşların görüşleri ve alınan önerilerden kapsamlı bir şekilde yararlanılmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nda belirtildiği gibi kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik planını hazırlar. Stratejik Plan çerçevesinde üniversitenin tüm paydaşlarını kapsayan görüşler, talepler, öneri ve destekler stratejik planlama süresince toplanılıp değerlendirilmiştir. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2018) uyarınca iç/dış paydaşları tespit ettikten sonra, paydaşlar etki-önem derecesine göre Stratejik Plan kılavuzunda yer alan tablodaki verilere göre değerlendirilmiş ve iç/dış paydaşların önceliklendirilmesi Tablo10 ' de yapılmıştır.

3.6.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınarak yapılmıştır. Bu bağlamda, üniversitenin önceliklendirilmesi paydaş listesi Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Cumhurbaşkanlığı	Dış	5	5	Bilgilendir
Üniversitelerarası Kurul	Dış	4	4,25	Birlikte Çalış
Yüksek Öğretim Kurulu	Dış	4,75	5	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış	4,50	4,75	Birlikte Çalış
TÜBA	Dış	3	2,75	Birlikte Çalış
YÖKAK	Dış	4	4,75	Birlikte Çalış
Akademik Personel	İç	4,75	4,75	Birlikte Çalış
İdari Personel	İç	4	4.25	Birlikte Çalış
Öğrenciler	Dış	5	5	Birlikte Çalış
Öğrenci Aileleri	Dış	3	3,25	Birlikte Çalış
Mezunlar	Dış	3,25	3,25	Birlikte Çalış
TTO	Dış	4,5	4,25	Birlikte Çalış
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	3,25	5	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış	4.75	5	Birlikte Çalış
ÖSYM	Dış	3,25	4,75	Bilgilendir
Sayıştay	Dış	2,75	4,75	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	Dış	3	1,25	Birlikte Çalış
Yerel Yönetimler	Dış	3.75	2.75	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	Dış	3	3.75	Birlikte Çalış
Yurt İçi ve Yurt Dışı Üniversiteler	Dış	4,5	4	Birlikte Çalış
ULUTEK	Dış	4,25	3,75	Birlikte Çalış
Türk Patent Enstitüsü	Dış	1,75	1,5	Birlikte Çalış
Türk Standartları Enstitüsü	Dış	1,75	1,5	Birlikte Çalış
Sanayi Kuruluşları / İşverenler	Dış	4,5	3,75	Birlikte Çalış
Meslek Odaları	Dış	2,75	2,5	Birlikte Çalış
Emekli Personel	Dış	3,5	2,5	Birlikte Çalış
Yasama ve Yargı Organları	Dış	2,25	3.25	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış	2,75	3.25	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış	4	3,25	Birlikte Çalış
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış	2,5	3,25	Birlikte Çalış
Valilikler	Dış	3	4	Birlikte Çalış

3.6.3 Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar; üniversitemizin sunduğu ürün/hizmetlerle ilişkilendirilerek Tablo 11'de Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi olarak verilmiştir.

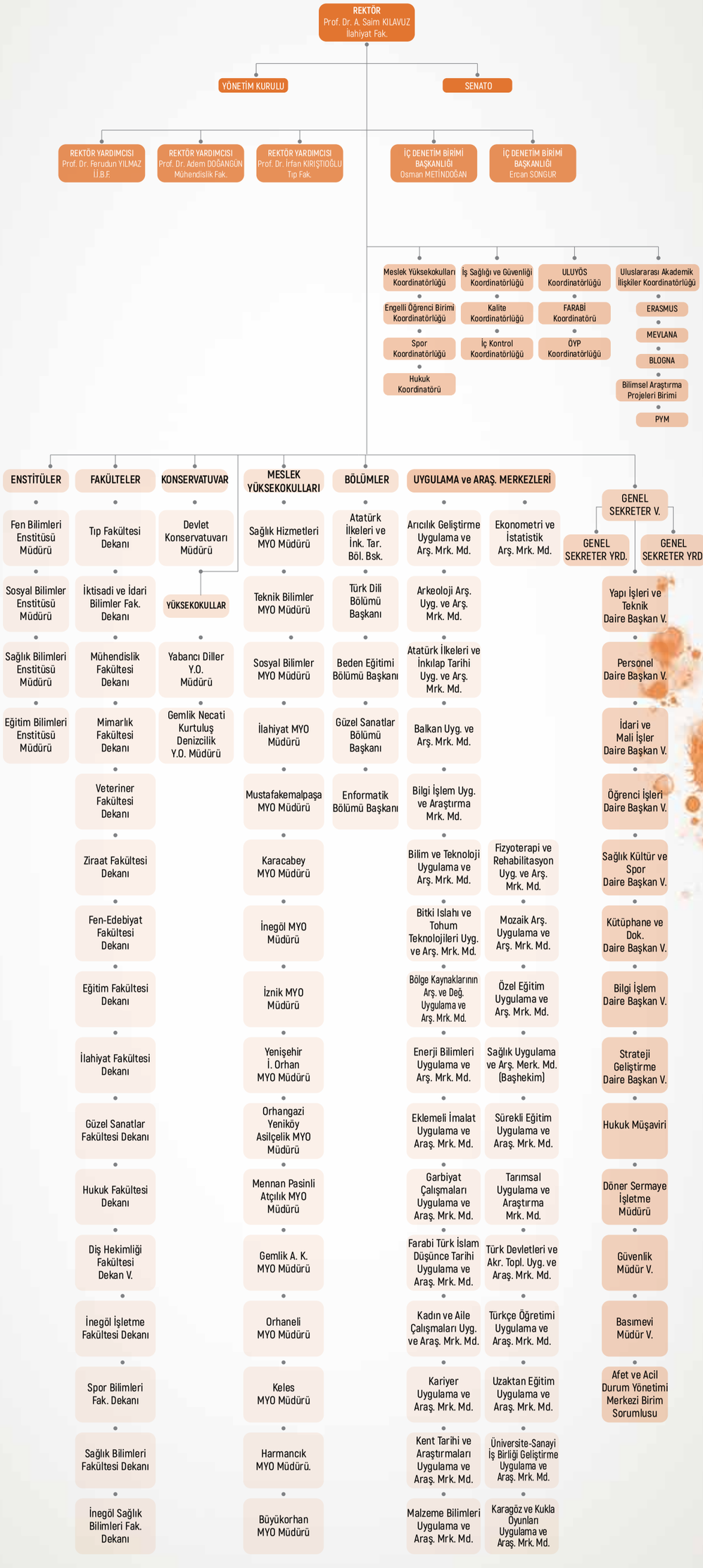
Tablo 11 Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaş Adı	EĞİTİM-ÖĞRETİM							ARAŞTIRMA				GİRİŞİMCİLİK				KURUMSAL KAPASİTE			TOPLUMSAL KATKI				
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H1	H2	H3	H4	H1	H2	H3	H4	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H4	H5
Cumhurbaşkanlığı	X	X			X		X		X	X	X	X				X	X	X	X	X		X	X
Üniversitelerarası Kurul	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	
Yüksek Öğretim Kurulu	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X
YÖKAK	X	X	X		X							X	X						X	X	X	X	
TÜBİTAK			X		X			X	X	X	X			X				X				X	
TÜBA	X	X	X		X		X						X							X	X		
Öğrenci Aileleri					X		X												X	X	X		
Öğrenciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X		X
Mezunlar	X	X	X									X	X							X		X	X
Aday Öğrenciler	X	X	X		X								X										
TTO			X		X			X	X	X	X	X		X									
Avrupa Komisyonu							X	X	X	X	X	X		X							X		
BAP			X					X	X	X	X	X		X									
Döner Sermaye İşletmesi	X	X	X									X	X		X	X	X		X	X			
Kariyer Merkezi					X	X						X				X	X		X	X	X		X
Akademik Personel	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
İdari Personel				X														X	X			X	X

Paydaş Adı	EĞİTİM-ÖĞRETİM							ARAŞTIRMA				GİRİŞİMCİLİK				KURUMSAL KAPASİTE			TOPLUMSAL KATKI				
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H1	H2	H3	H4	H1	H2	H3	H4	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H4	H5
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı			X				X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
KOSGEB	X						X	X	X	X	X	X		X	X								
BEBKA			X					X	X	X	X	X		X	X								
Hazine ve Maliye Bakanlığı						X						X				X	X		X				
ÖSYM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X-	X-					X	
Sayıştay																X	X		X				
Sosyal Güvenlik Kurumu			X									X				X	X		X				
Yerel Yönetimler						X		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X				X
Kamu İhale Kurumu							X					X				X	X		X				
Yurt İçi ve Yurt Dışı Üniversiteler	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
ULUTEK	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X				X					
Türk Patent Enstitüsü			X					X	X	X	X			X		X	X						
Türk Standartları Enstitüsü	X		X					X	X	X	X			X		X	X						
Ulusal Ajans						X		X	X	X	X			X					X				

3.6.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi ve sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili görüş ve önerilerinin alınması amacıyla üniversitemiz tarafından gönüllük esasına dayalı olarak uygulanan anket çalışmaları yapılmış, pandemi koşulları göz önünde bulundurularak planlanan çalıştay iptal edilerek bu kapsamda çevrimiçi görüşme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Görüşmelerde Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nden faydalanılmıştır.


REKTÖR
Prof. Dr. A. Saim KILAVUZ
İlahiyat Fak.
YÖNETİM KURULU
SENATO
REKTÖR YARDIMCISI
Prof. Dr. Ferudun YILMAZ
İ.İ.B.F.
REKTÖR YARDIMCISI
Prof. Dr. Adem DOĞANGÜN
Mühendislik Fak.
REKTÖR YARDIMCISI
Prof. Dr. İrfan KIRIŞTIOĞLU
Tıp Fak.
İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI
Osman METİNDOĞAN
İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI
Ercan SONGUR
Meslek Yüksekokulları Koordinatörlüğü
Engelli Öğrenci Birimi Koordinatörlüğü
Spor Koordinatörlüğü
Hukuk Koordinatörü
İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü
Kalite Koordinatörlüğü
İç Kontrol Koordinatörlüğü
ULUYÖS Koordinatörlüğü
FARABİ Koordinatörü
ÖYP Koordinatörlüğü
Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü
ERASMUS
MEVLANA
BLOGNA
Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi
PYM
ENSTİTÜLER
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü
FAKÜLTELER
Tıp Fakültesi Dekanı
İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekanı
Mühendislik Fakültesi Dekanı
Mimarlık Fakültesi Dekanı
Veteriner Fakültesi Dekanı
Ziraat Fakültesi Dekanı
Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı
Eğitim Fakültesi Dekanı
İlahiyat Fakültesi Dekanı
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanı
Hukuk Fakültesi Dekanı
Diş Hekimliği Fakültesi Dekan V.
İnegöl İşletme Fakültesi Dekanı
Spor Bilimleri Fak. Dekanı
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
İnegöl Sağlık Bilimleri Fak. Dekanı
KONSERVATUVAR
Devlet Konservatuvarı Müdürü
YÜKSEKOKULLAR
Yabancı Diller Y.O. Müdürü
Gemlik Necati Kurtuluş Denizcilik Y.O. Müdürü
MESLEK YÜKSEKOKULLARI
Sağlık Hizmetleri MYO Müdürü
Teknik Bilimler MYO Müdürü
Sosyal Bilimler MYO Müdürü
İlahiyat MYO Müdürü
Mustafakemalpaşa MYO Müdürü
Karacabey MYO Müdürü
İnegöl MYO Müdürü
İznik MYO Müdürü
Yenişehir İ. Orhan MYO Müdürü
Orhangazi Yeniköy Asilçelik MYO Müdürü
Mennan Pasinli Atçılık MYO Müdürü
Gemlik A. K. MYO Müdürü
Orhaneli MYO Müdürü
Keles MYO Müdürü
Harmancık MYO Müdürü.
Büyükorhan MYO Müdürü
BÖLÜMLER
Atatürk İlkeleri ve İnk. Tar. Böl. Bsk.
Türk Dili Bölümü Başkanı
Beden Eğitimi Bölümü Başkanı
Güzel Sanatlar Bölümü Başkanı
Enformatik Bölümü Başkanı
UYGULAMA ve ARAŞ. MERKEZLERİ
Arıcılık Geliştirme Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Arkeoloji Arş. Uyg. ve Arş. Mrk. Md.
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Uyg. ve Arş. Mrk. Md.
Balkan Uyg. ve Arş. Mrk. Md.
Bilgi İşlem Uyg. ve Araştırma Mrk. Md.
Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Bitki Islahı ve Tohum Teknolojileri Uyg. ve Arş. Mrk. Md.
Bölge Kaynaklarının Arş. ve Değ. Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Enerji Bilimleri Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Eklemeli İmalat Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Garbiyat Çalışmaları Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Farabi Türk İslam Düşünce Tarihi Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Kadın ve Aile Çalışmaları Uyg. ve Araş. Mrk. Md.
Kariyer Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Kent Tarihi ve Araştırmaları Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Malzeme Bilimleri Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Ekonometri ve İstatistik Arş. Mrk. Md.
Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Uyg. ve Arş. Mrk. Md.
Mozaik Arş. Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Özel Eğitim Uygulama ve Arş. Mrk. Md.
Sağlık Uygulama ve Arş. Merk. Md. (Başhekim)
Sürekli Eğitim Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Tarımsal Uygulama ve Araştırma Mrk. Md.
Türk Devletleri ve Akr. Topl. Uyg. ve Araş. Mrk. Md.
Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Üniversite-Sanayi İş Birliği Geliştirme Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
Karagöz ve Kukla Oyunları Uygulama ve Araş. Mrk. Md.
GENEL SEKRETER V.
GENEL SEKRETER YRD.
GENEL SEKRETER YRD.
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkan V.
Personel Daire Başkan V.
İdari ve Mali İşler Daire Başkan V.
Öğrenci İşleri Daire Başkan V.
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkan V.
Kütüphane ve Dok. Daire Başkan V.
Bilgi İşlem Daire Başkan V.
Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Hukuk Müşaviri
Döner Sermaye İşletme Müdürü
Güvenlik Müdür V.
Basımevi Müdür V.
Afet ve Acil Durum Yönetimi Merkezi Birim Sorumlusu

3.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Ülkemizin saygın ve köklü eğitim kurumlarından olan üniversitemiz gerek ülkemizde gerekse uluslararası sıralamalarda kendine yer edinme çalışmalarına devam etmektedir. Bu anlamda üniversitemiz yükseköğretim kurumlarının belirlediği 16 Araştırma ve Geliştirme Üniversiteleri arasında yer almakta, son yıllarda yaptığı başarılı çalışmalarla önümüzdeki birkaç yıl içinde ilk 10 Araştırma ve Geliştirme Üniversitesi arasında olmayı hedeflemektedir. Üniversitemiz 15 Fakülte, 15 Meslek Yüksekokulu, 3 Yüksekokul, 1 Konservatuvar ve 28 Araştırma ve Uygulama Merkezini bünyesinde bulundurmaktadır. Üniversitemiz Güney Marmara bölgesinin en köklü üniversitesi olması nedeniyle akademik anlamda da bölgesinde merkez bir üniversite özelliği ile öne çıkmaktadır.

Üniversitemiz öğretim elemanlarının işe alınma ve atanma süreçlerini alana özgü yetkinliği gözeten uygun ölçütlerle yürütmektedir. Akademik personel istihdam işlemleri 2547 sayılı Kanunun ilgili maddeleri/ilgili yönetmelikler ve Bursa Uludağ Üniversitesinin 2019 yılında yenilenen Akademik Yükseltilme ve Atama Yönergesi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Üniversitemiz akademik birimlerinde 615 Profesör, 306 Doçent, 248 Doktor Öğretim Üyesi, 589 Öğretim Görevlisi ve 819 Araştırma Görevlisi olmak üzere toplam 2577 Öğretim Elemanı bulunmaktadır.

İdari personel; terörle mücadele, sosyal hizmetler kanunu ve engelli kamu personeli seçme sınavına göre ve mevzuatın öngördüğü diğer yollar ile alınmaktadır. İstihdam edilen idari personelin üstlendikleri görevde uyumunu sağlamak için birimlerce gerekli oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Üniversitemizde eğitim planlamaları yapılmakla birlikte personel politikasına ilişkin yasal sınırlamalar nedeniyle özellikle idari personel seçiminde ve terfi süreçlerinde hareket kabiliyeti sınırlıdır.

Toplam 3642 idari kadronun 1705'i boştur, 1937'si de çeşitli kadrolarda görev yapmaktadır. Üniversitemizde iş analizleri birimler itibarıyla yapılmakta, yapılan analizlere göre iş tanımları oluşturulmaktadır. Üniversitemiz insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle insan kaynakları planlaması yapmakta ve hangi alanda ihtiyaç duyulduğu belirlenerek bu konulardaki hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmektedir. Böylece mevcut personele nitelik kazandırılmaya çalışılmaktadır. Kamu kurumlarında personel yönetiminde hizmetlerin ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, haklar, ödevler, yükümlükler, hizmet koşulları, istihdam biçimleri, hizmete atanma, mesleki bakımdan geliştirilme, personel performans değerlemesi, yükseltilme, motivasyon, ödül gibi uygulamaların günümüz yönetim anlayışına uyarlamasında oldukça güçlük yaşanmakta olması, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi insan kaynaklarının etki ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 12 Personel Sayıları

Personel Sınıfı	2018 Yılı	2019 Yılı	2020 Yılı
Akademik Personel	2.435	2.507	2.542
Yabancı Uyruklu Akademik Personel	17	19	22
İdari Personel	2.067	2.028	1.971
Sözleşmeli İdari Personel (4/b)	322	351	487
İşçi	2	1	1
Geçici Personel (4/c)	-	-	1.827
Sürekli İşçi (4/D)	1.776	1.756	2.542
TOPLAM	**6.619**	**6.662**	**6.850**

*2020 yıl sonu itibarıyla.

Tablo 13 Akademik Personel Sayıları

UNVAN	Kadroların Doluluk Oranına Göre		
	Dolu	**Boş**	**Toplam**
Profesör	621	74	695
Doçent	300	103	403
Dr. Öğretim Üyesi	245	103	348
Öğretim Görevlisi	548	73	621
Araştırma Görevlisi	828	225	1.053
TOPLAM	**2.542**	**578**	**3.120**

*2020 yıl sonu itibarıyla.

3.7.2 Kurum Kültürü Analizi

Bursa Uludağ Üniversitesi kurum çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının daha da artırılması ile kurumsal birliktelik geliştirilecektir. 40 yılı aşkın süredir faaliyette olan Üniversitemiz, çok hızlı bir şekilde artan öğrenci sayısına rağmen, çalışanlarının üniversitesine duydukları aidiyet duygusu ve gayretleri ile bugüne kadar önemli bir sorunla karşılaşılmadan gelebilmiştir. Kurum personelinin aidiyet duygusunun geliştirilmesi için personele dönük çeşitli sosyal tesisler yapılmış ve hâlen yapılmaya devam etmektedir. Üniversitemiz yüksek performans sağlamak, kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek için kurum kültürü analizinde anket ve mülakat çalışmalarına ağırlık vermiştir.

Tablo 14 Kurum Kültürü Analizi

Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	TESPİT-SORUN	NE YAPILMALI?
Katılım	• Karar alma mekanizmalarında paydaşların etkinliğinin az olması.	• Karar alma mekanizmalarında paydaşların etkinliğini artıracak katılımcı mekanizmaların devreye sokularak geniş katılımcılık ve şeffaflık sağlanmalıdır.
İş birliği	• Akademik düzeyde disiplinler arası bilimsel iş birlikleri arzu edilen seviyede değildir.	• Disiplinler arası iş birliklerinin artırılması için farklı bölümlerden gelen akademisyenlerin daha fazla bilgi ve deneyim paylaşımı yaratacak ortam ve platformlar oluşturulmalıdır. Disiplinler arası lisans üstü programları tasarlanmalıdır.
Bilginin yayılımı	• İdari açıdan, birimler arası veri akışı bağlamında uyumsuzluklar gözlenmektedir. Veri depolama ve işleme süreci etkin değildir.	• İdari yapının veri yönetimi için ortak, hızlı, kapasitesi yüksek tek bir yazılım oluşturulmalı, farklı yazılım altyapılarına veri girmekten kaynaklı karmaşıklık giderilmelidir.
Öğrenme	• İdari personelin istenen düzeyde eğitim olanakları bulunmamaktadır. • İdari birimler arasında koordinasyon eksiklikleri bulunmaktadır.	• Özellikle idari personel için eğitim planlarının içeriği zenginleştirilmelidir. • İdari birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak üzere belirli periyotlarda birimler arası geri bildirim görüşmeleri planlanmalıdır.
Kurum içi iletişim	• Kurum içi informal iletişimi artıracak sosyal alanlar eksiktir. • Formal iletişim kanallarından aktarılan resmi belgeler dağıtım yerlerine geç ya da son anda ulaştırılmaktadır. • Üniversite yönetim kurulu ve senato düzeyinde alınan hassas kararlar için yeterince değerlendirme imkânı sağlanmamaktadır. Alınacak hassas ve tüm üniversiteyi önemli düzeyde ilgilendiren konuların, fakülte, yüksekokul, enstitü ve ilgili idari birimlerin iç bünyelerinde yeteri düzeyde tartışılmasına imkân tanınmalıdır.	• Sosyal tesis ve alanlara yatırım yapılmalıdır. • Formel iletişim kanalları, resmi belgeleri içeriğine uygun şekilde önceden dağıtım yerlerine aktarabilmelidir. • Üniversite yönetim kurulu ve senato düzeyinde alınacak hassas ve tüm üniversiteyi önemli düzeyde ilgilendiren konuların, fakülte, yüksekokul, enstitü ve ilgili idari birimlerin iç bünyelerinde ilgili kurullar tarafından yeteri düzeyde tartışılmasına imkân tanınmalıdır.
Paydaşlarla ilişkiler	• Paydaşlara üniversitenin ilgili kurullarında yeterince yer verilmemektedir. • Sistematik paydaş ziyaretleri yapılmamaktadır. • Üniversite faaliyetleri ile ilgili paydaşlar sistematik olarak bilgilendirilmemektedir.	• Üniversitenin ilgili kurullarında daha fazla paydaş temsilcilerinin görev alması sağlanmalıdır. • Daha sık paydaş ziyaretleri yapılmalı ve etkileşim sağlanmalıdır. • Yıllık faaliyet planı doğrultusunda paydaşlar düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	TESPİT-SORUN	NE YAPILMALI?
Değişime açıklık	• Yasal mevzuat ve mevcut kurumsal yapının değişimlere hızlı yanıt verebilecek organizasyon yapısına sahip olmaması.	• Kurumsal yapının kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılarak değişime uyum sağlayabilecek yasal mevzuatlar yapılmalıdır.
Stratejik yönetim	• Kamu harcamalarının stratejik planlar ile ilişkilendirilmemesi.	• Kamu harcamalarının idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli harcadığını gösterir bir teknolojik altyapı oluşturulmalıdır.
Ödül ve ceza sistemi	• Akademik ve idari personel ödüllendirme sisteminden tatminkar değildir. • Çalışanların motivasyonu düşüktür.	• Özellikle idari personel için tatminkar performans ve ödül sistematiği geliştirilmelidir. • Çalışanların moral ve motivasyonu için daha fazla sosyal aktiviteye ihtiyaç bulunmaktadır.

3.7.3 Fiziki Kaynak Analizi

Kurulduğu 1975 yılında 13,000 öğrenci için planlanan ve 2020-2021 eğitim öğretim yılında öğrenci sayısı 70.006'ya ulaşan Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesinde, her yıl artan bina yapılanma ihtiyaçları için çözüm üretilmektedir.

Üniversitemiz, ana kampüs dâhil farklı yerlerdeki 16 kampüs, 758,083m² fiziki alanı olmak üzere, toplam 15.622.744,46 m²lik bir alana sahiptir. Öğrenci başına düşen eğitim, sağlık, barınma, kültür, spor, araştırma vb. amaçlar için kullanılan fiziki metrekare alanı 10.82m²dir.

Tablo 15 Fiziki Kaynak Analizi

TESPİTLER / SORUN ALANLARI	NE YAPILMALI?
Yapım, bakım onarım işlerinde değerlendirilen teknik personel sayısının azlığı	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığında daha fazla teknik personel istihdam edilmelidir.
İhtiyaç duyulan işlerde atölye ve/veya makine, ekipman yetersizliği	Atölye, makine ve ekipman eksiklikleri giderilmelidir.
Fiziksel mekânların günün şartlarına uygun olmaması	Güncel yönetmeliklere göre deprem ve yangın gibi acil durumlara hazır binalar yapılmalıdır ya da uygun tadilatlar hayata geçirilmelidir.
Enerji ve su kaynaklarının verimsiz kullanımı	Harcanan enerjiden ve sudan tasarruf sağlamak için maliyet etkin projeler hayata geçirilmelidir.
Arazi ve ormanlık alanların etkin şekilde değerlendirilmemesi	Üniversite uhdesinde bulunan arazilerin, eğitim ve gelir getirici faaliyetlerde değerlendirilmesi için yeni birim kurulmalıdır.
Derslik ve diğer fiziki mekânların etkin kullanılmaması	Kullanım amacına göre fiziki mekânlara rezervasyon sistemi getirilmelidir.
Engellilere yönelik donatıların eksikliği	Bu konuda binalardaki eksikliklerin tespit edilmesi ve zaman içinde planlanarak projelendirilmesi gerekmektedir.
İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin yetersiz oluşu	İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin artırılması, akademik ve idari personelin eğitimi sağlanmalıdır.
Kaynak yetersizliği	Fiziksel alanlara ayrılan bütçenin artırılması gerekmektedir.
Kazı esnasında olası kablo kopmalarında elektrik, internet ve haberleşmenin sekteye uğraması	Kazı çalışmaları esnasında mevcut yer altı hatlarına yönelik denetimlerin sıklaştırılması gerekmektedir.

Tablo 16 Toplam Alan / Mülkiyet Durumu

Kampüs Adı	2019 Yılı	2020 Yılı Mülkiyet Durumu (m²)			
	Toplam Alan (m²)	Üniversite	Hazine-Orman	Diğer	Toplam Alan (m²)
Görükle	14.411.513,80	9.542.838,51	4.773.961,56	94.713,73	14.411.513,80
Ali Osman Sönmez	30.300,00		30.300,00		30.300,00
Yıldırım / 152 Evler	4.448,34	4.448,34			4.448,34
Fethiye	38.965,68		38.965,68		38.965,68
Kükürtlü	23.325,73	23.325,73			23.325,73
Yenişehir	199.341,00		194.600,00	4.741,00	199.341,00
Orhangazi / Yeniköy	66.571,33	66.571,33			66.571,33
Gemlik / (Sunğipek)	241.113,00		241.113,00		241.113,00
Orhaneli	20.278,00	3.372,00	11.126,00	5.780,00	20.278,00
Keles	9.000,00			9.000,00	9.000,00
Karacabey / Sadık Yılmaz	33.752,00		33.752,00		33.752,00
Ekinli Köy / Karacabey	31.700,00	31.700,00			31.700,00
Mustafa Kemalpaşa	90.081,70	74.618,00	15.463,70		90.081,70
Nilüfer / Tahtalıköy	2.150,00	2.150,00			2.150,00
İznik	35.278,22		35.278,22		35.278,22
İnegöl	43.144,00		43.144,00		43.144,00
Mudanya / Eğerce	42.936,00	42.936,00			42.936,00
Mudanya / Güzel Sanatlar	1.600			1.600	1.600
Mudanya / Aydınpınar	260.983,40			260.983,40	260.983,40
Harmancık	31.368,26	2.379,00	28.989,26		31.368,26
B. Orhan	4.924,00		4.924,00		4.924,00
TOPLAM	15.622.774,46	9.794.338,91	5.453.217,42	375.218,13	15.622.744,4625

*2020 yıl sonu itibarıyla.

*2020 yıl sonu itibarıyla.

3.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Bilişim teknolojileri sürekli bir değişim ve yenilenme hâlindedir. Bilişim teknolojileri gerek insan kaynaklarına gerekse altyapıya sürekli yatırım yapılması gereken bir alandır. Gerek kullanılan cihazların ekonomik ömürlerini doldurmaları gerekse hizmet kalitesini yükseltebilmek açısından her yıl düzenli olarak ağ ve sunucu cihazlarıyla ilgili envanterimizi geliştirmemiz gerekmektedir.

Üniversitemiz adına bilişim teknolojisi alanında kullanılan araçların güncel tutulmasını sağlamakta, yeni teknoloji ve yöntemleri takip etmekte, ihtiyaçlarımız ve bütçe olanakları doğrultusunda yeni araçların teminini yapmaktayız.

Üniversitemizde bilişim alanında verilen hizmetler, "Bilgi ve İletişim Güvenliği - Siber Güvenlik", "Yazılım ve Veritabanı Yönetimi", "Sunucu Sistemler Yönetimi", "Network-Ağ Hizmetleri", "Kullanıcı Destek Hizmetleri", "Web Yazılım Hizmetleri" ana başlıklarında yürütülmektedir

Tablo 17 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TESPİTLER / SORUN ALANLARI	NE YAPILMALI?
Personel eksikliğinin olması ve yedeklemenin yapılamaması	Network arıza hizmetleri ile ilgili teknisyen, tekniker, mühendis olarak arıza takip elemanı eksikliği mevcut olup bu eksiklik mevcut personelin aşırı iş yükü ile çalışmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu alanlarda istihdam sağlanmalıdır.
	Kullanıcı destek hizmetleri vermek üzere halkla ilişkiler mezunu personel; mali ve idari işleri yürütmek üzere büro elemanı; güvenlik personeli ve satın alma ile ilgili görevli personelimizin yedeği bulunmamaktadır. Yedeklemenin yapılması sağlanmalıdır.
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı teknik elamanlarınca kullanılan masaüstü ve dizüstü bilgisayarların büyük oranda ekonomik ömrünü doldurmuş olması ve ilave dizüstü bilgisayar kullanması gereken çalışanların dizüstü bilgisayar eksikliği	Masaüstü ve dizüstü bilgisayar alımı yapılmalı ve mevcut bilgisayarlar güncellenmelidir.
Network ana omurga cihazının teknik ve ekonomik ömrünü doldurmuş olması	İvedilikle yedekli olarak yeni omurga cihazı gerekmektedir.
Network Güvenliği ile Bilgi ve İletişim Güvenliği (Siber Güvenlik) alanında çalışan kişilerin bilgi eksikliklerinin olması	Söz konusu alanlar ile ilgili zaruri kurs ve eğitimlerin sağlanması ve gerekli bütçe sıkıntılarının aşılması gerekmektedir.
Güncel gelişmelerin takip edilememesi	Gelişen teknolojileri takip edebilmek için gerekli kurs ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
Uzun yıllardır çeşitli eklentilerle büyümüş olan fiberoptik alt yapının eskimiş olması	Fiberoptik alt yapının Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı tarafından yenilenmesi gerekmektedir. İlk etapta kütüphane binasındaki kablo toplama noktasının düzenlenmesi yerinde olacaktır.
Hızla gelişen teknoloji ve büyüyen veri yükünün saklanmasındaki zorluklar	Veri yükünün güvenle saklanabilmesi için her yıl düzenli kapasite artırımı gerekmektedir. Bu konuya ödenek ayrılmalıdır.
Kablosuz ağ hizmetlerinin yeterince etkin verilememesi	Kablosuz ağ hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve mevcut kablolu internet altyapısının etkin olabilmesi için her yıl düzenli cihaz sayısı artırılmalı ve gerekli ödenek ayrılmalıdır.
Jeneratör ihtiyacının olması	Kütüphane binasında bulunan eski (yedek) sunucu merkezi ile yeni binada bulunan sunucu odası için müstakil jeneratörler gerekmektedir.
Bilgi Güvenliği Yönetimi ISO 27001 Belgesi çalışmalarında gecikme	Söz konusu çalışmalara başlanabilmesi için fiberoptik ve jeneratör temininin sağlanması gerekmektedir.
Yedek parça ve cihaz ihtiyacının olması	Rutin yedek parça ve cihaz ihtiyaçları için düzenli bütçe tahsisi yapılmalıdır.

Tablo 18 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

YIL	Bilgisayar (Adet)	Yazıcı (Adet)	Tarayıcı (Adet)	Sunucular (Adet)
2018	8.825	2.910	615	95
2019	8.741	2.757	558	95
2020	9.987	3.063	554	109

*2020 yıl sonu itibarıyla.

3.7.5 Mali Kaynak Analizi

11. Kalkınma Planı ve Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) doğrultusunda hazırlanan 2022-2026 Dönemi Stratejik Planımızın mali kaynak analizi yapılırken Orta Vadeli Mali Plan dikkate alınmıştır. 5 yıllık plan döneminde amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirebilmek adına yürütülecek faaliyetlerin finansmanı; %63,03 oranında Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu'nda tahsis edilen ödenekler ile, %35,14 oranında döner sermaye gelirleri ile, %1,83 oranında başta TÜBİTAK gibi proje gelirleri olma zere dış kaynaklardan sağlanacaktır. Özel bütçe kaynakları saptanırken milli gelire doğrudan katkısı olmadığından transfer harcamaları dahil edilmemiştir. Tahmini toplam kaynağın yıllık faaliyetlere oransal dağılımı 2022-2026 için sırasıyla %18, %19, %20, %21 ve %23'tür. Kaynakların yıllara dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 19 Mali Kaynak Analizi

KAYNAKLAR	Planın 1. yılı (2022)	Planın 2. yılı (2023)	Planın 3. yılı (2024)	Planın 4. yılı (2025)	Planın 5. yılı (2026)
ÖZEL BÜTÇE	813.680.000	877.133.000	947.304.000	1.023.088.000	1.104.935.000
DÖNER SERMAYE	490.601.000	510.225.000	530.634.000	551.859.000	573.934.000
DIŞ KAYNAK	22.727.000	25.000.000	27.499.000	30.249.000	33.275.000
DIŞ KAYNAK-AB Projeleri	2.174.000	2.392.000	2.631.000	2.894.000	3.184.000
DIŞ KAYNAK-FAO Projesi	654.000	719.000	791.000	870.000	957.000
DIŞ KAYNAK-TÜBİTAK	14.061.000	15.467.000	17.013.000	18.715.000	20.586.000
DIŞ KAYNAK-FARABİ	75.000	82.000	90.000	99.000	109.000
DIŞ KAYNAK-MEVLANA	91.000	100.000	110.000	121.000	133.000
DIŞ KAYNAK-Erasmus Projeleri	5.630.000	6.194.000	6.813.000	7.494.000	8.244.000
DIŞ KAYNAK-İşsizlik Fonu Devlet Katkısı	42.000	46.000	51.000	56.000	62.000

3.8 Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitenin temel akademik faaliyetleri olan eğitim, araştırma ve topluma hizmet boyutlarında; güçlü ve zayıf yönleri ile bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik önerilerini sunduğu akademik faaliyetler analizi Tablo 20'de sunulmuştur

Tablo 20 Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Eğitim
Güçlü Yönler	▪ 15 Fakülte, 3 Yüksekokul, 15 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 4 Enstitü, 29 Uygulama ve Araştırma Merkezi, 5 Rektörlüğe bağlı bölümün varlığı ▪ Çift anadal ve yandal uygulamalarının olması ▪ Akreditasyon sürecini tamamlamış olan eğitim birimlerinin olması ▪ Güçlü bir merkez kütüphaneye ve elektronik veri tabanına sahip olunması ▪ Merkez kütüphanenin 24 saat açık kalması ▪ Öğretim elemanlarının niteliğinin eğiticilerin eğitimi ile yükseltilmesi ▪ Coğrafi konumun öğrenci stajları için daha zengin olması
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	▪ Birçok bölümde lisans öğrencilerinin sayısının fazla oluşu ▪ Öğretim elemanlarının yeterli sayıda olmaması ▪ Üniversitede sunulan yabancı dil öğrenme imkânlarının yetersizliği ▪ %30 İngilizce eğitim veren birimler için söz konusu olan İngilizce hazırlık sınıfının yabancı dil eğitimi konusunda zayıf kalması ▪ Üniversitemiz birimlerinin web sitelerinin uluslararası öğrenci değişimlerini destekleyecek biçimde yabancı dil arayüzlerinde sahip olmaması ve sitelerin güncellenmesi konusunda yetersiz kalınması ▪ Uygulamalı eğitim veren fakülte ve enstitülerde lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin laboratuar/atölye öncesi temel biyogüvenlik/iş güvenliği eğitimlerinin sınırlı olması
Ne Yapmalı?	▪ Üniversitemiz birimlerinin web sitelerinin yabancı dil içeren arayüzlerinin oluşturulması ve belirli aralıklar ile güncellenmesi ▪ Yabancı dil eğitimi veren yüksek lisans ve lisans bölümlerinin açılması ▪ Uygulamalı eğitim veren fakülte ve enstitülerde lisans ve yüksek lisans öğrencileri için laboratuvar/atölye öncesi temel biyogüvenlik/iş güvenliği eğitimlerinin birimler bazında oluşturulabilir, standardizasyonu ve eğitiminin sertifikalaştırılması

Temel Akademik Faaliyetler	Araştırma
Güçlü Yönler	▪ Üniversitemizin farklı disiplinleri içeren yüksek bir araştırma potansiyeline sahip olması ▪ Farklı alanlarda laboratuvar altyapısına sahip olması ▪ Bursa'nın bir sanayi şehri olması; TTO, Ulutek ve ÜSİGEM-KÜSİ platformu aracılığı sayesinde sanayi ile temas hâlinde bulunulması ▪ Farklı alanlarda uygulama ve araştırma merkezlerine sahip olması
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	▪ Üniversitemizin bilimsel kapasitesini tam olarak ortaya koyamaması ve kullanamaması ▪ Laboratuvar altyapılarının eski olması ▪ Üniversite-sanayi iş birliğinin her türlü olumlu faktöre rağmen zayıf olması ▪ Ticarileşen fikri mülkiyet sayısının az olması ▪ Uygulama ve araştırma merkezlerinin bilimsel faaliyetlere katılımının az olması ▪ Fakültelerin bünyelerindeki eğitim laboratuvarlarının lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim kalitesine ve öğrenci motivasyonuna katkısının sınırlı olması
Ne Yapmalı?	▪ Bilimsel araştırmalara daha fazla vakit ayrılabilmesi için araştırmacıların üzerindeki ders yükünün, öğrenci sayısının ve idari sorumlulukların azaltılması ▪ Akademik performans temelinde liyakati esas alan ve adaletli bir ödül sisteminin faaliyete geçirilmesi suretiyle başarılı akademik personelin motivasyonunun ve kuruma olan aidiyetlerinin artırılması ▪ Üniversitemizdeki araştırma kültürünün geliştirilmesi, araştırmacıların bilim ve teknolojiye ayak uydurmalarının sağlanması için genel bilim felsefesi ve araştırma metodolojisi bakımından seminer, çalıştay ve eğitim faaliyetleri ile desteklenmesi ▪ Fikri mülkiyet kültürünün geliştirilmesi için TTO tarafından yapılan eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi ▪ Laboratuvar altyapılarının çağdaş bilimsel normları karşılayacak şekilde güncellenmesi ▪ Sanayi ile etkileşimin ve bilimsel iş birliğinin artırılması ▪ Üniversitenin sahip olduğu fikri mülkiyetlerin ticarileşmesi için daha fazla gayret sarf edilmesi ▪ Uygulama ve araştırma merkezlerinin bilimsel araştırmalara katılımının teşvik edilmesi ▪ Özelleşmiş alanlarda uygulama ve araştırma merkezlerinin açılması

Temel Akademik Faaliyetler	Girişimcilik
Güçlü Yönler	▪ Araştırma potansiyeli yönünden güçlü üniversite olması ▪ Üniversite-sektör iş birliğinin etkin olarak yürütülmesi ▪ Üniversite kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri arasında olumlu ilişkiler olması ve iş birliklerinin mevcudiyeti ▪ Yerel dinamiklerle yakın iletişim ve iş birliği içinde olunması ▪ Mesleki kuruluşlarla iyi ilişkilerin varlığı ▪ Köklü bir üniversite olarak öğretim üyesi niceliği ve niteliği açısından yeterliliği. ▪ Teknopark ve TTO'nun varlığı ▪ Girişimcilik ve inovasyon konulu derslerin programlarda seçmeli ders olarak yer alması ▪ Üniversitede Ar-Ge projeleri için geniş mali kaynak bulunması ▪ Girişimcilik ve sosyal girişimcilik konusunda öğrenci topluluklarının varlığı ▪ Ar-Ge günleri kapsamında inovasyon yarışmalarının düzenlenmesi ▪ TTO'nun 6 yıldır başarılı bir şekilde TÜBİTAK 1512 BİGG programını ULUKOZA markasıyla yürütmesi ve 38 adet şirket kurulumu gerçekleştirmesi ▪ TÜBİTAK'ın desteklediği 2244 Üniversite-Sanayi doktora bursu ile ilgili çok sayıda protokol imzalanması ve sürecin aktif biçimde yönetilmesi ▪ Teknoloji Transfer Ofisi üzerinden paydaşlarla güçlü bir iş birliği bulunması ▪ TTO'nun Büyükşehir ve ilçe belediyeleri ile yapılan girişimcilik alanında projeler (Nilüfer Belediyesi Sosyal Girişimcilik İnovasyon Merkezi Proje Paydaşı, BBB Akıllı Şehircilik İnovasyon Merkezi Proje Paydaşı, Gürsu Belediyesi Girişimcilik Destekleri Faaliyetleri)
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	▪ Danışmanlık hizmetlerinin yetersizliği ▪ Teknopark firmaları ile öğretim üyeleri arasındaki iş birliğinin yetersizliği ▪ Öğretim üyesi başına düşen ders yükünün fazlalığı dolayısıyla akademik çalışmalar ve kentsel dinamiklerle iş birliklerine yeterli zamanın ayrılamaması ▪ Öğretim üyelerinin sanayi ve kentsel dinamikler konusunda yaptıkları iş birlikleri konusunda üniversitenin teşvik mekanizmalarının eksik olması ▪ Öğretim üyelerinin sanayi ve kentsel dinamiklerle yaptıkları iş birlikleri konusunda üniversitenin denetim mekanizmalarının eksik olması ▪ Araştırma, ödev, staj vb. konularda kamu ve sanayi ile iletişimin yaygın ve yeterli olmaması ▪ Araştırma, ödev vb. konularda kamu ve sanayi ile iş birliği oluşturulmasında fikri hakların korunması konusunda mevzuatın eksikliği ▪ Fakültelerin bünyelerindeki araştırma laboratuvarlarının nitelik ve nicelik açısından yetersizliği ▪ Merkez Araştırma Laboratuvarlarının ve Mükemmellik Merkezlerinin olmaması ▪ Girişimciliği destekleyici öğrenci yarışmalarının sürekliliğinin sağlanamaması ▪ Girişimcilik ve inovasyon konularında lisansüstü düzeyinde yaygın ve yeterli sayıda ders olmaması
Ne Yapmalı?	▪ Üniversitede girişimci öğrencilerin teşvik edilmesi açısından öğrencilerin oluşturduğu bir girişimcilik atölyesinin kurulması ▪ Teknoloji Transfer Ofisi'nin fakültelerde birim tabanlı olarak faaliyetlerini yürütmesi ▪ Kuluçka ve Ön Kuluçka Merkezlerinin daha iyi tanıtılması ▪ Kamu ve sanayi iş birlikleri konusunda atılımı olan öğretim üyeleri için özel teşvik mekanizmalarının olması ▪ Çeşitli üniversitelerde örnekleri görüldüğü üzere yeni araştırma merkezlerinin olması ve bunların sanayi ve kamu için projeler üretmesi ▪ Merkez Laboratuvar ve Mükemmellik Merkezlerinin tamamlanması ve fakülteler bünyesindeki laboratuvarların iyileştirilmesi ▪ Sanayi ve kamu iş birliğinin artırılabilmesi için öğretim elemanlarının ders yüklerinin azaltılması (lisans kontenjanlarının azaltılması, yurt dışı öğrenci alımlarında niteliğin artırılması vb.) ▪ ULUKOZA benzeri kamu destek fonlarının devamı için TTO yapısının sürekliliğinin sağlanması ▪ Disiplinlerarası ileri teknolojiyi destekleyen alanlarda araştırma merkezi, laboratuvar ve araştırmacıların üniversiteye kazandırılması ▪ Lisans ve lisansüstü öğrencilerin yenilikçilik ve girişimcilik konularında ödev, proje ve yarışmalarla eğitilmesi

Temel Akademik Faaliyetler	Toplumsal Katkı
Güçlü Yönler	▪ Güçlü bir hastane ile bağlantılı Tıp Fakültesi akademik personelinin toplumla içiçe olması ▪ Modern hayvan hastanesi ile bağlantılı Veteriner Fakültesi akademisyenlerinin alanına hâkim olması ▪ Eğitim yelpazesinin geniş olması, akademisyenlerin Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla veya bireysel olarak pek çok eğitim faaliyeti içinde yer alması ▪ Sektör ve Üniversite iş birliğinin gelişmiş olması (Desteklenen doktora programları, staj vb. olanaklar)
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	▪ Sektör ile yapılan iş birliklerinin daha fazla artırılabilir olması ▪ Mezunların desteğinin alınamaması ▪ Bireysel olarak gerçekleşen akademik faaliyetlerden kurumun ve toplumun geri kalan kesiminin haberdar olmaması
Ne Yapmalı?	▪ Sektör ile akademisyen iş birliğinin artırılması, sistemli hâle getirilmesi, ortak toplantılar, çalıştaylar düzenlenmesi ▪ Mezun portalının kariyer merkezi ile birlikte güçlendirilmesi, Yetenek Kapısı, Kariyer Kapısı programları ile eşgüdümlü hareket edilmesi ▪ Akademisyen etkinlikleri de dâhil olmak üzere toplum için yapılan bütün etkinliklerin bir web sayfası açılarak duyurulması ▪ Öğrenci bursları için kaynak bulunması, sektör iş birliğinin bu konuda da daha fazla gerçekleşmesi

Temel Akademik Faaliyetler	Kurumsal Kapasite
Güçlü Yönler	▪ Üniversitenin 50 yıllık bilgi birikimi ve deneyiminin varlığı sebebiyle köklü bir eğitim modeline sahip olunması ▪ Alanında söz sahibi öğretim üye ve elemanlarının varlığı ▪ Geniş bir kampüs alanına sahip olunması ▪ Kampüs içerisinde barınma ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tamamlanma aşamasında bulunan yurt binaları ▪ Kampüse ulaşımda toplu taşıma alternatiflerinin fazla olması ve özel araçlar ile rahatlıkla ulaşılabilecek konumu
Zayıf Yönler / Sorun Alanları	▪ Tecrübeli öğretim üyesi kadrosunda azalma ▪ Kampüs içi birçok binanın günümüz eğitim-öğretim ve güvenlik standartlarına cevap verememesi ▪ Tüm idari birimlerin koordinasyonunu sağlayacak merkezi bir Rektörlük binasının olmayışı ▪ Kampüs içerisinde peyzaj ve sosyal imkân eksikliği
Ne Yapmalı?	▪ Akademik ve idari personelin niteliğini artırmaya yönelik seminer ve eğitimlerin verilmesi ▪ Yönetim kademesinde koordinasyonu sağlayabilecek ortamların oluşturulması ve Rektörlük binasının yapılması ▪ Kampüs içi sosyal imkânları artıracak peyzaj ve mekân düzenlemelerinin yapılması ▪ Kalite standartlarının geliştirilerek verilen hizmetin kalitesinin artılması



3.9 Yükseköğretim Sektörü Analizi

3.9.1 Sektörel Eğilim Analizi

Tablo 21 Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Araştırma ve aday araştırma üniversitelerine idari ve mali anlamda ilave desteklerin verilmesi	X		"Aday Araştırma Üniversitesi" kategorisinden "Araştırma Üniversitesi" kategorisine yükselerek daha fazla destekten yararlanılması
	Üniversite-sanayi iş birliğini teşvik edici politikaların artırılması	X		Üniversite-sanayi iş birliği fırsatlarından daha fazla yararlanılması
	Yükseköğretimde uluslararasılaştırma stratejilerinin geliştirilmesi	X		Üniversite akademisyenlerinin uluslararasılaşma stratejileri kapsamındaki desteklerden daha fazla yararlanmasının teşvik edilmesi
	Yükseköğretimde kalite stratejilerine önem verilmesi	X		YÖKAK kapsamında kurumun kalite güvence sisteminin geliştirilmesi
Ekonomik	Döviz kurlarındaki değişkenlik nedeniyle, araştırma faaliyetleri için ihtiyaç duyulan ve genellikle yurt dışından ithal edilmesi gereken makine teçhizat, kimyasal ve sarf malzemelere sahip olmanın günden güne zorlaşması		X	Bilimsel araştırmalarda kullanılan malzemelerin yerlileştirilmesi çalışmalarına üniversite tarafından daha fazla destek verilmesi
	Devletin yerlileştirme çalışmalarına daha fazla destek verilmesi	X		Yerlileştirme faaliyetlerine yönelik proje desteklerinden daha fazla yararlanmanın sağlanması
	Uluslararası ekonomik sistemin durgunluk içinde olması, genç işsizlik oranın yüksek oluşu, uygulanan sıkı maliye politikaları		X	Sanayi ile iş birliği yaparak proje patent çalışmaları yapılması ve gelir getirici patentlerin desteklenmesi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyokültürel	Covid-19 pandemisi nedeni ile toplantı alışkanlıklarının değişimi ve farklı araştırma sahalarının ortaya çıkması	X		Yer ve mekân sınırlaması olmaksızın iş birliğinin yaygınlaşması
	Mezunların Bursa Uludağ Üniversitesine aidiyetlerinin yeterince gelişmemesi	X		Üniversitemiz mezunlarının başarı hikâyelerinin öğrencilere tanıtılarak rol-model mekanizmalarının oluşturulması
	Üniversitenin araştırma olanaklarını ve mezunlarının kapasitelerini kente yeteri kadar tanıtamamış olması	X		Aday öğrenciler, doğru bir rehberlik programıyla yeteneklerine uygun bölümlere yönlendirilmesi
	Covid-19 pandemisi nedeni ile özellikle uygulamalı alanlardaki araştırma faaliyetlerinin aksaması		X	Maske, mesafe ve temizlik koşullarına uyulmak suretiyle laboratuvar çalışmalarına devam edilmesi
Teknolojik	Dijital teknolojilerdeki gelişmelerle yeni meslek ve iş yapış biçimlerinin ortaya çıkması	X		Bazı araştırma faaliyetlerinin teknolojik imkânların da entegrasyonu ile daha hızlı ve verimli hâle gelmesi
	Teknolojinin sürekli değişimi ve yüksek maliyeti		X	Araştırma faaliyetleri kapsamında gelişen teknolojiye sürekli olarak yatırım yapma gerekliliği noktasındaki finansal zorluklar
	Fakülteler bünyelerindeki teknolojik donanımın sağlanması-bakımı-iyileştirilmesi eksiklikleri		X	Yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı özendirilmeli, araştırma merkezlerinin donanımları artırılmalı
	Uzaktan eğitim altyapısı, gelişen iletişim teknolojisi	X		Uzaktan eğitim ve değerlendirme metodolojilerinin, konunun uzmanları tarafından geliştirilmesi
Yasal	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	X		Kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü sağlayacak bütünleşik yönetim sisteminin kurulması

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	YÖK Bilimsel Araştırma Projeleri mevzuatında yapılan değişiklikler	X		BAP projeleri kapsamında bursiyer ve doktora sonrası araştırmacı istihdamı sayesinde daha fazla genç araştırmacının araştırma faaliyetlerinde yer alabilmesinin sağlanması
	Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan, toplumun güncel beklentilerini karşılayan ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak	X		Mesleklerle ilgili mevzuatlardaki teknolojideki ve toplum ihtiyaçlarındaki güncellemelerin eğitime yansıtılması
	BAP Birimi'nin bütçelerinin merkeze alınması		X	BAP Birimi kapsamında bilimsel araştırma faaliyetlerine ayrılan bütçenin kontrolünün üniversiteye iade edilmesi
Çevresel	Küresel iklim krizi ve çevresel sorunların giderek şiddetlenmesi	X		Üniversitemizde konunun uzmanı öğretim üyelerinin bulunması, bu alanlarda hâlihazırda çalışmalar yapılıyor olması ve verilen proje desteklerinin artırılması
	Yeni pandemilerin ortaya çıkma ihtimali ile birlikte küresel iklim krizi ve çevresel sorunların şiddetlenmesi		X	Oluşabilecek yeni pandemiler, iklim krizleri ve çevresel sorunlar nedeniyle araştırma faaliyetlerinin aksaması
	Çevre bilincinin artması, yapılan düzenlemelerde çevresel önlemlerin önem kazanması, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereği çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler	X		Çevre ve iş güvenliğini bilincini artıracak sosyal sorumluluk projeleri eğitimleri verilmesi, yasal düzenlemeler yapılması

3.9.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 22 Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Yeni açılan Ar-Ge merkezleri ve vakıf üniversiteleri sayısında artış olması	X		İş birliği olanaklarını artırmak
	Yeni açılan vakıf üniversitelerinin ve bunlardan bazılarına bağlı olarak görev yapan afiliye hastanelerin sayısında artış olması		X	Nitelikli ve yetişmiş öğretim üyelerinin ve aday öğrencilerin diğer üniversiteleri tercih etmesi
	Özel sektör tarafından desteklenen rakip üniversitelerin ekonomik olarak güçlenmesi		X	Bütçesi ve etki gücü yüksek projeler ve bilimsel çıktılar üretilmesi
Paydaşlar	Birçok üniversite arasında, üniversitemizin köklü ve kurumsal bir yapısının bulunması ve bilimsel araştırma çalışmalarının yıllardır devam etmesi	X		Var olan yapının daha da kuvvetlendirilmesi ve araştırma faaliyetlerine verilen desteğin artırılması
	Sivil Toplum Kuruluşları ile ilişkiler	X		Sivil Toplum Kuruluşları ile ortak yürütülen sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetler ve sosyal sorumluluk projelerinin geniş bir yelpazeye yayılarak çeşitlendirilmesi
	Bursa'da önemli sanayi kuruluşlarının bulunması, Sanayi ve Ticaret Odası ile sanayi bölgesinin olması	X		Bir sanayi şehri olan Bursa'nın sahip olduğu Ar-Ge potansiyelinin daha fazla değerlendirilmesi
	Kamu kurum ve kuruluşları ile olan ilişkiler	X		Kamu kurumları arasında gerekli alanlarda yapılacak protokollerle etkin kaynak verimliliğinin sağlanması
Paydaşlar	Mezunlarla kurulan bağın zayıf olması	X		Mezunlarla olan iletişimin artırılarak mezunlarımızın aidiyetlerinin gelişmesini sağlayacak yapı oluşturulması Mezunlar dernekleri ile olan iş birliğinin artırılması
Tedarikçiler	Tedarik hizmetlerinin kalitesi		X	Yasal prosedürlerin hızlandırılmasını ve tedarikçilerin kolay ulaşımını sağlayacak teknoloji tabanlı kontrol sistemlerinin geliştirilmesi, gerekli şartnamelerin hazırlanması
	Tedarik ile ilgili mevzuat		X	Ödemeler ile ilgili prosedürlerin yasal tedbirlerle hızlandırılması
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar	YÖK'ün hedeflerinde olan öncelikli alanlar konusundaki çaba	X		Öncelikli araştırma alanlarında yetiştirilen araştırmacı sayısının artırılması
	Kadro yetersizliği ve norm kadro uygulamaları		X	Nitelikli ve yetişmiş araştırmacıların kadro sorunları nedeniyle üniversiteden ayrılmaları

3.10 GZFT Analizi

EĞİTİM

Güçlü Yönler

- Eğitimde kalite arayışlarına ve akreditasyon çalışmalarına destek veren üst yönetim kadrosunun varlığı
- Çift Anadal / Yandal uygulanan lisans programlarının yaygınlığı
- Ulusal ve uluslararası değişim programlarından faydalanan öğrenci sayısının fazlalığı
- Köklü ve öncü fakültelere sahip olması
- Üniversitemizin "Araştırma Üniversitesi" statüsüne aday olması
- Nitelikli ve alanında uzman öğretim elemanlarının varlığı
- Üniversite Merkez Kütüphanesi'nin aralıksız hizmet vermesi ve çevrimiçi kaynaklara erişim olanaklarının zenginliği
- Lisansüstü eğitim veren dört enstitünün bulunması ve diğer üniversiteler ile ortak lisansüstü programların uygulanması
- Lisansüstü öğrenci sayısının fazla olması ve buna özen gösterilmesi

Zayıf Yönler

- Akreditasyon sürecini tamamlamış olan eğitim birimlerin sayısının az olması
- Eğitim programları ve ders içerikleri konusunda sektörlerle iş birliğinin az olması
- Derslik ve diğer öğrenme ortamlarındaki fiziksel ve donanımsal yetersizlikler
- Öğretim elemanı sayılarının birimler arasında dengesiz dağılımı
- Öğretim elemanlarının, doktora uzmanlık alanları ile atandıkları bölümler arası farklılıklar olması
- Bazı bölüm/programlarda öğretim elemanı başına düşen ders ve öğrenci sayısının fazla olması
- Akademik kadrolarda içten beslenmenin yaygınlığı
- Yabancı dil eğitiminin istenilen düzeyde olmaması ve buna paralel olarak öğrenci ve mezunların yabancı dil niteliğinin istenilen düzeyde olmaması
- Mesleki uygulamaların bazı alanlarda etkin bir şekilde yapılamaması
- Öğrencilerin özellikle meslekleri ile ilgili kazanmaları gereken beceriler konusunda eksiklerin olması
- Eğitim ortamını geliştirici teknik gezi vb. desteklerin yetersizliği
- Ulusal bazda ölçme ve değerlendirme hizmeti veren merkezlerin olmaması

EĞİTİM

Fırsatlar

- Eğitime yönelik altyapı yatırımları için kısmi düzeyde gönüllü destekleyicilerin olması
- Yurt içi ve yurt dışı öğrenci değişim programlarının yaygınlaşması
- Eğitimde uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği programlarında çok sayıda çeşitlilik ve iş birliklerinin olması
- Öğrencilere sağlanan burs olanağı

Tehditler

- Eğitime ilişkin satın alma ve fiziki altyapı işlemlerinde mevzuattan kaynaklanan engeller
- Akademik kadroların talep edilen sayıda alınamaması
- Pek çok alanda mezun sayısının, sektörün sağladığı iş olanaklarının üzerinde olması
- İstihdam olanaklarının yetersizliği nedeniyle bazı programların öğrenciler tarafından tercih edilmemesi
- Özellikle sosyal bilimler alanında üniversite, kamu ve özel kuruluşlar ile iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması

GİRİŞİMCİLİK

Güçlü Yönler

- Üniversite-sektör iş birliğinin etkin olarak yürütülmesi
- Mesleki kuruluşlarla iyi ilişkilerin varlığı
- Bilinirlik, köklü bir üniversite olması, yeterli sayı ve düzeyde öğretim üyesi bulunması
- Teknopark ve TTO'nun varlığı
- TTO'nun Büyükşehir ve ilçe belediyeleri ile yapılan girişimcilik alanında projeler (Nilüfer Belediyesi Sosyal Girişimcilik İnovasyon Merkezi Proje Paydaşı, BBB Akıllı Şehircilik İnovasyon Merkezi Proje Paydaşı, Gürsu Belediyesi Girişimcilik Destekleri Faaliyetleri)
- Yerel dinamiklerle yakın iletişim ve iş birliği içinde olunması
- Girişimcilik ve sosyal girişimcilik konusunda öğrenci topluluklarının varlığı
- Üniversitede Ar-Ge projeleri için geniş mali kaynak bulunması
- Ar-Ge günleri kapsamında inovasyon yarışmalarının düzenlenmesi
- Lisans ve lisansüstü programların çeşitliliği
- Üniversitemiz mezunlarının bir bölümünün önemli başarılarının olması ve iş birlikleri açısından önemli konumlarda bulunmaları
- TTO'nun kampüs içinde yer alması
- TTO'nun 6 yıldır profesyonel bir şekilde TÜBİTAK 1512 BİGG programını ULUKOZA markasıyla yürütmesi ve 38 adet şirket kurulumu gerçekleştirmesi

Zayıf Yönler

- Teknopark firmaları ile öğretim üyeleri arasındaki iş birliğinin yetersizliği. Akademisyenlerin Teknoparkta şirket kurma/ortak olma faaliyetlerine gösterdiği ilginin yeterli düzeyde olmaması
- Patent, faydalı model ve tescil sayısının azlığı (nitelikli spin-off)
- Araştırma, ödev, staj vb. konularda kamu ve sanayi ile iletişim eksikliği
- Çok disiplinli nitelikli araştırmaların az olması
- Kurum dışı kaynaklardan (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, AB fonları gibi) yararlanılarak yapılan proje sayısının az olması
- Merkez Laboratuvar'ın yeterli teknoloji ile donatılamaması ve Mükemmeliyet Merkezlerinin olmaması
- Akademik birimlerde girişimcilikle ilgili ders ve dersi verebilecek öğretim elemanı sayısının az olması

GİRİŞİMCİLİK

- Girişimcilik ile ilgili yeterince etkinlik yapılmaması
- Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin girişimcilik programlarına başvurma ve şirket kurma konusunda üniversite tarafından sağlanan olanakların farkında olmaması
- Öğrencilere yeterli staj imkânı verilememesi
- Araştırma, ödev vb. konularda kamu ve sanayi ile iş birliğinde fikri hakların korunmasına ilişkin eksiklikler
- Akademisyenlerin yabancı dil düzeyinin uluslararası iletişim açısından yetersiz olması
- Ticarileşmiş (lisanslama, devir vb.) projelerin azlığı
- Öncelikli alanlarda araştırma merkezlerinin, prototip laboratuvarlarının olmaması
- Teknoparkta prototip atölyesinin olmaması

Fırsatlar

- Sanayide lisansüstü düzeyde eğitim almış personel ihtiyacının artması
- ABD ve Avrupa'daki bilim ve sanayi kuruluşları ile iş birliği potansiyelinin artması
- AB üyeliği sürecinde artan Ar-Ge gereksinimi
- Üniversite-sanayi iş birliğindeki gelişmeler
- Kamu kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının teknolojik gereksinimleri
- Girişimcilik ve inovasyon konusunda desteklerin artması
- Girişimcilik konusunda TÜBİTAK vb. kuruluşların üniversitelere yönelik destekleri
- Girişimcilik desteklerinin tekno girişim odaklı olarak gelişiyor olması
- Girişimcilikle ilgili etkinlik sayısının artırılmaya çalışılması

Tehditler

- Benzer alanlarda öğretim veren teknik üniversite ve vakıf üniversitelerinin varlığı
- Toplumun bilimsel ve teknolojik gelişime yeterli önemi vermemesi
- Bursa ve çevresinde kurulan yeni ve genç üniversiteler
- Şehirde farklı TTO ve teknoparkların açılması

KURUMSAL KAPASİTE

Güçlü Yönler

- Personelin uzmanlık düzeylerindeki yeterlilik
- Üst yönetimin desteği
- Yerel ve ulusal paydaşlar ile sistematik etkileşimin varlığı
- Çevrimiçi eğitim olanaklarının varlığı
- Kariyer merkezinin varlığı ve kariyer günlerinin düzenleniyor olması
- Gelişen ve sürekli hâle getirilen idari ve akademik personel için hizmet içi eğitim etkinlikleri
- Personel eğitim faaliyetleri için uygun fiziksel şartların mevcut olması
- Öğrenci ve iş dünyası ile etkin iletişim kuruluyor olması
- Kurumun kalite kültürüne ve Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olması
- Kongre, sempozyum, toplantı ve organizasyonlara ev sahipliği edecek Prof. Dr. Mete Cengiz Kongre ve Kültür Merkezi'nin bulunması

Zayıf Yönler

- Kadrolu personelin dağılımının dengesiz olması
- Fiziksel çalışma ve alt yapı koşullarındaki yetersizlikler
- Personel yaş ortalamasının giderek artması
- Performans ve ödüllendirme sisteminin yetersizliği
- Bakım onarım işletme grupları için merkezi atölyenin olmaması
- Üniversite yapı stokunun kullanım ömrünü tüketmesi ve deprem riski
- Üniversite mezunları ile olan iletişimin yetersizliği
- Sosyal medya ağının az olması
- Kurumsal süreklilik eksikliği
- Tanıtım ofisinin yeterli olmaması
- Üniversitemizin kapasitesini tam olarak ortaya koyamaması ve bu kapasiteyi ilgili paydaşlara ve kamuoyuna yeterli düzeyde sunamaması
- Araştırmacılara yönelik olarak kampüsteki konaklama olanağı ve sosyal olanakların yetersiz olması
- Merkez Kütüphane ana binasının fiziki ve sosyal koşullarının yetersiz olması

KURUMSAL KAPASİTE

Fırsatlar

- Bursa'nın sanayi şehri olması
- Üniversitenin uluslararası alanda tanınmış olması
- Birçok programda üniversite ve özel sektör arasında ikili iş birliklerinin bulunması
- Üniversite-sanayi iş birliği (Ortak proje, danışmanlık, eğitim vb.) yönelimlerindeki artış
- Kamu veya özel kuruluşlarda yönetici veya lider pozisyonuna gelmiş birçok mezunun bulunması
- Dijital uygulamaların yaygınlaşması ile hayat boyu öğrenme ve araştırma olanaklarının gelişmesi

Tehditler

- Pandemiye bağlı olarak yüz yüze eğitimin gerçekleştirilememesi ve kariyer hizmetlerinin sunumunda yaşanan daralmalar
- Personel ücretlerinin motive etmekten uzak olması
- Hizmet içi faaliyetler için bütçe tahsisinin yeterli olmaması
- Mezun dernekleri ile iletişimin zayıf olması
- Bazı programlara kapasitesinin çok üstünde öğrenci alınması nedeniyle kalitenin düşmesi
- Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında rekabeti engelleyici mevzuat farklılıkları

TOPLUMSAL KATKI

Güçlü Yönler

- Sunduğu hizmet kalitesi ve akademik yetkinliği ile güçlü bir hastaneye sahip olması
- Modern hayvan hastanesinin varlığı
- Eğitim yelpazesi geniş Sürekli Eğitim Merkezi'nin olması
- Alanında söz sahibi akademisyenlerin varlığı

Zayıf Yönler

- Sektör ile yapılan iş birliklerinin yetersiz kalması
- Mezunların desteğinin alınamaması
- Spor tesislerinin kısıtlı kullanımı
- Araştırma merkezlerinin etkin çalışmaması
- Üniversite bünyesinde üretilen bilginin yeterli oranda transferinin sağlanamaması, halka açık seminer ve etkinlik sayısının azlığı
- Hastane kapasitesinin Güney Marmara'nın tek üniversite hastanesi olması nedeniyle yetersiz kalması

Fırsatlar

- Mezunlar ile ilgili etkili aksiyonların alınması
- Bursa'da hâlâ iki üniversite olması
- BUÜ'nün güçlü geçmişi
- Toplumun BUÜ'de üretilen ürünlere olan güveni
- Sanayide nitelikli eleman ihtiyacının devam ediyor olması
- Yerel yönetimler ve STK'lar ile iyi ilişkiler
- Akademik personel ile sektörün yakınlaştırılması
- Değişik lokasyonlarda bulunan spor tesislerinin kiraya verilmesi ile gelir elde edilmesi

Tehditler

- Teknolojideki hızlı değişime topluma sunulan hizmetlerde çeviklikle ayak uydurulamaması
- Yükseköğretimde, toplumla iş birliği faaliyetlerinin yüksek maliyetli alt yapı gerektirmesi
- Kent nüfusunun çok artmış olması nedeniyle, toplumsal hizmet yararlanıcı sayısının oransal olarak düşük kalması

ARAŞTIRMA

Güçlü Yönler

- Üniversitemizin farklı disiplinleri içeren yüksek bir araştırma potansiyeline sahip olması
- Üniversitemizin aday Araştırma Üniversiteleri arasında olması ve Araştırma Üniversiteleri arasına girme motivasyonuna sahip olması
- Akademik liyakate dayalı, adil ve güncel kriterler çerçevesinde atama yükseltme yapılması
- ÜSİGEM-KÜSİ Çalışma Konseyi'nin aracılığı sayesinde sanayi ile yakın ilişki içinde olunması
- Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) üzerinden paydaşlarla güçlü bir iş birliği bulunması
- Bilgilendirme ve Ar-Ge günleriyle paydaşlarımızın bir araya gelebileceği bir platformun bulunması
- BAP Birimi'nin güncellenen mevzuatı ve yenilenen otomasyon yazılımları sayesinde tüm proje süreçlerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi
- Tüm akademik verilerin kayıt altına alındığı bir akademik veri sistemi otomasyonunun faaliyete geçmesi sayesinde üniversitenin akademik performansının takip edilebilir ve yönetilebilir hâle gelmesi
- YÖK 100/2000 ve TÜBİTAK 2244 programlarına kayıtlı çok sayıda doktora öğrencisinin bulunması

Zayıf Yönler

- Araştırma görevlisi, yardımcı teknik eleman ve geçici personel sayısının yetersiz olması
- Fiziki altyapısı bulunan Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin teknik altyapı ve personel bakımından zayıf olması
- Kurum dışı kaynaklardan yararlanılarak yapılan proje sayısının az olması
- Üniversitede üretilen bilimsel bilginin sanayinin beklenti ve hedeflerine tam olarak uyum sağlayamaması
- Proje Yönetim Merkezi'nin yeterince işlevsel olmaması
- Üniversitemize, yurt içi ve yurt dışından nitelikli araştırmacıların yeterli düzeyde kazandırılamıyor olması
- Öncelikli alanlarda araştırma merkezlerinin çok az olması
- Araştırmacıların üzerindeki ders yükü ve danışmanlık faaliyetlerinin yoğun olması
- Çoğu birimde ve laboratuvarda araştırma ile ilgili teknik altyapının eski olması

ARAŞTIRMA

Fırsatlar

- Yerli otomobil fabrikasının şehrimizde kuruluyor olması
- Ülkemizde, son yıllarda GSYH'dan Ar-Ge'ye ayrılan payın artması
- TÜBİTAK dışında diğer kamu kurum ve kuruluşlarının da araştırma destekleri vermeye başlaması
- Çok sayıda yabancı öğrencimiz olması vesilesiyle uluslararası iş birliği potansiyelimizin bulunması
- Araştırma ve aday araştırma üniversitelerinin YÖK aracılığı ile ilave desteklerden yararlandırılması

Tehditler

- Artan döviz kurlarının araştırma bütçelerini olumsuz etkilemesi
- Araştırma faaliyetleri ile ilgili satın alma süreçlerinin uzun, bürokratik ve teferruatlı olması
- Dış kaynaklı projeler için rekabetin giderek artması
- Beyin göçünün olması
- Bilim kalitesini düşüren yağmacı dergi sayısında artış

3.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	-	
Mevzuat Analizi	Mevzuat Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 7'de sunulmuştur.	
Üst Politika Belgeleri Analizi	Üst Politika Belgeleri Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 8'de sunulmuştur.	
Paydaş Analizi	Paydaş Analizleri kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 14'te sunulmuştur.	
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi sonuçları Tablo 12-13-15-16-17-18 ve Tablo 19'da sunulmuştur.	
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
Akademik Faaliyetler Analizi	Akademik Faaliyetler Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 20'de sunulmuştur.	
Yükseköğretim Sektörü Analizi	Yükseköğretim Sektörü Analizi kapsamında yapılan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablo 21 ve Tablo 22'de sunulmuştur.	


4.
GELECEĞE
BAKIŞ

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

MİSYON

Bilimsel ve mesleki açıdan donanımlı, tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, üretilen bilgiyi tüm paydaşlara sunarak toplumsal gelişime katkı sağlamaktır.

VİZYON

Kaliteli eğitimi, nitelikli bilimsel araştırmaları, yenilikçiliği ve girişimciliği ile geleceğe yön veren öncü bir araştırma üniversitesi olmaktır.

4.2 Temel Değerler

Ortak Akıl ve Katılımcılık
Üniverisite çalışanlarının bireysel özellik ve ideallerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamak, tüm paydaşlarının görüş ve düşüncelerine değer vermek.

Etik Değerlere Bağlılık
Üniverisite çalışmalarında hukuki, bilimsel ve ahlaki değerlere dikkat etmek.

Kurumsal Aidiyet
Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin memnuniyetini sağlamak, görüşlerini önemsemek, farklı fikir ve önerilere anlayış ile yaklaşarak yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlamak.

Kalite Odaklılık
Üniversite yönetim sisteminin ve eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yaparak, kurum kalite kültürünü oluşturmak.

Yenilikçilik ve Girişimcilik
Yeni düşüncelerin ve girişimlerin faydalı, katma değeri yüksek ürün ve hizmetlere dönüşme süreçlerini desteklemek.

Çevreye Saygı ve Duyarlılık
Çevrenin korunması, sürdürülebilirliği ve iyileştirilmesi için öncü olmak.

Evrensel ve Yerel Değerlere Saygı
Üniversitenin görev ve sorumlulukları çerçevesinde, çalışan ve tüm paydaşlar ile evrensel ve toplumsal değerlere saygılı ve duyarlı tutum ve tavır içinde olmak.

Sosyoekonomik ve Kültürel Kalkınmaya Destek
Akademik bilgi birikimleri, küresel ve bölgesel konulara duyarlılığı ile yerel ve toplumsal kalkınmaya destek olmak.

Araştırma ve Geliştirmede Kalite ve İş Birliği
Tüm sektörlerle iş birliği içinde özgün değeri ve fikri mülkiyete dönüşme potansiyeli bulunan nitelikli araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmek.

Öğrenci Odaklılık
Üniversitenin eğitim, araştırma ve topluma katkı süreçlerinde öğrenci odaklı uygulamalarda bulunmak.

5.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversitemiz başta Bursa ili olmak üzere bölgenin kalkınma ve gelişim hedeflerine katkı sağlamak amacı ile toplumsal gelişimine öncülük edecek kültürel ve bilimsel değer üretmeyi, nitelikli akademik eğitimi ile donanımlı bireyler yetiştirmeyi, kamu-STK-özel sektör ve şehir dinamikleri ile iş birliği içinde ortak fayda sağlayacak projeler üreten, bilim ve teknolojideki buluş, araştırma ve yayınlarla gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde referans merkezi haline gelmeyi hedefleyerek bu özellikleri ile itibar ve ayrıcalık kazanmakla yükümlüdür.

5.1 Konum Tercihi

Bursa Uludağ Üniversitesi köklü geçmişi ile bilime, bilimsel bilgi üretim süreçlerine, yenilikçi eğitime ve üniversite-toplum ilişkilerine uluslararası düzeyde önemli katkı yapmayı ve bu anlamda dünya çapında saygınlığı hedeflemektedir.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK), üniversiteleri Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi çerçevesinde "Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler" ve "Araştırma Üniversiteleri" olmak üzere 2 farklı kategoride gruplandırmıştır. 2017 yılında YÖK tarafından Araştırma Üniversiteleri belirlenmiş olup, Bursa Uludağ Üniversitesi Aday Araştırma Üniversiteleri arasında yer almıştır. 2020 yılında Araştırma ve Aday Araştırma Üniversiteleri arasında 11. sıraya yükselmiştir.

Üniversitemiz, güçlü araştırma altyapısı, yenilikçi ve girişimci akademik kadrosu ve devlet politikaları çerçevesinde oluşan yapısal zemininde verdiği güç ve sorumlulukla evrensel değerler ışığında yapacağı araştırmalarla ülkenin ve bölgenin geleceğine yön veren ve bu bağlamda araştırma çıktılarını toplum yararına sunan hızla gelişmekte olan bir Araştırma Üniversitesi olarak konumlanmıştır.

5.2 Başarı Bölgesi Tercihi

Bursa Uludağ Üniversitesi; üst politika belgelerine uyumlu hareket edecek şekilde (On Birinci Kalkınma Planı, TÜBİTAK öncelikli alanları vb.); Birleşmiş Milletlerin 17 temel amaç için küresel sürdürülebilirlik hedefleri çerçevesinde; Aday Araştırma Üniversitesi olma sorumluluğu ve bilinciyle; Bursa ili ve yakın çevresinin sanayi havzası olması nedeniyle; paydaş ilişkilerini ve toplumsal sorumluğunu göz önüne alarak araştırma odaklı, evrensel bilgi ve hizmeti üretmeyi görev edinmiştir.

Üniversitemiz; Sağlık Bilimleri, Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler alanlarının oluşturduğu geniş bir yelpaze içeresinde araştırma faaliyetlerini sürdürmekte, eğitim ve hizmet vermektedir.

Üniversitemiz başarı bölgesini belirlerken tüm bu unsurları göz önüne alarak çalışmalar yapmaktadır. Araştırma-geliştirme ve eğitim-öğretimde farklılaşmak için öncelikli alanlarını aşağıdaki şekilde belirlemiştir.

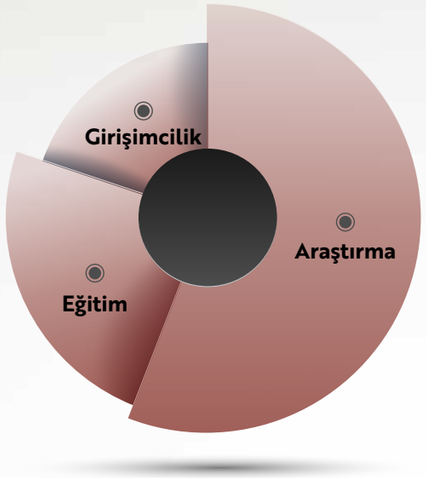
Üniversitemiz aynı zamanda YÖK tarafından doktoralı insan kaynağına olan gereksinimi karşılamak üzere belirlenen öncelikli 100 tematik alanda nitelik ve nicelik olarak ön sıralarda yer almaktadır.

Üniversitemizin öncelikli hedefi; bulunduğu bölgenin doğal, endüstriyel ve insan kaynaklarına yönelik araştırmalar, projeler yapmak; sanayi ile iş birliğini geliştirmek, sektör ile ortak lisans ve lisansüstü eğitim programları oluşturmak ve nitelikli araştırmalar yapılmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda ihtiyacı olan laboratuvar altyapısını tamamlamak ve koordinasyonunu sağlamak, öncelikli konulardır.

On Birinci Kalkınma Planı'nda verimlilik artışını dinamik kılacak teknolojik yenilenmenin hızlandırılması ve istikrarlı büyümenin dinamiği olarak değerlendirilen imalat sanayiinde yapısal dönüşümün sağlanmasına yönelik "Öncelikli Sektörler" belirlenmiş ve Araştırma Üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilerek, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışmalar yapılması hedeflenerek Bursa Uludağ Üniversitesi öncelikli alanları belirlenmiştir;

Tablo 23 Üniversitesi Öncelikli Alanlar Tablosu

Üniversite	Öncelikli Sektör	Alt Alan
Bursa Uludağ Üniversitesi	Gıda Arzı Güvenliği	1. Hayvan Besleme
		2. Gıda Biyoteknolojisi
	Otomotiv	1. Otomotiv Sektöründe Malzeme Teknolojileri



5.3 Değer Sunumu Tercihi

Üniversitemiz hedeflediği konum ve başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra akademik ve bilimsel kalite çıtasını yükseltme çabasına girmiştir. Bunun için araştırmacı öğretim elemanlarını ve başarılı öğrencileri destekleme, müfredatlarını güncelleme, kadrolarını geliştirme, kamu ve özel sektörle iş birlikleri tesis etme, proje üretimi ve yönetimi oluşturma gibi belirleyici faaliyetleri yürüterek konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetmektedir.

Tablo 24 Değer Sunumu Tercihi

	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar			·	·
Destekler (Burslar vb.)			·	·
Lisans Öğrenci Sayısı		·		
Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı			·	
Ön Lisans Öğrenci Sayısı		·		·
İkinci Öğretim		·		
Kalite			·	
Eğitim Programları				·
Öğretim Elemanı			·	
Yabancı Araştırmacı			·	
Araştırma Merkezleri				·
İş Birlikleri			·	·
Projeler			·	·
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma			·	·
Yayın			·	
Patent/İnovasyon			·	·
Girişimcilik			·	
Yabancı Öğrenci				·
Öz Gelir			·	
Ulaşılabilir Yönetim				·
Uluslararası Üniversitelerle İlişkiler			·	·

5.4 Temel Yetkinlik Tercihi

2022-2026 Stratejik Plan'daki amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik öncelikli yetkinlik tercihleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Kurumsal aidiyet ve insan odaklı yönetişim,
- Kalite odaklı yönetimde yetkinleşme,
- Çok disiplinli çalışmalarda yetkinleşme,
- Ulusal ve uluslararası iş birlikleri geliştirmede yetkinleşme,
- Etkileşimli uzaktan öğretimde yetkinleşme,
- Ticarileşmiş patent, faydalı model üretiminde yetkinleşme,
- Birleşmiş Milletlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yetkinleşme,
- Tematik laboratuvar ve araştırmalarda yetkinleşme.

6.

STRATEJİ GELİŞTİRME



6. STRATEJİ GELİŞTİRME

6.1 Amaçlar

Eğitim-Öğretim

- Nitelikli eğitimi ile evrensel bakış açısına, eleştirel düşünme ve problemleri çözme becerisine sahip bireyler yetiştirmek

Araştırma ve Girişimcilik

- Özgün ve nitelikli bilimsel araştırmalar yaparak çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmek

Topluma Katkı

- Sosyal sorumluluk ve sürdürebilirlik bilinci ile toplumsal katkıyı geliştirmek

Kurumsal Kapasite

- Kurumsal aidiyeti artırarak, kurum kültürünü güçlendirmek

6.2 Hedefler

Eğitim-Öğretim

- Öğrencilerin akademik ve bireysel gelişimini destekleyerek niteliğini artırmak
- Eğitim ve öğretimde uluslararasılaşmayı arttırmak

Araştırma ve Girişimcilik

- Ulusal ve uluslararası kaynaklarca desteklenen proje faaliyetlerini ve üniversitede üretilen bilimsel çıktıları artırmak
- Ar-Ge ve girişimcilik odaklı teknopark firmalarının etkinliğini artırmak
- Araştırmalardan elde edilen sonuçlardan patent, faydalı model ve tescil almak ve uygulamaya aktarmak

Topluma Katkı

- Topluma hizmet amacıyla yapılan faaliyetlerin sayısını ve kalitesi arttırmak
- Sağlık Hizmetlerinin Kalitesini artırmak

Kurumsal Kapasite

- Hizmet kalitesini geliştirmek üzere; teknolojik ve fiziksel altyapıyı artırmak
- Akademik ve idari personel memnuniyetini artırmak

6.3 Hedef Kartları

Amaç (A1)*	Nitelikli Eğitimi ile Evrensel Bakış Açısına, Eleştirel Düşünme ve Problemleri Çözme Becerisine Sahip Bireyler Yetiştirmek								
Hedef (H1.1)*	Öğrencilerin Akademik ve Bireysel Gelişimini Destekleyerek Niteliğini Artırmak								
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.1.1* Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı	20	483	507	532	559	587	616	6 Ay	6 Ay
PG1.1.2* Öğretim elemanı başına düşen ortalama ön lisans öğrenci sayısı	20	66.39	62.29	60.26	58.06	55.55	53.12	6 Ay	6 Ay
PG1.1.3* Lisans ve lisansüstü programların öğrenci sayısı / Öğretim elemanı sayısı	20	18.96	18.5	18.3	18	17.5	17.00	6 Ay	6 Ay
PG1.1.4* Lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin toplam sayısı	20	6931	8364	9100	9870	10650	11440	6 Ay	6 Ay
PG1.1.5* Öğrenci toplulukları tarafından gerçekleştirilen etkinlik sayısının öğrenci topluluğu sayısına oranı	20	2	2.1	2.5	3	3.5	4	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Merkezi olarak belirlenen öğrenci sayısına oranla Öğretim Elamanı sayısının artırılamaması sonucu öğrenim kalitesinin düşmesi, • Üniversitemizde yer alan programların yeterince tanıtılmaması sonucu istenilen nitelikte öğrencinin üniversitemizi tercih etmemesi, • Öğrenci toplulukları için ayrılan bütçenin sınırlı olmasından dolayı yeterli düzeyde etkinliklerin desteklenememesi.								
Stratejiler	• Eğitim programları, ulusal ve uluslararası normlara uygun şekilde yürütülecektir. • Hem dijital hem de basılı ortamda eğitim fuarlarına katılarak üniversitemizin tanılırlığı artırılacaktır. • Öğrencilere uygun öğrenme koşulları sunularak üniversitenin tercih edilebilirliliği artırılacaktır. • İhtiyaç duyulan alanlarda görev alacak öğretim elemanı sayısı artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.448.678.000								
Tespitler	• Fazla olan lisans öğrenci sayılarına karşı yeterli öğretim elamanının olmaması, • Öğrenci toplulukları faaliyetlerinin bütçe imkânları nedeniyle yeterince desteklenememesi, • Bazı lisansüstü programlarda yeterince danışmanın olmaması.								
İhtiyaçlar	• Öğrenci sayıları fazla olan eğitim birimlerine uygun öğretim elemanlarının istihdam edilmesi, • Lisanüstü program sayısının artırılması, • Öğrenci topluluklarının etkin çalışmalarının sağlanması.								

Amaç (A1)*	Nitelikli Eğitimi ile Evrensel Bakış Açısına, Eleştirel Düşünme ve Problemleri Çözme Becerisine Sahip Bireyler Yetiştirmek								
Hedef (H1.2)*	Eğitim ve Öğretimde Uluslararasılaşmayı Arttırmak								
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Akademik Birimler, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG1.2.1* Akredite olan program sayısı	20	13	15	16	17	18	19	6 Ay	6 Ay
PG1.2.2* Yabancı uyruklu öğrenci sayısı	20	6605	7200	7300	7400	7450	7500	6 Ay	6 Ay
PG1.2.3* Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	20	98	425	430	435	440	445	6 Ay	6 Ay
PG1.2.4* Yabancı dilde eğitim veren program sayısı	20	18	18	19	20	21	22	6 Ay	6 Ay
PG1.2.5* Uluslararası akademik sıralamada üniversitenin yeri Times Higher Education (THE)	20	1201-1400	1001-1200	801-1000	801-600	501-600	401-500	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Akredite programlarına yeterli bütçe ayrılamaması sonucu istenilen sayıda bölümümüzün akreditasyon için başvuruda bulunamaması, • Yabancı dilde eğitim veren program sayısının sınırlı olmasının uluslararası üniversite sıralamalarında üniversitemizi olumsuz etkilemesi, • Yurt dışı üniversiteler ile yeterli düzeyde etkileşimde olunmaması, • Uluslararası bilinirliğe ve farkındalığa ilişkin yurt dışına yönelik yeterli tanıtım ve bilgi paylaşımında bulunulmaması, nitelikli öğrenciye ulaşılmasında zorluk yaşanması.								
Stratejiler	• Akreditasyon süreçleri ile ilgili gerekli eğitim, danışmanlık ve mali destek verilecektir. • Değişim programlarından yararlanan öğretim elemanı ve ögrenci sayısı artırılacaktır. • Uluslararası sürdürülebilir ikili anlaşmalar yapılacaktır. • Eğitim programları Bologna süreci ile güncellenecektir.								
Maliyet Tahmini	177.308.000								
Tespitler	• Akredite edilmiş program sayısının azlığı, • Farklı branşlarda hizmet verecek ulusal kalite güvence kuruluşlarının eksikliği, • Yabancı dilde eğitim veren program sayısının yeterli sayıda olmaması.								
İhtiyaçlar	• Öğretim üye ve elemanlarına yabancı dil desteği sağlanması, • Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü programların sayılarının artırılması, • Uluslararası öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesi için tanıtım faaliyetleri ile ilgili beşeri ve mali kaynakların artırılması.								



Amaç (A2)*	Özgün ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürmek								
Hedef (H2.1)*	**Ulusal ve Uluslararası Kaynaklarca Desteklenen Proje Faaliyetlerini ve Üniversitede Üretilen Bilimsel Çıktıları Artırmak**								
Sorumlu Birim	**Üst Yönetim**								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	**BAP Koordinatörlüğü, TTO, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı**								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.1.1 Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından ilgili yılda kuruma aktarılan fon tutarı (Öğretim üyesi başına)	20	8.487,64	8.500,00	8.750,00	9.000,00	9.250,00	9.500,00	6 Ay	6 Ay
PG2.1.2 Uluslararası proje fon tutarı (Öğretim üyesi başına)	20	1.627,07	1.750,00	2.000,00	2.250,00	2.500,00	2.750,00	6 Ay	6 Ay
PG2.1.3. Kamu fonları kapsamında üniversite-sanayi iş birliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarının ilgili proje sayısına oranı	20	976,33	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00	6 Ay	6 Ay
PG2.1.4 Incites Dergi Etki Değeri'nde ilk %50'lik dilime giren bilimsel yayın oranı	20	0,32	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	6 Ay	6 Ay
PG2.1.5 Öğretim üyesi başına SCI, SSCI ve A&HCI endeksli dergilerdeki yıllık yayın sayısı	20	0.68	0.70	0.75	0.80	0.85	0.90	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Öğretim elemanlarının üzerindeki ders yükü ve danışman öğrenci sayısının fazla olması sonucunda bilimsel üretkenliğin azalması, • Dış kaynak proje başvurularının az olması sebebiyle kuruma ayrılan fon mikrarının yeterli olmaması.								
Stratejiler	• Akademisyenlerin dış kaynaklı projeler konusunda farkındalıklarını artırmak, araştırmacıları dış kaynaklı projelere daha fazla yönlendirecek ve proje yazma anlamındaki bilgi ve becerileri geliştirilecektir. • Akademisyenler Incites veritabanında yer alan yüksek etki değerine sahip dergilerde yayın yapmaları konusunda teşvik edilecek ve desteklenecektir. • Akademisyenlerin patent ve diğer fikri mülkiyet hakları konusundaki farkındalıkları artırılacak, bu alanda araştırmaları teşvik edilecek ve desteklenecektir.								
Maliyet Tahmini	196.000								
Tespitler	• Dış kaynaklı projelere başvuru yapma konusunda motivasyon eksikliği, • Etki değeri düşük dergilerde yayın yapmanın tercih edilmesi, • Öğretim elemanlarının fikri mülkiyet süreçlerine dair bilgi eksikliği, • Araştırmacıların üzerindeki ders yükü ve danışmanlık faaliyetlerinin yoğun olması, • Akademik kadro piramidinin tersine dönmesi ve bununla ilişkili olarak bilimsel üretkenliğin beklenen düzeyde artmaması.								
İhtiyaçlar	• Kurum dışı kaynaklardan daha fazla proje desteğinin alınabilmesi için araştırmacılara daha fazla bilgilendirme etkinliklerinin yapılması, proje yazımlarında destek olunması ve proje yapma kültürünün artırılması, • Akademik performans temelinde liyakati esas alan ve adaletli değerlendirmeler eşliğinde daha nitelikli akademik çıktıların teşvik edilmesi, • Patent, faydalı model ve tescil sayısını artırmak için fikri mülkiyet ile ilgili eğitimlerin artırılması, araştırmacıların fikirlerinin ve bulgularının daha fazla fikri mülkiyete dönüşmesinin sağlanması, • Bilimsel araştırmalara daha fazla vakit ayrılabilmesi için araştırmacıların üzerindeki ders yükünün ve idari sorumlulukların azaltılması, • Üniversitenin araştırma kapasitesinin geliştirilmesi için akademik kadro sayısının artırılmasına yönelik gerekli girişimlerde bulunulması.								

Amaç (A2)*	Özgün ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal ve Ekonomik Faydaya Dönüştürmek								
Hedef (H2.2)*	Ar-Ge ve Girişimcilik Odaklı Teknopark Firmalarının Etkinliğini Artırmak								
Sorumlu Birim	Teknopark								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	BAP Koordinatörlüğü, TTO								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.2.1* Teknoparkta bulunan şirket sayısı	25	156	157	158	159	160	161	6 Ay	6 Ay
PG2.2.2* Teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosu	25	265.953.060,12	270.000.000,00	275.000.000,00	280.000.000,00	285.000.000,00	290.000.000,00	6 Ay	6 Ay
PG2.2.3* Teknoparkta bulunan şirketlerde üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranı	25	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21	6 Ay	6 Ay
PG2.2.4* Kuluçkaya alınan firma sayısı	25	15	16	17	18	19	20	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında öğretim üyesi ve sanayici ilgi düzeyinin azlığı sonucu yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin ticari ürüne dönüşememesi, • Üniversitemiz genelinde girişimcilik kültürünün tam olarak yerleşmemesi, • Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında öğretim üyesi ve sanayici ilgi düzeyinin azlığı sonucu yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin ticari ürüne dönüşememesi, • Üniversitemiz genelinde girişimcilik kültürünün tam olarak yerleşmemesi, • Üniversitenin Ar-Ge, girişimcilik ve teknopark imkânlarının yeterince duyrulamaması, • Yakın coğrafyadaki üniversitelerin Yerel firmaları kendi Ar-Ge, girişimcilik merkezleri ve teknoparklarına çekmesi.								
Stratejiler	• Girişimcilik destek programları hakkında bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir. • Öğretim elemanlarına ve öğrencilere teknopark firmaları kurma konusunda destek verilecektir. • Yenilikçilik ve Girişimcilik temalı lisans ve lisansüstü seviyede dersler açılacaktır.								
Maliyet Tahmini	122.103.000								
Tespitler	• Yenilikçilik ve Girişimcilik temalı lisans ve lisansüstü seviyedeki ders sayısının yetersizliği, • Ar-Ge ve Girişimcilik odaklı çalışmaların yetersizliği, • Teknopark bünyesinde fiziksel alanın yetersizliği.								
İhtiyaçlar	• Öğretim elemanları ve öğrenciler için teknopark firmaları kurmalarını destekleyici düzenlemeler yapılması, • Yenilikçilik ve Girişimcilik temalı lisans ve lisansüstü seviyede derslerin açılması, • Teknopark bünyesinde fiziksel kapasitenin artırılması, • Mevcut firmaların Ar-Ge ve Girişimcilik odaklı ürün ve hizmetlere yönlendirilmesi.								

Amaç (A2)*	Özgün Ve Nitelikli Bilimsel Araştırmalar Yaparak Çıktılarını Toplumsal Ve Ekonomik Faydaya/ Değere Dönüştürmek								
Hedef (H2.3)*	Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlardan Patent, Faydalı Model ve Tescil almak ve Uygulamaya Aktarmak								
Sorumlu Birim	Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	TTO								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG2.3.1* Patent başvuru sayısı	40	30	33	35	38	40	45	6 Ay	6 Ay
PG2.3.2* Patent belge sayısı	40	8	10	12	14	16	18	6 Ay	6 Ay
PG2.3.3* Faydalı model ve tasarım belge sayısı	20	0	1	1	1	1	1	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Patent başvuru sürecinin uzun olması sonucu patent başvurusunda isteksizliğin olması, • Patent başvuru ücretlerinin sınırlı bütçe imkânları ile karşılanması sonucunda gelir getirici patentlerin desteklenememesi.								
Stratejiler	• Patent başvurusu desteği ile ilgili öğretim elemanlarına bilgilendirme yapılacaktır. • Patent başvuru ücretlerinin karşılanmasında TTO ve üniversite iş birliği yapacaktır.								
Maliyet Tahmini	117.463.000								
Tespitler	• Patent başvurusu desteği ile ilgili bilgi eksikliğinin olması, • Patent başvuru ücretlerinin karşılanması ile ilgili ayrılan bir bütçenin olmaması, • Patent başvuruları ile ilgili öğretim elemanlarının yeteri kadar teşvik edilmemesi.								
İhtiyaçlar	• Patent başvurusu hususunda öğretim elemanlarının bilgilendirilmesi, • Patent başvursu sonucunda gelir getirici buluş sahibinin ödüllendirilmesi, • Patent başvuru ücretlerinin desteklenmesi ile ilgili planlamanın yapılması.								

Amaç (A3)*	Sosyal Sorumluluk ve Sürdürebilirlik Bilinci ile Toplumsal Katkıyı Geliştirmek								
Hedef (H3.1)*	Topluma Hizmet Amacıyla Yapılan Faaliyetlerin Sayısını ve Kalitesini Artırmak								
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Akademik Birimler, Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.1.1* Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	25	1266	1310	1390	1415	1470	1500	6 Ay	6 Ay
PG3.1.2* Dış paydaş memnuniyet oranı	25	79,59%	80,00%	82,00%	83,00%	84,00%	88,00%	6 Ay	6 Ay
PG3.1.3* Yaşam boyu öğrenme, meslek edinmeye ve geliştirmeye yönelik verilen sertifika sayısı	25	1598	2000	2200	2500	2700	3000	6 Ay	6 Ay
PG3.1.4* Çevre duyarlılığına ilişkin yapılan toplam faaliyet sayısı	25	2	3	4	5	6	7	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Üniversitemizde sosyal sorumluluk ve çevre bilincinin üniversite genelinde yeterli düzeyde sahiplenilmemesi, • Artan kent nüfusu nedeniyle toplumsal hizmetlerden faydalanan kişi sayısının artması sonucunda hizmetin istenilen düzeyde verilememesi, • Yaşam boyu öğrenme kültürünün üniversitemizde ve toplumda tam olarak yerleşmemesi, bilinirliğinin az olması.								
Stratejiler	• Toplumsal katkı verilebilecek öncelikli alanlar belirlenecek ve ihtiyaç analizi yapılacaktır. • Toplumsal katkı uygulamaları ile ilgili etkinlikler düzenlecektir. • Çevre/doğa sorunlarına yönelik farkındalığı artırmak için sorunlar tespit edilecek ve sorunları ortadan kaldıracak iş birlikleri yapılacaktır. (Belediyeler ile yapılan iş birlikleri ve projeler) • Öğretim üyesi ve elemanlarının çalışmalarının (kitap, makale, araştırma, proje vb.) tanıtıldığı ve geri dönüşlerin alındığı bir web sayfası düzenlenecektir. • Sektör, yerel yönetimler ve STK'lar ile iş birliğini güçlendirecek, üniversiteyi tanıtacak projeler geliştirilecektir. (Sağlık, sosyal, eğitim ve teknik alanların hepsinde)								
Maliyet Tahmini	3.345.171.000								
Tespitler	• Toplum sağlığı, hayvan sağlığı, çevre kirliliği, iklim değişikliği ve küresel ısınma ile ilgili sorunların yaşanması, • Bireysel gerçekleşen akademik faaliyetlerden kurumun ve toplumun geri kalan kesiminin haberdar olmaması.								
İhtiyaçlar	• Bursa ve Marmara Bölgesi merkezli sektörel analizlerin yapılması, kent araştırmalarına odaklanan disiplinlerarası araştırmaların artırılması, • Yeni ihtiyaç ve sorun alanları tanımlayacak ve kanıt-temelli politika yapımına katkıda bulunabilecek bilginin üretilmesi.								

Amaç (A3)*	Sosyal Sorumluluk ve Sürdürebilirlik Bilinci ile Toplumsal Katkıyı Geliştirmek								
Hedef (H3.2)*	Sağlık Hizmetlerinin Kalitesini Artırmak								
Sorumlu Birim	SUAM								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tıp Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Kalite Koordinatörlüğü								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG3.2.1* Poliklinik hizmetlerinden memnuniyet oranı	35	%78	%80	%81	%82	%83	%84	6 Ay	6 Ay
PG3.2.2* Toplum için verilen sağlık ile ilişkili seminer, kurs ve etkinliklerin sayısı	30	4.240	13.000	15.000	18.000	20.000	21.000	6 Ay	6 Ay
PG3.2.3* Hayvan hastanesi memnuniyet oranı	35	%80	%85	%87	%90	%92	%95	6 Ay	6 Ay
Riskler	• BUÜ araştırma hastanesindeki yoğunluk ve teknik alt yapı problemleri nedeniyle hasta memnuniyetinin olumsuz etkilenmesi, • Toplum için planlanan etkinliklerin sınırlı bütçe sebebiyle istenilen oranda desteklenememesi.								
Stratejiler	• Toplumsal katkı verilebilecek alanların belirlenmesi, ihtiyaç analizi yapılması ve ilgili etkinlikler düzenlenecektir. • Hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. • Toplum için verilen sağlık seminerlerinin düzenli kayıt altına alınması, web sayfasından duyurulması sağlanılacaktır. • Sağlık alanında bilgilendirmelerin yapıldığı ve geri dönüşlerin alındığı bir web sayfası yapılacaktır. • Hayvan sağlığı alanında iş birlikler sağlanacaktır. (Belediyeler ile yapılan iş birlikleri ve projeler)								
Maliyet Tahmini	8.448.000								
Tespitler	• Tıbbi cihazların eskimesine rağmen ücretlerin yüksekliği sebebiyle yenilenememesi, • Sağlık hizmetinden yararlanan Güney Marmara'daki en büyük hastane olması sebebiyle yaşanan yoğunluğun hizmet kalitesine istenilen düzeyde cevap verilememesi, • Hayvan hastanesi bütçesinin talepler karşısında yetersiz olması.								
İhtiyaçlar	• Toplumun sağlık açısından bilgilendirilmesi, • Kaliteli sağlık hizmetinin insanlar ve hayvanlar için sağlanması için gerekli altyapının temin edilmesi.								

Amaç (A4)*	Kurumsal Aidiyeti Artırarak, Kurum Kültürünü Güçlendirmek								
Hedef (H4.1)*	Hizmet Kalitesini Geliştirmek Üzere Teknolojik ve Fiziksel Altyapıyı Artırmak								
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Yapı İşleri Daire Başkanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.1.1* Öğrenci başına düşen kapalı m^2 alanı	20	5,20	5,30	5,30	5,40	5,45	5,50	6 Ay	6 Ay
PG4.1.2* Kütüphanede bulunan basılı ve elektronik kaynak sayısı	20	573433	864519	872519	880519	888519	896519	6 Ay	6 Ay
PG4.1.3* Öğrenci başına yapılan harcama miktarı	20	7272	8500	9500	10700	11800	12500	6 Ay	6 Ay
PG4.1.4* Öğrenci başına düşen sosyal donatı alanı	20	10,3	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7	6 Ay	6 Ay
PG4.1.5* Lisans ve ön lisans öğrencilerinde uzaktan eğitimin memnuniyet oranı	20	72.2	73	74	75	76	78	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Yapı maliyetlerinin artması sonucunda kapalı metrakare alanının artırılamaması, • Kütüphane kaynaklarının artan kur nedeniyle istenilen kaynakların sağlanamaması, • Teknolojik altyapı maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle sayılarının yeteri kadar artırılamaması.								
Stratejiler	• Üniversitemizin öğrenci odaklı yaklaşımı ile öğrencilerin eğitim, sosyal ve külterel alanları ile ilgili talepleri bütçe imkânları dâhilinde karşılanacaktır. • Basılı ve elektronik kaynaklar öğrenci ve personel talebine uygun artırılacaktır. • Eğitime ve öğretime katkı amacıyla temin edilen lisans sayıları artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	335.826.000								
Tespitler	• Basılı ve elektronik kaynakların maliyetlerinin artması, • Lisans alımlarının yüksek maliyetli olması, • İnşaat maliyetlerinin artması.								
İhtiyaçlar	• Dış paydaşların üniversitemize verdikleri kaynak desteğinin artırılmasının sağlanması, • Üniversite özgelirlerinin artırılması.								

Amaç (A4)*	Kurumsal Aidiyeti Artırarak Kurum Kültürünü Güçlendirmek								
Hedef (H4.2)*	Akademik ve İdari Personel Memnuniyetini Artırmak								
Sorumlu Birim	Üst Yönetim								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler. Personel Daire Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG4.2.1* İdari personelin memnuniyet düzeyi	25	%71,2	%74,00	%75,00	%77,00	%78,00	%80,00	6 Ay	6 Ay
PG4.2.2* Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	25	%73,6	%74,00	%75,00	%77,00	%78,00	%80,00	6 Ay	6 Ay
PG4.2.3* Personel başına düşen eğitim saati	25	%1.5	%1.6	%1.7	%1.8	%1.9	%2	6 Ay	6 Ay
PG4.2.4* Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranı	25	0,67	0,75	0,80	0,83	0,88	0,90	6 Ay	6 Ay
Riskler	• Çalışan memnuniyetinin düşmesi, kurum kültürünün ve kurumsal aidiyetin zayıflaması, • Personelin emeklilik, diğer kurumlara geçiş vb. nedenlerle kurumdan ayrılması sonucu kurum hafızasının kaybedilmesi, kurumsal aidiyet ve kurum kültürünün kurum içinde yaygınlaştırılamaması.								
Stratejiler	• Üniversitemiz sosyal donatı alanları ihtiyaçlar doğrultusunda artırılacaktır. • Akademik ve idari personelin niteliğini artıracak eğitimler verilecektir. • İnsan kaynakları strateji belgesi oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	6.950.000								
Tespitler	• İdari personel performans değerlendirme sisteminin olmaması, • Üniversite sosyal donatı alanlarının yetersiz olması, • Personelin eğitim alma konusunda isteksizliği.								
İhtiyaçlar	• Akademik ve idari personelin niteliğini artırmaya yönelik önlem seminer ve eğitimlerin verilmesi, • Üniversite personelinin taleplerine uygun sosyal alanların oluşturulması, • İdari personel performans değerlendirme sisteminin oluşturulması.								



Tablo 25 Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri																							
	Rektörlük	Araştırma Merkezleri	Ön Lisans Birimleri	Lisans Eğitim Birimleri	Enstitüler	PDB	ÖİDB	YİTDB	BİDB	KDDB	SKDB	SGDB	ERASMUS	FARABİ	ULUSEM	KARMER	KALİTE	BAP	ULUTEK	TTO	PYM	SUAM	Hayvan Hastanesi	ULUUZEM
H1.1	S	X	X	X	X												x	X						
H1.2	S		X	X	X								X	X			x	X						
H2.1	S	X	X	X	X													X		S				
H2.2	X	X			X		X									X		X	S	X				
H2.3	X	X		X	X		X									X		X	X	X				
H3.1	S						X						X			X	x							
H3.2	X			X	X		X			X	X					X	x					S		
H4.1	S						X	X				X				X						X	X	X
H4.2	S			X	X		X	X	X	X	X	X				X	x							X

6.4 Maliyetlendirme

Tablo 26 Tahmini Maliyetler

	Planın 1. yılı (2022)	Planın 2. yılı (2023)	Planın 3. yılı (2024)	Planın 4. yılı (2025)	Planın 5. yılı (2026)
AMAÇ 1 Eğitim-Öğretim	621.705.000	667.383.000	720.303.000	777.445.000	839.150.000
HEDEF 1.1 (Ön Lisans Eğitimi, Lisans Eğitimi, Lisansüstü Eğitim)	591.035.000	634.841.000	685.158.000	739.488.000	798.156.000
HEDEF 1.2 (Yükseköğretimde Öğrenci Yaşamı)	30.670.000	32.542.000	35.145.000	37.957.000	40.994.000
AMAÇ 2 Araştırma ve Girişimcilik	40.652.000	43.841.000	47.573.000	51.637.000	56.059.000
HEDEF 2.1 (Araştırma Altyapısı Kurulması ve Geliştirilmesi)	34.000	36.000	39.000	42.000	45.000
HEDEF 2.2 (Yükseköğretim Kurumları Temel Araştırma Hizmetleri)	20.396.000	22.225.000	24.228.000	26.424.000	28.830.000
HEDEF 2.3 (Yükseköğretim Kurumlarının Bilimsel Araştırma Projeleri)	20.222.000	21.580.000	23.306.000	25.171.000	27.184.000
AMAÇ 3 Toplumsal Katkı	605.263.000	638.158.000	669.607.000	702.786.000	737.805.000
HEDEF 3.1 (Tedavi Hizmetleri)	603.703.000	636.536.000	667.920.000	701.032.000	735.980.000
HEDEF 3.2 (Yükseköğretim Kurumları Sürekli Eğitim Faaliyetleri)	1.560.000	1.622.000	1.687.000	1.754.000	1.825.000
AMAÇ 4 Kurumsal Kapasite	59.388.000	62.976.000	67.954.000	73.328.000	79.130.000
HEDEF 4.1 (Yönetim ve Destek Programı)-Üst Yönetim İdari ve Mali Hizmetler	58.187.000	61.700.000	66.576.000	71.840.000	77.523.000
HEDEF 4.2 (Yönetim ve Destek Programı)-Teftiş Denetim ve Danışmanlık	1.201.000	1.276.000	1.378.000	1.488.000	1.607.000
TOPLAM	**1.327.008.000**	**1.412.358.000**	**1.505.437.000**	**1.605.196.000**	**1.712.144.000**

PUKO Döngüsü Stratejik Plan

STRATEJİK PLAN
Kurumun politikaları, misyon, vizyon ve temel değerleri ile örtüşen 5 yılı kapsayan plan.

PERFORMANS PROGRAMI
Her yıl birimlerin hedefleri ile üniversite bütçesinin karşılaştırılmasından sonra gerekirse heedeflerde revizyon yapılmasına olanak sağlayan, kurumun bir yıl sonraki hedeflerini belirlediği yıllık program.

PERFORMANS PROGRAMİZLEME
Stratejik Plan Otomasyon üzerinden 4 farklı periyotta veri izlenmesi.

FAALİYET RAPORU
Birimlerin ve kurumun yıl sonunda bir önceki yıl koyduğu hedeflere ulaşıp ulaşmadığını göstereyn yıllık rapor.

YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ
Çıkan sonuçlara göre, gerekli önlemlerin alınması ve sürecin yeniden işletilmesini sağlayan değerlendirme toplantısı.

Uludağ Üniversitesi Stratejik Planda'ki mevcut hedeflere ulaşılıp ulaşmadığını PUKO Döngüsü ile sistematik olarak takip eder. Uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere göre ölçülmesi için kullanılan performans göstergelerinin birimlerle ilişkilendirilmiş bu göstergelere ilişkin verilerinin sistematik bir biçimde takip edilebilmesi adına yeni bir yazılım geliştirilmiştir.

Faaliyet ve projelerin uygulanmasının ardından elde edilen sonuçların raporlanması izleme aşamasını, uygulama sonuçlarının amaç, hedef ve performans göstergelerine göre kıyaslanarak analiz edilmesi ise değerlendirme aşamasını oluşturacaktır.

Bu süre. içerisinde Başkanlığımız, Hizmet Birimlerinin Stratejik Plan Otomasyonu üzerinden gönderecekleri bilgi ve verileri esas alarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Alt Birimi İzleme Raporlarını hazırlayacaklardır.

Yıllık faaliyet raporlarına dayanılarak hazırlanacak izleme raporlarının içeriğinde ise aşağıda sayılan hususlara yer verilecektir.

1. Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde hangi birimlerin sorumlu olduğu

2. Ne kadar süre içerisinde gerçekleştiği

3. Hangi kaynakların kullanıldığı

4. Uygulanan faaliyetlerin amaç ve hedeflere tutarlılık ve uygunluğu

5. Faaliyet ve projelerin gerçekleşme oranları

6. Stratejik hedeflerden sapmalar olup olmadığı ve sapmalar var ise nedenleri





GÖRÜKLE KAMPÜSÜ
16059 NİLÜFER/BURSA
Rektörlük Santral
T. (0224) 294 0000
Özel Kalem Müdürlüğü
T. (0224) 294 00 00
Strateji Geliştirme Daire Başkanliği
T. (0224) 294 04 11
F. (0224) 294 04 33