

ANKARA ÜNİVERSİTESİ PESTLE ANALİZİ

(2025 YILI İLK 6 AY)

SEKTOREL EGİLİMLER İÇİN PESTLE ANALİZİ				
POLİTİK				
POLİTİK	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. AB Uyum Politikaları (Erasmus, Bologna Süreci) AB standartlarına uyum sağlama gerekliliği	- Avrupa Birliği programları (Erasmus+ vb.) aracılığıyla yeni iş birlikleri geliştirme - Bologna uyumunun sağladığı uluslararası akreditasyon ayrıcalıkları	- Kültür ve dil bariyerlerinin oryantasyon ve entegrasyon süreçlerini uzatması - Karmaşık ve sık güncellenen AB uyum gereksinimlerinin birimler arası koordinasyon yükünü artırarak izleme ve denetleme süreçlerinde aksamalara yol açması - AB fonlama koşullarındaki değişikliklerin belirsizliğe ve uyum maliyetlerine neden olması	- İdari süreçlerin haritalandırılması ve sadeleştirilmesi için bir "Süreç Optimizasyon Çalıştayı" düzenlenmesi "Çok Kültürlü İletişim ve Kültürel Uyum Atölyeleri" düzenlenmesi - Tüm akademik birimlerde kalite ve geri bildirim mekanizmalarının tam olarak benimsenmesi için standartlaştırılmış eğitim ve izleme programları oluşturulması
	2. Akademik Yükseltme Kriterlerinde Uluslararası Dergi Öçütleri - Akademisyen terfi ve atama süreçlerinde yayın sayısı ve kalite ölçütlerinin öncelik kazanması - Dinamik kriterlerin, akademik süreçleri güncel araştırma ve inovasyona yönlendirmesi	- Daha güçlü yayın profili ile öğrenci ve araştırmacı çekiciliğinin artması - Nitelikli yayınlarla, küresel iş birlikleri ve projelerde lider rol üstlenme fırsatlarının gelişmesi - Atama kriterlerindeki dinamik sürecin, yenilikçilik kapasitesini beslemesi	- Yayın sayısına indirgenme algısıyla akademisyenlerde motivasyon kaybı riski - Sık değişen kriterlere uyum sağlama zorunluluğu sebebiyle stratejik belirsizlik yaşanması	- Akademisyenlere "Yayın Strateji Danışmanlığı" hizmeti sunulması - Atama kriterleriyle ilgili düzenli bilgilendirme toplantıları düzenlenerek belirsizliklerin giderilmesi
	3. YÖK Stratejik Araştırma Alanları ve Misyon Farklılaşması YÖK'ün öncelikli araştırma alanlarını belirlemesinin, üniversitemizin araştırma odak ve kaynak tahsis politikalarını şekillendirmesi	- Seçilen alanlarda ek proje ve altyapı desteği ile disiplinler arası iş birlikleri ve yenilikçi araştırmaların sayısının artması - Belirlenen alanlarda ulusal ve uluslararası görünürlüğünün güçlenmesi	- Alan odaklanma gerekliliğinin, kurumsal araştırma çeşitliliğini azaltarak esnekliği düşürmesi - Yoğun altyapı destek programlarının, öncelik dışı kalan alanlarda fırsat maliyetini artırarak disiplinlerarası iş birliğini sınırlandırması	"Stratejik Alan Eşleştirme Çalıştayı" düzenlenmesi - Uyum sağlayamayan birimler için esnek/alternatif kaynak tahsis mekanizmaları ve mentorluk programlarının oluşturulması - Performansa dayalı dönemsel "Altyapı Destek Öncelikleri Raporu"nun hazırlanarak, geniş perspektifli analiz ile kaynak tahsisi yapılması
	4. YÖK Araştırma Üniversiteleri Performans Değerlendirmesi ve Sıralaması YÖK tarafından araştırma performans değerlendirme ve sıralama sonuçlarının yıllık olarak yayımlanması ve performans takip zorunluluğunun oluşması	- YÖK'ün sürekli performans değerlendirmesi zorunluluğunun, araştırma ve inovasyon kapasitesini artırmayı teşvik etmesi - Sıralamalardaki başarının ulusal ve uluslararası görünürlüğü artırarak üniversitemizin prestijini güçlendirmesi - Performans takibi yükümlülüğünün, stratejik kaynak tahsisini netleştirmeye imkân tanınması ve stratejik planlamayı desteklemesi - Ankara Üniversitesi'nin yükseliş trendinin, diğer üniversiteler için iyi örnek uygulaması oluşturması ve lider rol oynamasını teşvik etmesi	Performans kriterleri ve metodolojisinin sık değişmesi nedeniyle uzun vadeli stratejik planlamada belirsizlik oluşması - Önceki yıldaki hızlı yükselişin ardından performans artış hızının doğal olarak yavaşlama eğilimi göstermesi, uzun vadeli yükselişi sürdürme riskini artırması - Farklı kurum türlerinin (teknik, özel vb.) aynı ölçekte değerlendirilmesinin karşılaştırma yanlışlıkları yaratması - Olumsuz sıralama sonuçlarının paydaş güveninde azalmaya ve kaynak tahsis önceliklerinin yeniden düzenlenmesine yol açma riski - Yetersiz veri altyapısı ve entegrasyon eksikliklerinin, performans izleme süreçlerinde veri toplama zorlukları yaratarak stratejik karar alma süreçlerinde aksamalara yol açması	"Büyük Veri Çalışması" başlatılarak performans verilerinin entegrasyonu, istatistiksel trend analizi, otomasyon ve dijital raporlama araçları entegrasyonunun sağlanması - Erken Uyarı Komisyonu kurularak YÖK performans kriter ve metodoloji değişikliklerinin izlenmesinin temin edilmesi - Kurum içi performans kriterlerinin YÖK Performans Kriterleri ile uyumlu hale getirilmesi - YÖK ile düzenli iletişim ve iş birliği mekanizmalarının kurulmasının sağlanması - YÖK performans kriterlerine en fazla katkı sağlayan birimler için ödül ve takdir süreçlerinin işletilmesi

5. Patent Süreçleri ile Proje Destekleri Fikri mülkiyet mevzuatındaki düzenlemelerin ve ulusal/uluslararası proje destek programlarının, Ar-Ge ve teknoloji transferine yön vermesi	- Artan patent farkındalığının yenilikçi araştırma çıktılarını ticarileştirme potansiyelini beslemesi - Ankara'daki kamu ve sanayi ekosistemine coğrafi yakınlığın teknoloji transferi ortaklıklarını kolaylaştırması	- Sürekli güncellenen IP mevzuatının uyum süreçlerinde ek maliyet ve belirsizlik yaratması - Patent başvuru süreçlerindeki bürokratik aşamaların uzayarak ticarileşme hızını düşürmesi - Proje destek kriterlerindeki belirsizliklerin, fon başvurularında zaman kaybına ve fırsat maliyetine yol açması - Kısıtlı dış ve iç fon kaynakları nedeniyle projeler arası kaynak rekabetinin şiddetlenmesi	- Patent başvuru süreçlerini hızlandırmak üzere "Dijital Başvuru ve Takip Platformu" entegrasyonunun sağlanması - Her fakülte/birimde "Süreç Destek Hizmetleri Elçisi" görevlendirilerek bilgilendirme zincirinin kurulması - Proje izleme prosedürünün, risk değerlendirmesi ve kritik aşamalarda periyodik durum değerlendirme toplantılarını zorunlu kılacak şekilde yapılandırılmasının sağlanması "Büyük Veri Çalışması" kapsamında başvuru verilerinin entegrasyonu ve analiz altyapısının kurulmasının sağlanması
6. Demokratik İyi Yönetişim (12. Kalkınma Planı) - Paydaşların yönetim süreçlerinden şeffaflık ve katılım beklentilerinin güçlenmesi - Dijital geri bildirim araçlarının kurumsal süreçlere entegre olması - Kurumsal performans ölçüm sistemlerinin, birim ihtiyaç ve görüşlerini düzenli veri akışıyla izlemesi gerekliliğinin doğması	- Artan toplumsal ve kurumsal şeffaflık beklentilerinin, üniversitemizin yönetim uygulamalarını öne çıkararak prestij kazanmasını sağlaması - Açık veri ve e-devlet inisiyatiflerinin yaygınlaşmasının, paydaş katılımını izleme ve raporlama süreçlerini kolaylaştırması - Devlet destekli dijital yönetim hibelerinin, üniversitemizin e-karar destek sistemleri ve geri bildirim altyapısını iyileştirmesine ek finansman sağlaması	- Paydaşların yönetim süreçlerine katılımda çekinmesi nedeniyle geri bildirim oranlarının oranının düşmesi - Dijital veri güvenliği endişelerinin, dijital geri bildirim araçlarının kullanımını kısıtlaması - Yoğun geri bildirim taleplerinin, karar verme süreçlerinde aşırı yüklenme algısına ve katılım isteğinin azalmasına yol açması - Şeffaflık uygulamalarının formaliteye dönüşmesinin, gerçek etki ve güven algısını zayıflatması	- Üniversite genelinde dijital karar destek sisteminin kurulmasının sağlanması - Her yıl "Yönetim Hesap Verebilirlik Raporu"nın yayımlanması - Paydaşların yönetim süreçlerindeki rollerinin net tanımlanmalarının yapılması ve bu tanımlamaları içeren bir "Yönetişim Rehberi"nin hazırlanması
7. Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği (11./12. Kalkınma Planı) Kalkınma hedeflerine yönelik uluslararası iş birliği programlarının (AB, BM, çok taraflı fonlar vb.) üniversitemize açılması	- Uluslararası projelerde konsorsiyum liderliği potansiyelinin, Ankara Üniversitesi'nin küresel görünürliğini artırması - Çok taraflı programlar ve çift diploma girişimlerinin, uluslararası öğrenci ve akademisyen değişimini teşvik etmesi - Uluslararası akademik iş birliği ağlarına katılımın, yeni fon kaynaklarına erişim sağlaması ve bilimsel bilgi ile teknoloji transferini hızlandırması - Prestijli uluslararası sıralama kuruluşlarıyla yürütülen stratejik iş birliklerinin, üniversitemizin itibarı ve küresel ağını güçlendirmesi	- Siyasi belirsizliklerin, uluslararası iş birliği projelerinin zamanında tamamlanmasını engelleme riski - Döviz kuru oynaklıklarının, yabancı fon kaynaklarının maliyetini ve bütçe planlamasını zorlaştırması - Uluslararası mevzuat ve uyum gereksinimlerdeki farklılıkların idari yükü artırması - Kültürel ve iletişim farklılıklarının, ortaklıklarda yanlış anlamalara ve koordinasyon kazalarına yol açma riski	"Stratejik Ortaklık Masası" oluşturulmasının ve bu masaya proje koordinatörlerinin atanmasının sağlanması - Yıllık "Küresel İşbirliği Fuarı" düzenlenmesinin ve üniversitemiz birimlerinin fuarda temsil edilmesinin temin edilmesi - Uluslararası proje fırsatlarının ve başvuru takviminin merkezi bir portala entegre edilmesinin sağlanması
8. "Türkiye Yüzyılı" Vizyonu (12. Kalkınma Planı) 12. Kalkınma Planı'nın "Türkiye Yüzyılı" vizyonunun, uzun vadeli kurumsal stratejik planlamaya yön vermesi	- Yüzyıl Projeleri ile netleşen uzun vadeli vizyon ve hedeflerin, stratejik planlamayı güçlendirmesi - Açıkça tanımlanan kilometre taşlarının paydaşların vizyonu benimsemesini kolaylaştırması - Uzun vadeli projelerin ulusal ve uluslararası fon ve iş birliklerini çekmesi	- Kısa vadeli dalgalanmaların, uzun vadeli planların uygulanmasında uyumsuzluk yaratması - Paydaşların vizyonu etkin benimsememesi nedeniyle projelerin sürekliliğinin ve desteğinin zayıflaması	- Stratejik Plan'a "Yüzyıl Projeleri" ekinin dahil edilmesinin sağlanması - Yıllık "Türkiye Yüzyılı Forumu"nın düzenlenerek, paydaşların proje atölyelerinde bir araya gelmesinin temin edilmesi - Kısa vadeli ara hedeflerin tanımlanarak, uzun vadeli vizyonla uyumlu hale getirilmesinin sağlanması "Yüzyıl Projeleri İçin İzleme ve Değerlendirme Komitesi"nin kurulması

POLİTİK	9. Uluslararası Sıralama Politikaları (QS, THE, ARWU vb.) Küresel akademik rekabetin artmasının, üniversitenin stratejik planlamada sıralama performansına odaklanmasını zorunlu kılması	- Uluslararası sıralama kriterlerinin, kurumsal stratejik önceliklerin netleştirilmesine yardımcı olması - Sıralama başarısının, üniversitenin ulusal ve küresel tanınırlığını ve prestijini artırması - Sıralama kriterlerine yönelik iyileştirmelerin, öğrenci ve akademisyen çekiciliğini güçlendirmesi - Raporlama sıklığının performans artırma ivmesini desteklemesi	- Sıralama kriterlerinin sık güncellenme zorunluluğunun, sürekli performans takibi yükü ve artan rekabet baskısı yaratması - Aşırı sıralama odaklı stratejilerin akademik çeşitliliği daraltma riski oluşturmaması - Kaynak kaydırmalarının diğer alanları ihmal etme tehlikesi - Sıralama metodolojilerindeki şeffaflık eksikliğinin belirsizlik doğurması	- Her sıralama kuruluşu için özelleştirilmiş performans gösterge panoları oluşturulmasının sağlanması - Sıralama kriterlerine katkı sağlayan birimler için ödül ve takdir mekanizmalarının işletilmesinin temin edilmesi - Sıralama sonuçlarının düzenli analiz edilerek, iyileştirme aksiyonlarının tüm birimlere duyurulmasının sağlanması
	10. Ulusal Açık Bilim Politikası Açık Erişim Politikasına uyuma zorunluluğu	Uluslararası iş birliklerinde görünürlük artışının sağlanması	Açık veri ile ilgili güvenlik ve etik kaygılar	"Açık Erişim Politikası Eğitimi" ve "Kurumsal Arşiv" oluşturulması
EKONOMİK				
EKONOMİK	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. Öğrenci Yaşam ve Eğitim Maliyetleri Öğrencilerin konaklama, beslenme, ulaşım ve eğitim giderlerinin makroekonomik dalgalanmalarla hızla yükselmesi	- Devlet destekli burs programları ve kısmi zamanlı çalışma düzenlemelerinin öğrencilerin gelir elde etme imkânlarını artırması fırsatı. - Sanayi ve hizmet sektörünün üniversite öğrencilerine yönelik staj ve part-time pozisyon ilanlarını çoğaltması fırsatı.	- Enflasyonun yüksek seyretmesinin öğrenci harçlarına ve burs bütçelerine ek baskı getirmesi - Devlet bütçe kesintileri veya sübvansiyon azalmasının, üniversitenin destek programlarını daraltma riski yaratması - Kamuda tasarruf önlemlerinin, öğrenci hizmet kalitesinin azalmasına yol açması riski	- Tasarruf tedbirlerinin burs bütçesi üzerindeki etkisini değerlendirecek "Maliyet Etki Analizi" prosedürü oluşturulması - Burs ve destek bütçeleri için "Koruma Fonu" oluşturularak tasarruf tedbirlerinden bağımsız kaynak ayrılması
	2. Araştırmacılar Arasında Fırsat Eşitsizliği TL bazlı fonlardaki düzensizlik ve ulusal-uluslararası burs mekanizmalarına erişimdeki farklar nedeniyle kurum içi kaynak dağılımında toplumsal ve finansal eşitsizlikler orataya çıkması	Araştırmacıların burs mekanizmalarına eşit erişim sağlayacak merkezi burs portalı oluşturulması fırsatı	- TL bazlı fonlardaki döviz riskine bağlı finansman belirsizliğinin sürdürülebilir proje yürütülmesini engellemesi - Uluslararası burs erişimindeki dengesizliğin işgücü devir hızını arttırması	- Kaynak tahsis kriterlerinin net ve ölçülebilir göstergelerle tanımlanması - Tahsis süreçlerinin tüm paydaşlara açık olacak şekilde dijital ortamda yayınlanması - Yıllık iç denetimlerle bütçe kullanımının adil dağılıldığının teyit edilmesi - Kaynak ihtiyaçlarını değerlendiren bağımsız bir izleme ve geri bildirim mekanizması kurulması - Eşitlik ve şeffaflık performans göstergeleri tanımlanarak düzenli olarak raporlanması
	3. Döviz Kuru Dalgalanmalarının Fon Erişimine Etkisi Araştırma bütçelerinin önemli kısmının yabancı para cinsinden olması, kurlardaki oynaklıktan kaynaklanan belirsizlik ve maliyet artışlarına yol açması	- Horizon Europe ve ERC gibi uluslararası hibe programlarından yararlanılması fırsatı - Öğrenci ve personel hareketliliği destek programlarının artması fırsatı - Döviz kuru dalgalanmalarından korunmak için uluslararası fonlama ve döviz gelirli projelerle gelir çeşitlendirmesi yapma fırsatı.	- Kur oynaklığı kaynaklı proje maliyet baskısı - Döviz bazlı eş-finansman yükü	"Kur Riski Yönetimi" protokolü başlatılması - Uluslararası Ofis'in döviz-fon hizmetlerine hazır hâle getirilmesi - Döviz bazında araştırma desteği alınabilmesi için ERC, Horizon vb. uluslararası araştırma fonlarına başvuru ve proje hazırlama konusunda Araştırma Dekanlığı, AB Eğitim Projeleri Koordinatörlüğü ve TTO'nun aktif rol üstlenmesi
	4. Kamu Araştırma Bütçeleri - Sürdürülebilir fon modelleri geliştirme ihtiyacı - Sanayi işbirlikleri ve uluslararası hibelerden yararlanma zorunluluğunu	Sanayi iş birlikleri, uluslararası hibeler ve KOİ modelleriyle alternatif finansman kaynakları oluşturulması	- Kamu araştırma bütçelerinin azalmasının projelerin aksamasına yol açması - Kamu araştırma bütçelerinin istikrarsız seyretmesinin uzun vadeli stratejik planlamayı zorlaştırması	- Sanayi iş birlikleri ve uluslararası hibe programlarına başvuru süreçlerinin hızlandırılması için önlem alınması - Çok yıllık bütçe taahhütleri ve proje önceliklendirme kriterlerinin oluşturulması

EKONOMİK	5. Enerji ve İşletme Maliyetleri Enerji verimliliği projelerine öncelik verme zorunluluğunun ortaya çıkması	- Enerji verimliliği projeleri için kamu ve özel sektör destek programlarının sağlanması - Yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş için ulusal ve uluslararası hibe imkânlarının artması fırsatı	- Enerji maliyetlerinin artmasının işletme bütçesini baskı altına alması - İşletme giderlerinin yükselmesinin araştırma ve eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atması	- Enerji verimliliği önlemlerinin planlanması ve hayata geçirilmesi - Uzun vadeli "Sabit Fiyatlı Enerji Tedarik Anlaşmaları"nın yapılması
	6. Döner Sermaye Sistemi Döner Seramaye sisteminde Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan payın yükselmesi gerekliliği	Yenilikçi projelerin desteklenmesinin kolaylaşması ve kurumlar dış kaynak bağımlılığının azalması	Döner sermaye mevzuatında sık yaşanan değişikliklerin, Ar-Ge projelerinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemesi ve dış paydaşlarla kurulan iş birliği ve güven ilişkilerinin zayıflamasına neden olması	Ar-Ge katkı payı içeren yeni model geliştirilmesi
SOSYOKÜLTÜREL				
SOSYOKÜLTÜREL	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. Değişen Öğrenme Beklentileri - Ekip çalışması ve uygulamalı öğrenme taleplerinin yaygınlaşması - Kişiselleştirilmiş eğitim beklentilerinin artması - Dijital öğrenme araçlarına adaptasyon gereksinimi	- Devlet destekli pedagojik hibe programlarının, üniversitemizin yeni öğretim yöntemleri geliştirmesine finansman sağlaması - Uluslararası eğitim teknoloji firmalarının sunduğu dijital öğrenme çözümlerine yönelik iş birliği ve pilot uygulama fonlarının artması - AB ve ulusal eğitim reformlarının, yenilikçi pedagojik modelleri yaygınlaştırmak üzere hibeler tahsis etmesi	- Ulusal dijital altyapı yatırımlarındaki yavaşlamanın, hibrit ve dijital öğrenme modellerinin yaygınlaşmasını engellemesi - Bölgesel internet erişim eşitsizliklerinin, uzaktan ve dijital eğitim hizmetlerine erişimde öğrenci grupları arasında eşitsizlik yaratması riski - Eğitim teknolojisi tedarikçilerinin destek eksikliklerinin, dijital platformların sürekliliğini riske atması	- Dijital Eğitim Koordinatörlüğü'nün, tüm akademik birimlerle iş birliğini artıracak programlar ve rehberlik mekanizmaları oluşturmalarının temin edilmesi - Fakültelerde "Pedagojik İnovasyon Atölyeleri" düzenlenmesinin sağlanması, yeni öğretim modellerinin pilotlanması - Hibrit Sınıf Modeli prototiplerinin, dijital ve fiziksel altyapının entegre edilmesiyle geliştirilmesinin temin edilmesi - Bölümler arası ortak ders ve proje modülleri tasarlanmasının ve müfredat uyumunun güçlendirilmesinin sağlanması
	2. Toplumsal ve Bölgesel Katkı Beklentileri - Bölgesel paydaşların üniversiteden somut bilimsel çözümler beklentisinin güçlenmesi - Bölgesel ekonomik ve sosyal farklılıkların, üniversitenin yerel sorunlara yönelik projelere öncelik vermesini zorunlu kılması - Üniversitenin toplumsal rolü algısının yükselmesi	- Kalkınma ajansları ve yerel yönetimlerin, üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik hibe ve teşvik programları oluşturması - AB ve ulusal fonların, bölgesel kalkınma odaklı akademik iş birliklerine öncelik vermesi - Toplumsal etki odaklı finansman modellerinin yaygınlaşmasının, sosyal yenilik ve kapsayıcılık girişimlerine ek kaynak sağlaması - Ortadoğu'da barışın yeniden tesisıyla, ilgili ülkelerle kültürel ve akademik iş birlikleri ağının genişlemesine imkân tanınması	- Toplumsal değerlerdeki değişimin, üniversitenin sunduğu program ve etkinliklerle örtüşmeme riski - Yerel ekonomik daralmanın, bölgesel katkı faaliyetlerine halk desteğini ve katılımı azaltma ihtimali - Paydaş rollerinin belirsizliğinin, sorumluluk çatışmalarına ve koordinasyon aksaklıklarına yol açma riski - Sosyal medyada yayılan yanlış bilgilerin, halkla ilişkiler ve itibar yönetimini zorlaştırma riski - Yerel paydaşların somut etki talep etme baskısının, uzun vadeli stratejik planlamada belirsizlik oluşturma riski	- Paydaş rollerinin net tanımlanmalarının yapılması ve "Sorumluluk Matrisi Protokolleri"nin tesis edilmesi, "İtibar ve Kriz Yönetimi Planı" hazırlanması, yanlış bilginin yayılma riskini minimize etmesi - Program ve etkinlik içeriklerinin toplumsal değer değişimlerine göre düzenlenmesi, kültürel uyumsuzluk riskini azaltması - Merkezi "Toplumsal Katkı Finansman Ofisi" kurulması - Öncü üniversite kimliğimizle, barışın yeniden tesis edildiği coğrafyalarda bölgesel iş birliği fırsatlarını belirlemek üzere "Bölgesel İş Birliği Çalıştayı" düzenlenmesi
	3. Demografik Yapı ve Aile Dinamikleri - Genç nüfus oranının artışının eğitim talebine yansımaları - Kuşaklararası bilgi paylaşımı ihtiyacının artması "Aile Yılı" ilan edilmesinin, üniversitenin aile temalı programlara ve projelere öncelik vermesini sağlayacak toplumsal beklentileri güçlendirmesi	- Aile temelli toplumsal projeler ve eğitim programları için devlet destekli fonların yaygınlaşması - Kuşaklararası mentorluk modellerinin toplumsal görünürlük yaratması	- Geleneksel aile yapısındaki dönüşümlerin, öğrenci destek ağlarını zayıflatması - Aile odaklı sosyal mekanizmaların yetersiz kaldığı bölgelerde eşitsizlik ve dışlanma riskinin artması - Ulusal demografik veri akışlarının güncellik ve erişilebilirlik sıkıntısının, planlamada öngörülebilirlik düzeyini düşürmesi	"Demografik Dinamikler Çalıştayı" düzenlenerek kuşaklararası öğrenme ve destek modellerinin tasarlanmasının sağlanması - Sosyal koruma hibelerini koordine edecek "Aile Destek Ofisi" kurulması "Nüfus Enstitüsü" kurulmasıyla demografik verilerin toplanması ve analizinin kurumsal düzeyde yürütülmesinin sağlanması

SOSYOKÜLTÜREL	4. Kültürel Çeşitlilik & Göç Dinamikleri • Uluslararası öğrenci ve akademisyen çeşitliliğinin hızla artması • Çokkültürlü kampüs kültürünün gelişmesi • Göçmen toplulukların entegrasyon beklentilerinin yükselmesi	• Devletin ve uluslararası kuruluşların göçmen entegrasyonu hibelerinin, üniversitemize yeni çokkültürlü destek programları geliştirme imkânı sunması • AB ve UNESCO'nun kültürlerarası diyalog projelerine ayırdığı fonların, dil ve adaptasyon atölyelerini çeşitlendirme fırsatı yaratması • Yükseköğretimde göçmen öğrenci kotası ve burs politikalarının esnetilmesiyle uluslararası öğrenci sayısının artması • Kardeş üniversite ortaklıklarında vize ve kabul süreçlerinin kolaylaştırılmasının, kültürel değişim ağlarını genişletme imkânı tanınması	• Göç politikalarındaki değişikliklerin, belli bölgelerden gelen öğrenci sayısının yoğunlaşmasına ve dolayısıyla kampüs içi kültürel çeşitliliğin daralmasına yol açma riski • Ulusal ve bölgesel göç politikalarındaki ani değişikliklerin, yabancı öğrenci ve akademisyen kabul süreçlerinde belirsizlik yaratması • Göçmen entegrasyonuna ayrılan kamu kaynaklarında daralmanın, dil ve uyum hizmetlerinin finansmanını zorlaştırması • Uluslararası ilişkilerdeki jeopolitik gerilimlerin, belirli ülkelerden gelen öğrenci ve akademisyenlerle yürütülen iş birliklerinin kısıtlanmasına yol açması • Sosyal medya ve yerel medya mecralarında artan anti-göçmen söylemlerin, kampüs içinde önyargı ve toplumsal gerilimi tetiklemesi	• "Kültürel Çeşitlilik İzleme Panosu" oluşturularak uluslararası öğrenci profillerinin bölgesel dağılımının düzenli olarak analiz edilmesinin sağlanması • "Bölgesel Denge Atölyeleri" düzenlenerek az temsil edilen coğrafyalardan gelen öğrencilerle eşleştirme, mentorluk ve sosyal ağ destek programlarının kurgulanması • "Kültürlerarası Farkındalık Eğitimi" ile öğrencilerin ve personelin göçmenlik, önyargı ve kapsayıcılık konusunda bilinçlendirilmesi
	5. Sürdürülebilirlik Temalı Etkinlikler • Dijital ve çevresel bilinç odağının etkinlik içeriklerine yansımaları • Toplumsal farkındalık beklentilerinin yükselmesi • Yeşil etkinlik modellerine yönelik talebin artması	• Ulusal çevre ve iklim politikalarının, üniversitelere yeşil etkinlikler için hibe ve teşvik programları oluşturmaları • AB Yeşil Mütabakatı ve Erasmus+ Çevre Bileşeni fonlarının, dijital ve çevresel odaklı etkinliklere ek finansman sağlaması • Özel sektörün ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) raporlama gereksinimlerinin, sürdürülebilirlik temalı sponsor-luk ve iş birliklerini genişletmesi • Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları platformunda yer almanın, etkinliklere uluslararası görünürlük ve paydaş ağı kazandırması	• Katılımcı ilgisinin dağılması ve "yeşil yorgunluğu" algısının etkinlik etkisini azaltma riski • Organizasyon yükünün artmasıyla lojistik ve finansman baskılarının yükselmesi • Çevre mevzuatındaki sık güncellemelerin, etkinlik içerik ve uygulamalarında uyum maliyetlerini artırma riski	• Her fakültede yıllık "Sürdürülebilirlik Etkinlik Takvimi" hazırlanarak dengeli planlama sağlanması • Dijital ve çevre temalı öğrenci kulübü projelerine mentorluk ve finansal destek sunulması • "Yeşil Etkinlik Sertifikasyon Programı" başlatarak kalite standardı oluşturması • Sürdürülebilir Yerleşkeler Koordinatörlüğü öncülüğünde, kampüs genelinde çevre dostu etkinliklerde en iyi uygulamaların koordine edilmesinin sağlanması
	6. Akademisyenlerde ve Öğrencilerde Tükenmişlik Riski • Psikososyal destek ve esnek çalışma modellerine yönelik beklentilerin yükselmesi	• Ruh sağlığı destek programlarıyla verimlilik artışının sağlanması	• Araştırma motivasyonunun azalması	• "Danışmanlık Destek Hattı" kurulması
TEKNOLOJİK				
TEKNOLOJİK	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. Dijital Dönüşüm Teknolojilerinin Gelişmesi • Süreç verimliliğinin artması • Karar alma süreçlerinin hızlanması	• Akıllı kampüs projeleri için devlet destekli hibelerin kullanılması • Green IT inisiyatiflerinin devreye alınması	• Teknolojilerin hızla eskimesi riski • Düzenleyici veri gizliliği yükümlülüklerinin artması	• "Teknoloji İnceleme ve Pilot Uygulama Atölyesi" Kurulması
	2. Veri Analitiği ve Yapay Zeka Entegrasyonu • Dijital öz-değerlendirme süreçlerine AI ve büyük veri araçları eklenmesi	• Ulusal AI stratejisi kapsamındaki hibe programlarından yararlanılması • Açık veri iş birliklerinin artırılması • Karar destek sistemlerinin güçlenmesi • Raporlama kalitesinin iyileşmesi	• Veri güvenliği ve etik uyum zorluklarının ortaya çıkması • Nitelikli AI uzmanı talebinin eğitim altyısını aşması	• "Veri Bilimi ve Yapay Zeka Ofisi" kurulması • Tüm idari birimlere AI tabanlı karar destek araçlarının sağlanması • "Veri Etik Kılavuzları"nın hazırlanması

TEKNOLOJİK	3. Araştırma ve Laboratuvar Altyapılarının Modernizasyonu - Disiplinlerarası merkezlerde akreditasyon ve teknoloji yenileme ihtiyacı - Laboratuvar altyapılarının akreditasyon ve teknoloji yenileme ihtiyacının ortaya çıkması	- Uluslararası akreditasyon kazanımının sağlanması - Endüstri-üniversite iş birliklerinin genişletilmesi - AR-GE kapasitesinin yükseltilmesi	- Döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklı maliyet artışı - Atık yönetimi mevzuat uyum zorlukları	- Bütünleşik Araştırma Merkezi (BÜTAM) kurumunun tamamlanmasının - LAB-SİS sisteminin zorunlu entegrasyonunun sağlanması
	4. Uzaktan ve Hibrit Eğitim Platformlarının Kalıcılığı - Uluslararası katılımın artması - Erişim esnekliğinin sağlanması	- YÖK akreditasyon desteğiyle dijital eğitim projelerinin finanse edilmesi - Uzaktan eğitim altyapısı kiralama, lisans ve bakım hizmetlerinden ek gelir elde etme imkânı sağlanması - Kağıtsız ve seyahat gerektirmeyen modellerle karbon ayak izini azaltarak sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlanması - Engelli ve uzak bölge öğrencilerinin uzaktan eğitime tam katılımı sağlanması - Küresel eğitim ve araştırma ağlarında aktif rol alarak, uluslararası görünürlüğü artırılması	- Bölgesel altyapı farklarının erişim eşitsizliklerine yol açması - Telif hakları ve sınav güvenliği düzenlemelerinin kompleksleşmesi	- Tüm fakültelerde "Dijital Stüdyo ve Prodüksiyon" birimlerinin oluşturulması - Öğrencilere donanım kiralama ve burs desteği mekanizmalarının hayata geçirilmesi
	5. Siber Güvenlik & Veri Yönetişi - Güvenlik altyapısı ve uyum gereksinimlerinin artması - Proaktif tehdit izleme yeteneğinin güçlenmesi ihtiyacı	- Ulusal siber güvenlik fonlarından yararlanma imkânı - Kamuoyunda artan güvenlik bilinci sayesinde itibar yönetimi fırsatı - Yeni regülasyonlarla uyum süreçlerinde liderlik etme imkânı	- Saldırı ve veri sızıntısı riskinin yükselmesi - KVKK ihlal cezalarının ağırlaşması - Operasyonel ve itibar maliyetlerinin artması	2025 yılı içinde "Siber Güvenlik ve Veri Yönetişi Birimi" nin kurulması ve her birim için "Yıllık Veri Koruma Karnesi"nin yayınlaması - Yıllık sızma testi ve tatbikat takviminin oluşturulması
	6. Dijital Devlet Altyapısının Gelişmesi (12. Kalkınma Planı) Entegrasyon imkanlarının değerlendirilmesi gerekliliği	- Açık veri portalı ve API altyapılarının kullanımının sağlanması - Veri paylaşım hızının artması	- Dijital altyapı hizmet sağlayıcılarındaki kesintilerin kritik süreçleri durma noktasına getirme riski - Uluslararası veri transferinde düzenleyici kısıtlarının derinleşmesi	"Merkezi API Yönetim Platformu"nun kurulması - e-Onay ve e-İmza mekanizmalarının tüm süreçlere entegre edilmesi
	7. Lisanslı Yazılımlara Bağımlılık ve Açık Kaynak Alternatif Bilinçsizliği Bütçe Baskısı	Küresel açık kaynak yazılım ekosisteminin büyümesiyle, uluslararası düzeyde yenilikçi teknolojilere erişim ve iş birliği imkânlarının artması	- Uluslararası yazılım sağlayıcılarına bağımlılığın artması, kritik altyapı ve veri güvenliği risklerini beraberinde getirmesi - Yükselen döviz kuru ve küresel lisans maliyetleri nedeniyle kurumsal bütçeler üzerinde dış kaynaklı baskı oluşması	"Açık Kaynak Eğitimleri" başlatılması
ÇEVRESEL				
ÇEVRESEL	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. AB Yeşil Mutabakatı'na Uyum - Karbon emisyonlarının belirli oranlarda azaltılmasının yasal zorunluluk haline gelmesi - Yenilenebilir enerjiye geçiş planlarının hazırlanması ve mevcut enerji altyapısının güncellenmesi ihtiyacı	- Horizon çağrılarında "green transition" önceliğiyle ek fon imkânı - Sürdürülebilir kampüs projelerinin - BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına olumlu katkı sağlanması	- Çevre odaklı dönüşüm baskısı - AB fon kriterlerinde sıkılaşıma	- Sürdürülebilir Yerleşkeler Koordinatörlüğü çatısı altında Yeşil Mutabakat ve SDG çağrılarının merkezi takibinin sağlanması - Üniversite Stratejik Planı'nda, tüm birimlerin "Green Deal" uyum hedeflerine aktif katılımını sağlayacak bir yol haritası oluşturulması

ÇEVRESEL	2. Karbon Ayak İzi & Çevresel Farkındalık Ölçüm ve raporlama kültürünün yerleşmesi gerekliliği	Karbon ayak izi ölçüm ve raporlama süreçlerinin kurumsallaşması sayesinde, sürdürülebilirlik raporlaması talep eden ulusal ve uluslararası hibe ve yeşil finansman programlarına erişim imkânının artması	Ölçüm raporu sunamayan birimler için ceza riski	- Sürdürülebilir Yerleşkeler Koordinatörlüğü'nün "Karbon Sayacı" sistemini işletmesinin sağlanması - Tüm birimlere "Karbon Azaltım Hedefleri" tanımlatarak koordinatörlükten aylık rapor alınması
	3. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) - Küresel sürdürülebilirlik raporlaması standartlarına entegrasyon ihtiyacının ortaya çıkması - Uluslararası sıralama ve akreditasyon metriklerinde sürdürülebilirlik performansının kritik rol oynaması	SDG'lere katkıda bulunan projelerle prestij kazanma	Kaynak ayrışması nedeniyle odak dağılması	"SDG Proje Destek Fonu"nu Sürdürülebilir Yerleşkeler Koordinatörlüğü işbirliğinde yönetilmesi - Her fakülteye "Sürdürülebilirlik Temsilcisi" atayıp koordinatörlüğe bağlanması
	4. Yeşil ve Dijital Dönüşüm (12. Kalkınma Planı) - Dijital araç ve süreçlerin yaygınlaşması - Sürdürülebilir kampüs yönetimi gerekliliği	- Entegre akıllı kampüs çözümlerinin enerji verimliliği ve karbon azaltımına katkı sağlaması - Kalkınma Planı kapsamında dijital altyapı modernizasyonu ve sürdürülebilirlik projeleri için ayrılan fonların kullanılabilmesi.	- Yüksek başlangıç ve bakım maliyetleri - Dijital uçurum kaynaklı eşitsizlikler	- Kampüs genelinde enerji verimliliği denetimleri başlatılması - Akademik birimlerde "Dijital Dönüşüm Ofisleri"nin kurulması
	5. Afetlere Dayanıklı Yaşam Alanları (12. Kalkınma Planı) Fiziki altyapı ve kampüs güvenliğinde iyileştirme ihtiyacı	- AFAD ve yerel yönetimlerle ortak proje fırsatları - Akıllı bina ve erken uyarı sistemleri entegrasyonu ile risklerin anlık izlenerek müdahale süresinin kısaltılması	Yüksek yenileme ve bakım maliyetleri	"Afet Yönetimi Sertifika Programı"nı hayata geçirmesi - Bina ve tesislerimiz için yıllık "Dayanıklılık Denetimi" planı oluşturulması - Her birim için tatbikatların teşvik edilmesi
	6. Araştırma Laboratuvarlarında Atık Yönetimi Atık Yönetimi Gerekliliği	- Atık yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesiyle, çevresel sürdürülebilirliğin ve kurumsal itibarın güçlendirilmesi - Yenilikçi atık geri dönüşüm teknolojilerinin uygulanmasıyla maliyet tasarrufu ve yeşil laboratuvar standartlarına uyum sağlanması	Çevreye zarar veren uygulamalar ve ceza riskleri	"Atık Yönetimi Rehberi"nin hazırlanması
YASAL				
YASAL	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Fırsatlar	Tehditler	Önerilen Aksiyonlar
	1. Yükseköğretim Mevzuatının Hızlı Değişimi Mevzuata ve atama kriterlerindeki hızlı değişime uyum sağlama yükümlülüğünün artması	- Atama kriterlerindeki hızlı değişimin dinamik ve esnek bir yönetim süreci oluşturması - Güncel düzenlemelere uygun proje ve başvuru başarı oranının yükselmesi - Mevzuata hızla adapte olma yeteneğinin kuruma prestij kazandırması	- Uyum gecikmesi halinde idari yaptırımlar ve itibar kaybı riski - Akademik planlama ve personel istihdam politikalarında sapmalar	- YÖK ve ilgili bakanlık mevzuat duyurularının haftalık izlenmesi ve değerlendirilmesi görevinin mevcut "Mevzuat Komisyonu" çatısı altında tanımlanması - İlgili birimlere "Yeni Düzenleme Özeti Bülteni" gönderilmesi
	2. Kamuda Düzenleyici Etki Analizi (12. Kalkınma Planı) "Kamuda Düzenleyici Etki Analizi" alt başlığı ile uyumlu düzenlemeler yapılması gerekliliği - Yeni yönetmeliklerin yürürlüğe girmeden önce etki analizi zorunluluğunun doğması	- İç düzenlemelerde sistematik etki analizi uygulamasının pilot model olarak diğer kamu kurumlarına örnek teşkil etmesi imkanı - Üniversitenin, düzenleyici etki analizi danışmanlığı sunarak kamu ve özel sektöre teknik destek sağlaması ve bu alanda gelir fırsatı yaratması	- Düzenleyici süreçlerin uzaması sonucu politika ve yönetmeliklerin yürürlüğe girişinin gecikmesi - Artan analiz ve danışmanlık maliyetlerinin idari bütçe üzerinde ek yük oluşturması	- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde "Düzenleyici Etki Analizi Ofisi" oluşturulması - Tüm yeni iç yönerge tasarımlarında zorunlu etki analizi raporu eklenmesi

YASAL	3. Bilimsel Yayın ve Araştırma Etiği Düzenlemelerinin Belirsizliği • Etik onay süreçlerinde standartlaştırma zorunluluğunun doğması • Araştırma paydaşları arasında ortak etik kuralların ve denetim mekanizmalarının geliştirilmesi ihtiyacı	• Net etik çerçevenin, ulusal ve uluslararası akreditasyon süreçlerini kolaylaştırması	• Yönerge yorum farklılıkları, vakalarda itibar zararına yol açması • Etik belirsizliklerin uluslararası indeksleme ve atıf sayılarında düşüşe sebep olması	• Akademik Kurullar'da "Yayın Etiği Standartları Komisyonu" kurulması • Detaylı "Etik Uygulama Rehberi" yayımlayarak tüm birimlere dağıtılması • Etik Kurul Başvuru Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi • Etik Kurul başvurularını YÖK'ün "Ulusal Etik Portalı"na entegre edilmesi
	4. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve Yükümlülükler • KVKK kapsamında öğrenci ve personel verilerinin işleme ve saklanma süreçlerine uyum zorunlulukları • Veri güvenliği ve gizlilik beklentisinin yükselmesi	• KVKK uyumlu süreçlerin, paydaş güvenini pekiştirmesi	• İhlal durumunda yüksek para cezaları ve yasal yaptırımlar • Çalışan ve öğrencilerde KVKK farkındalığı ve eğitiminin yetersiz olması nedeniyle uyum süreçlerinde aksaklık yaşanması riski • Veri sorumlusu ve veri işleme süreçlerinden sorumlu paydaşların net olarak- bilinmediği durumlarda, sorumluluk boşlukları ve hukuki belirsizlik oluşturma riski	• Tüm birimlerde "KVKK Sorumlusu" atayarak yıllık uyum denetimleri yapılması • Öğrenci ve personel veri işleme eğitimlerini zorunlu hale getilmesi • Kısmi Zmanlı Çalışanlar dahil tüm personelle "Gizlilik Sözleşmesi" imzalanması
	5. Uluslararası İşbirliklerinde Etik ve Veri Paylaşımı Belirsizlikleri • Uluslararası ortak projelerde şeffaf, standart ve güvenli veri paylaşım protokollerinin geliştirilmesi gerekliliği	• Avrupa etik standartları ile uyumlu protokollerin oluşturulması	• Uluslararası iş birliklerinde etik veya veri paylaşımına ilişkin belirsizlikler nedeniyle proje başvurularında reddedilme ya da mevcut iş birliklerinin iptali riski	• "Uluslararası Etik ve Veri Transferi Protokolü'nün hazırlanması