



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
-
2017-2021 STRATEJİK PLANI

Ekim 2016

İÇİNDEKİLER

A. Genel Bilgiler ve Tarihsel Gelişim	3
B. Durum Analizi	4
1. İşletme Fakültesi Paydaş Analizi.....	4
2. İşletme Fakültesi Rakip Analizi.....	8
3. İşletme Fakültesi PESTLE Analizi.....	16
4. İşletme Fakültesi GZFT/SWOT Analizi.....	18
C. Geleceğe Yönelim	20
1. İşletme Fakültesinin Misyonu.....	20
2. İşletme Fakültesinin Vizyonu.....	20
3. İşletme Fakültesinin Temel Değerleri.....	20
4. İşletme Fakültesinin Strateji, Amaç ve Hedefleri.....	21

A. Genel Bilgiler ve Tarihsel Gelişim

Marmara Üniversitesinin temelini teşkil eden, en eski ve en köklü birimlerinden bir tanesi olan İşletme Fakültesi, dönemin Ticaret Nazırı (Ticaret Bakanı) Suphi Paşa tarafından, ülke içindeki ticareti yabancıların egemenliğinden çıkartmak, milli tüccar sınıfına gerekli ticari bilgiyi sağlamak ve uzman eleman yetiştirmek amacıyla kurulmuş, 16 Ocak 1883’de “Hamidiye Ticaret Mekteb-i Alisi” adı altında Maarif Nazırı (Milli Eğitim Bakanı) Tahir Paşa tarafından öğretime açılmıştır. 1883 yılından bugüne 133 yıl boyunca çeşitli isim ve program değişiklikleriyle neredeyse kesintisiz bir biçimde eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdüren kurumumuz 1982 yılında gerçekleştirilen düzenlemelerle Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adını almıştır. 23 Mart 2012 tarih ve 28242 sayılı Resmi Gazete’de yayınlandığı üzere, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin üçe bölünmesiyle, kurumumuz bugünkü yapısına kavuşarak ülkemizin yükseköğretim sistemi içerisindeki seçkin konumuna yerleşmiştir.

Bugün Bahçelievler yerleşkesinde, üç ayrı dilde, dört farklı bölümde yürütülen altı adet lisans programı ile yaklaşık olarak 3800’ü lisans programlarında olmak üzere, 7000 civarında öğrenciye hizmet veren fakültemizin, 170’e yakın sayıda deneyimli ve üstün nitelikli akademik kadrosu hem öğretim hem de araştırma faaliyetlerini uluslararası alanda sürdürmektedir. Yılda ortalama 550 mezun veren fakültemiz, ülkemizin yarınlarını inşa edecek gençlerimizi toplumumuzun yararına katkı sağlayacak şekilde donatmaktadır.

Dünya çapında önde gelen üniversiteler ile sahip olunan öğrenci değişim anlaşmaları çerçevesinde öğrencilerimiz öğrenimlerinin bir kısmını farklı ülkelerde sürdürerek yeni bir vizyon kazanabilmektedirler. Fakültemiz, Avrupa’da yaklaşık 90 farklı üniversite ile yapılan anlaşmaları ile Marmara Üniversitesinde ERASMUS Uluslararası Öğrenci Değişim programından en verimli biçimde yararlanan birimlerinin başında gelmektedir.

Deneyimli ve üstün nitelikli akademisyen kadromuz, fakültemizin güçlü yanlarının başında gelmektedir. Fakültemizde görev yapan öğretim elemanlarının ortaya koyduğu bilimsel yayınlar, fakültemizin; “akademik bir kurumun en az eğitim ve öğretim faaliyeti kadar önemli olan bilimsel araştırma yapma ve sonuçlarını bilim dünyası ile paylaşma görevini” başarılı bir biçimde yerine getirmiş olduğunun bir kanıtıdır.

Basında büyük ilgi gören Üniversite-Sanayi İşbirliği Projelerimiz sayesinde öğrencilerimizin teori ve uygulamayı bir arada yaşamalarına olanak tanınmaktadır.

133 yıllık eğitim ve öğretim geleneğinin nesilden nesile aktarılarak bugünlere taşınmış değerlerini öğrencilerine aşılayan, onları yarınların iş ve yaşam koşullarına adapte eden köklü bir kurum olan fakültemiz bu değerli mirası gelecek yüzyıllara taşımayı kendisine görev bilmektedir.

B. Durum Analizi

1. İşletme Fakültesi Paydaş Analizi

İşletme Fakültesi Strateji Geliştirme Kurulunca alınan karar gereğince strateji geliştirme faaliyetleri bölüm bazında ve anabilim dalı başkanlıklarının görüşleri alınarak yürütülmektedir. Bu doğrultuda bölüm başkanlıklarımızdan gelen paydaş analizi tabloları, “BİRİMLERE YÖNELİK STRATEJİ GELİŞTİRME KILAVUZU”nda belirtilen paydaş analizi tablolarına uygun şekilde hazırlanmış ve aşağıda sunulduğu gibi fakülte bazında birleştirilmiştir. Bölümler arası bakış açısı farklılıkların gözlemlenebilmesi için tabloda bölümler ayrı ayrı belirtilmiştir.

Fakültemizin varlık nedeni olarak gördüğü, bu nedenle “hizmet alan” yerine “temel ortak” olarak ele aldığı fakültemiz öğrencileri şüphesiz en önemli paydaşlarımızdır. Öğrencilerimizin bizlerden beklentileri arasında başlıca; kalite ve yeterli olarak gördükleri teorik eğitimin yanı sıra uygulamaya yönelik derslerin ve projelerin artırılması, staj olanaklarının geliştirilmesi, yerleşke olanaklarının, sosyal imkânların, yurt imkânlarının iyileştirilmesi, ifade özgürlüğünün korunduğu bir üniversite ortamı ve öğrencisiyle daha iyi iletişim kuran bir fakülte olarak ifade edilebilir. Bunlara ilave olarak özellikle öğrenci kulüp faaliyetlerine daha fazla destek olunması öğrencilerimizin önemli bir beklentisidir.

Fakültemizin eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmesinde en önemli faktör olan akademik personelimiz de bu nedenle temel ortak olarak görülmektedir. Akademik personelimizin fakültemizden beklentilerinin başında kapasite ve altyapı sorunlarını aşmış bir yerleşke düzenine kavuşmak gelmektedir. Bu hususla ilgili olarak Göztepe Yerleşkesinde başlamış bulunan İşletme Fakültesi binası inşaat çalışmaları olumlu yönde büyük bir heyecan ve beklenti yaratmış durumdadır.

Fakültemizin eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmesinde çok önemli bir unsur olan idari personelimiz de bu nedenle temel ortak olarak görülmektedir. İdari personelimizin fakültemizden beklentilerinin başında huzurlu bir çalışma ortamı gelmektedir. Özellikle BYS, EBYS, PBYS ve benzeri bilgi sistemlerinin daha tutarlı, daha istikrarlı ve daha hızlı çalışması da özellikle idari personelimizin beklentileri arasındadır.

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ 2017-2021 STRATEJİK PLANI

	Paydaşlık Durumuna Göre								
	İç Paydaş			Dış Paydaş			Paydaş Değil		
	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.
Akademik Personel	X	X	X						
İdari Personel	X	X	X						
Emekli Personel				X	X	X			
Aday Öğrenciler				X	X	X			
Fakültemiz Öğrencileri	X	X	X						
Aday Öğrenci Aileleri				X	X	X			
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri				X	X	X			
YÖK				X	X	X			
Üniversitelerarası Kurul				X	X	X			
ÖSYM				X	X	X			
Milli Eğitim Bakanlığı				X	X	X			
Maliye Bakanlığı				X	X	X			
Sağlık Bakanlığı				X	X	X			
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı				X	X	X			
Gençlik ve Spor Bakanlığı				X	X	X			
İstanbul Kalkınma Ajansı				X	X	X			
Valilikler				X	X	X			
Belediyeler				X	X	X			
TÜBİTAK				X	X	X			
Sivil Toplum kuruluşları				X	X	X			
Üniversiteler				X	X	X			
Kredi ve Yurtlar Kurumu				X	X	X			
Mezunlar				X	X	X			
Basın Yayın Kuruluşları				X	X	X			
Başbakanlık				X	X	X			
Özel Sektör Kuruluşları				X	X	X			
Avrupa Birliği ile ilgili kurumlar				X	X	X			
Teknokentler				X	X	X			
Sayıştay				X	X	X			
Sendikalar				X	X	X			
Vakıflar ve Dernekler				X	X	X			
TÜSİAD				X	X	X			
KOSGEB				X	X	X			
Kaymakamlık (Bahçelievler)				X	X	X			
Sosyal Güvenlik Kurumu				X	X	X			
Tedarikçi Kuruluşlar				X	X	X			
Toplum				X	X	X			
Devlet Planlama Teşkilatı				X	X	X			
Liseler				X	X	X			
Spor Federasyonları				X	X	X			
Sanayi Odası				X	X	X			
Ticaret Odası				X	X	X			
M.Ü. REKTÖRLÜĞÜ				X	X	X			
M.Ü. DAİRE BAŞKANLIKLARI				X	X	X			
M.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ				X	X	X			
TÜRMOB				X	X	X			
TEMİZLİK FİRMASI				X	X	X			
GÜVENLİK FİRMASI				X	X	X			
YEMEK FİRMASI				X	X	X			
SERVİS FİRMASI				X	X	X			
BAPKO				X	X	X			
MİTTO				X	X	X			
KAMU GÖZETİMİ KURUMU				X	X	X			
SERMAYE PİYASASI KURULU				X	X	X			

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ 2017-2021 STRATEJİK PLANI

	Etki Derecesine Göre								
	Temel Ortak			Stratejik Ortak			Hizmet Alan		
	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.
Akademik Personel	X	X	X						
İdari Personel	X	X	X						
Emekli Personel							X	X	X
Aday Öğrenciler				X	X	X			
Fakültemiz Öğrencileri	X	X	X						
Aday Öğrenci Aileleri				X	X	X			
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri				X	X	X			
YÖK	X	X	X						
Üniversitelerarası Kurul				X	X	X			
ÖSYM	X	X	X						
Milli Eğitim Bakanlığı				X	X	X			
Maliye Bakanlığı	X	X	X						
Sağlık Bakanlığı				X	X	X			
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı				X	X	X			
Gençlik ve Spor Bakanlığı				X	X	X			
İstanbul Kalkınma Ajansı				X	X	X			
Valilikler				X	X	X			
Belediyeler				X	X	X			
TÜBİTAK				X	X	X			
Sivil Toplum kuruluşları				X	X	X			
Üniversiteler				X	X	X			
Kredi ve Yurtlar Kurumu				X	X	X			
Mezunlar				X	X	X			
Basın Yayın Kuruluşları				X	X	X			
Başbakanlık				X	X	X			
Özel Sektör Kuruluşları				X	X	X			
Avrupa Birliği ile ilgili kurumlar				X	X	X			
Teknokentler				X	X	X			
Sayıştay				X	X	X			
Sendikalar				X	X	X			
Vakıflar ve Dernekler				X	X	X			
TÜSİAD				X	X	X			
KOSGEB				X	X	X			
Kaymakamlık (Bahçelievler)				X	X	X			
Sosyal Güvenlik Kurumu				X	X	X			
Tedarikçi Kuruluşlar				X	X	X			
Toplum							X	X	X
Devlet Planlama Teşkilatı				X	X	X			
Liseler				X	X	X			
Spor Federasyonları				X	X	X			
Sanayi Odası				X	X	X			
Ticaret Odası				X	X	X			
M.Ü. REKTÖRLÜĞÜ	X	X	X						
M.Ü. DAİRE BAŞKANLIKLARI	X	X	X						
M.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ				X	X	X			
TÜRMOB							X	X	X
TEMİZLİK FİRMASI				X	X	X			
GÜVENLİK FİRMASI				X	X	X			
YEMEK FİRMASI				X	X	X			
SERVİS FİRMASI				X	X	X			
BAPKO				X	X	X			
MİTTO				X	X	X			
KAMU GÖZETİMİ KURUMU				X	X	X			
SERMAYE PİYASASI KURULU				X	X	X			

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ 2017-2021 STRATEJİK PLANI

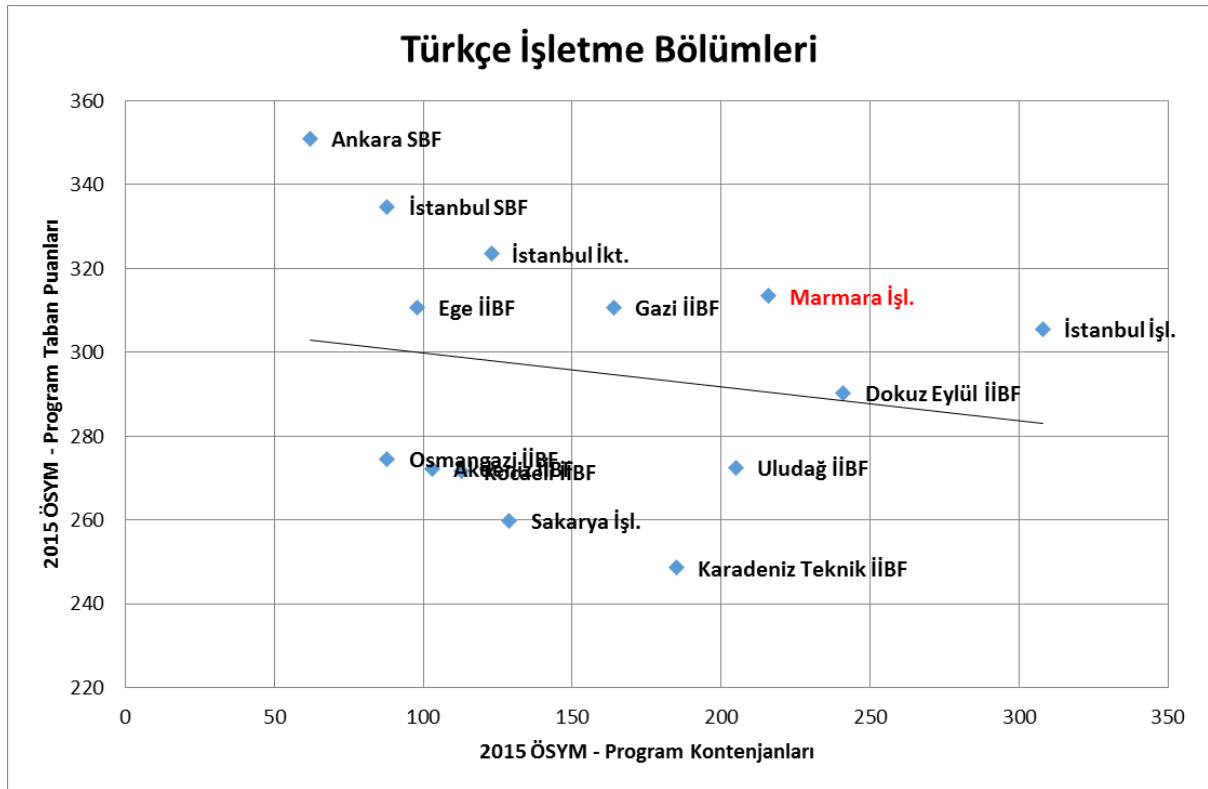
	Önem Derecesine Göre											
	Çok Önemli			Önemli			Az Önemli			Önemli Değil		
	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	ALM. İŞL.	İNG. İŞL.	TÜR. İŞL.	A.i.	i.i.	T.i.
Akademik Personel	X	X	X									
İdari Personel	X	X	X									
Emekli Personel				X	X	X						
Aday Öğrenciler	X	X	X									
Fakültemiz Öğrencileri	X	X	X									
Aday Öğrenci Aileleri	X	X	X									
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri				X	X	X						
YÖK	X	X	X									
Üniversitelerarası Kurul	X	X	X									
ÖSYM	X	X	X									
Milli Eğitim Bakanlığı				X	X	X						
Maliye Bakanlığı	X	X	X									
Sağlık Bakanlığı				X	X	X						
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı				X	X	X						
Gençlik ve Spor Bakanlığı				X	X	X						
İstanbul Kalkınma Ajansı				X	X	X						
Valilikler				X	X	X						
Belediyeler				X	X	X						
TÜBİTAK	X	X	X									
Sivil Toplum kuruluşları	X	X	X									
Üniversiteler	X	X	X									
Kredi ve Yurtlar Kurumu	X	X	X									
Mezunlar	X	X	X									
Basın Yayın Kuruluşları				X	X	X						
Başbakanlık				X	X	X						
Özel Sektör Kuruluşları				X	X	X						
Avrupa Birliği ile ilgili kurumlar				X	X	X						
Teknokentler				X	X	X						
Sayıştay				X	X	X						
Sendikalar				X	X	X						
Vakıflar ve Dernekler				X	X	X						
TÜSİAD				X	X	X						
KOSGEB				X	X	X						
Kaymakamlık (Bahçelievler)							X	X	X			
Sosyal Güvenlik Kurumu	X	X	X									
Tedarikçi Kuruluşlar				X	X	X						
Toplum	X	X	X									
Devlet Planlama Teşkilatı	X	X	X									
Liseler	X	X	X									
Spor Fedarasyonları				X	X	X						
Sanayi Odası				X	X	X						
Ticaret Odası				X	X	X						
M.Ü. REKTÖRLÜĞÜ	X	X	X									
M.Ü. DAİRE BAŞKANLIKLARI	X	X	X									
M.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	X	X	X									
TÜRMOB				X	X	X						
TEMİZLİK FİRMASI				X	X	X						
GÜVENLİK FİRMASI				X	X	X						
YEMEK FİRMASI	X	X	X									
SERVİS FİRMASI	X	X	X									
BAPKO	X	X	X									
MİTTO	X	X	X									
KAMU GÖZETİMİ KURUMU				X	X	X						
SERMAYE PİYASASI KURULU				X	X	X						

2. İşletme Fakültesi Rakip Analizi

İşletme Fakültesi rakip analizi, “BİRİMLERE YÖNELİK STRATEJİ GELİŞTİRME KILAVUZU”nda belirtilen rakip analizi sürecine uygun şekilde hazırlanmış ve aşağıda sunulduğu gibi hem bölüm bazında ayrı ayrı hem de fakülte bazında tek bir Stratejik Grup Haritası oluşturulmuştur.

Bölümler bazında Stratejik Grup Haritası oluşturulurken iki temel değişkenden yararlanılmıştır. Dikey ekseninde 2015 ÖSYM verilerinde yer alan program taban puanları, yatay ekseninde ise kontenjan bilgileri yer almaktadır. Her sene sınava giren toplam öğrenci sayısı farklı olduğu ve taban puanlar sadece aynı yıl içerisinde birbiriyle kıyaslanabildiğinden son beş yılın taban puan ortalaması alınmamıştır.

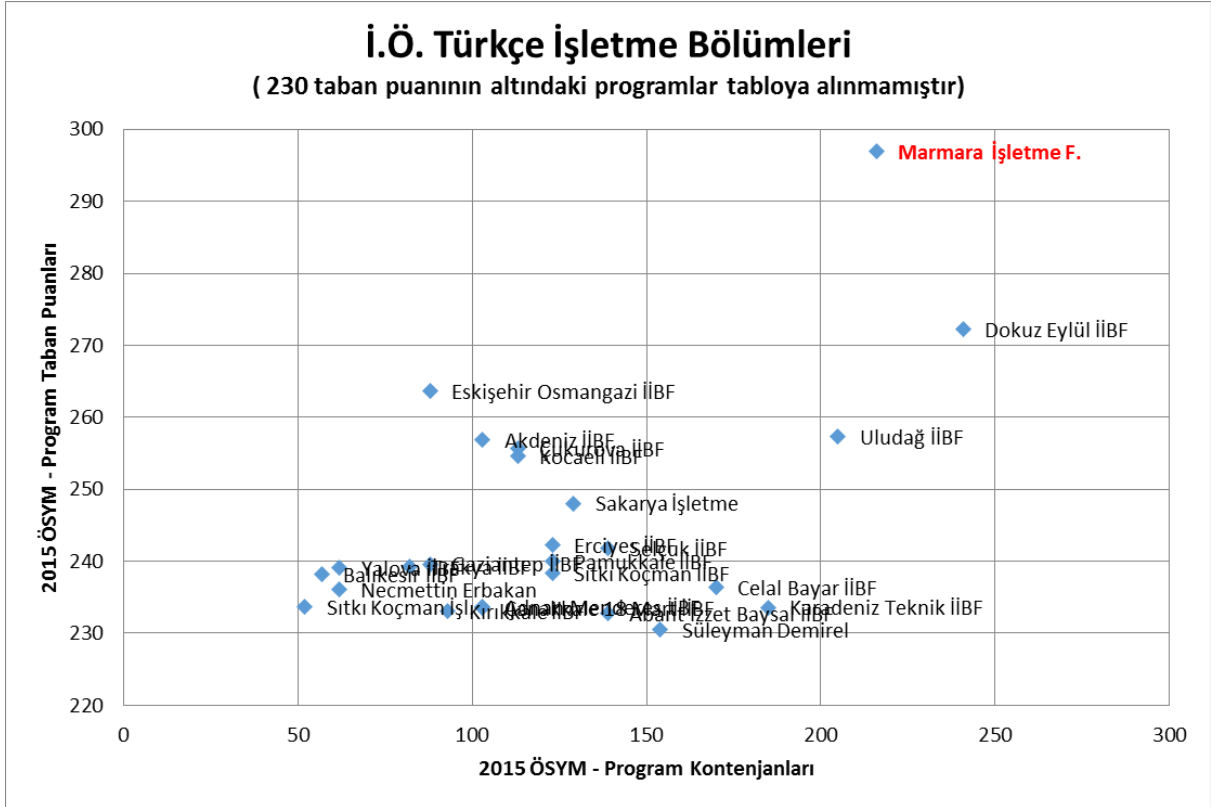
2.1. Türkçe İşletme Programımızın rakip analizi sonucu elde edilen Stratejik Grup Haritası aşağıda görüldüğü gibidir.



Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi fakültemiz Türkçe İşletme birinci öğretim lisans programı taban puanı açısından İstanbul İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, Ege İİBF İşletme Bölümü ve Gazi İİBF İşletme Bölümü ile yakınlık göstermekte, diğer üniversitelerden ayrılmaktadır. Aynı kontenjanlı rakip programlarla kıyaslandığında ise Marmara İşletmenin taban puanının en yüksek program olduğu söylenebilir.

Bu şemada en dikkat çekici husus eğilim çizgisinde de görüldüğü gibi kontenjan artması ile taban puanların net şekilde düşüş eğiliminde olmasıdır. Buradan hareket ederek, Türkçe İşletme Bölümümüz lisans programının 216 olan mevcut kontenjanının (ki bu kontenjana yatay ve dikey geçişler dâhil değildir) azalması durumunda taban puanın Ankara SBF, İstanbul SBF ve İstanbul İktisat Fakültesi İşletme Bölümlerine yakınsayacağı öngörülebilir. İstanbul İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nün de taban puanının düşüklüğü kontenjanına bağlanırsa o programın da yakın rakibimiz olduğu söylenebilir. Taban puanların yükselmesi amacına uygun olarak bölüm kontenjanının ivedilikle düşürülmesi yönünde strateji geliştirilmesi gerekmektedir.

2.2. Türkçe İşletme İkinci Öğretim Programımızın rakip analizi sonucu elde edilen Stratejik Grup Haritası aşağıda görüldüğü gibidir.

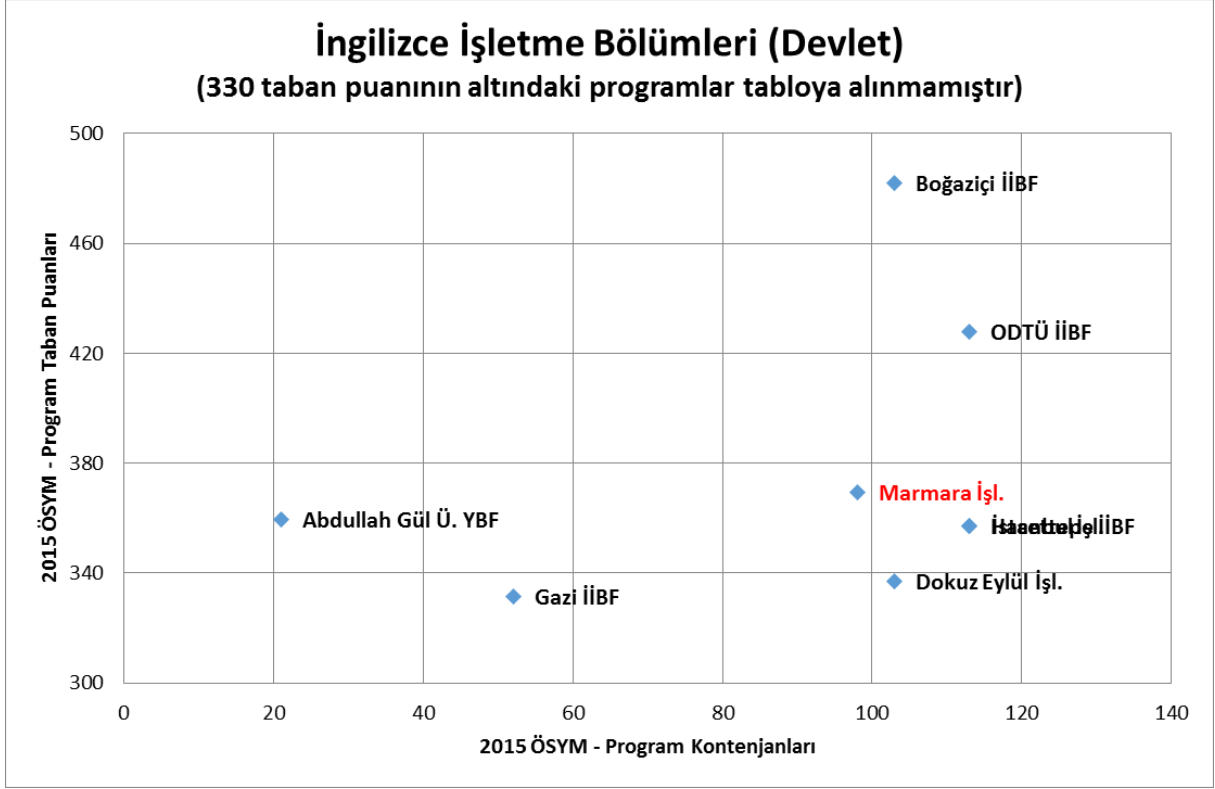


Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi fakültemiz Türkçe İşletme ikinci öğretim lisans programı taban puanı açısından diğer tüm üniversitelerden ayrılmaktadır. Aynı kontenjanlı rakip programlarla kıyaslandığında da Marmara İşletmenin taban puanının açık ara en yüksek program olduğu söylenebilir. İşletme (İ.Ö.) programlarının taban puanı 230'dan düşük olan üniversiteler bu analize dâhil edilmemiştir.

İşletme (İ.Ö.) programımızın kendi alanında Türkiye’de en yüksek taban puanlı program oluşu olumlu bir gösterge olsa da diğer programlarımızda ve fakülte genelinde rakip olarak gördüğümüz üniversitelerin İşletme (İ.Ö.) programlarına sahip olmadıkları (veya olup da bu programları kapatmış oldukları) da gözden kaçırılmamalıdır. Taban puan olarak daha at sıralara konumlanmış devlet üniversitelerinin İ.Ö. programlarını korudukları ancak üst sırala konumlanmış devlet üniversitelerinin İ.Ö. programlarını (İşletme öğrenimi özelinde) kaldırdıkları not düşülmesi gereken bir tespittir.

Öte yandan, Üniversitemizin İstanbul ilinde yerleşik oluşu, İstanbul’un iş dünyasının kalbini teşkil etmesi ve İ.Ö. öğrencilerinin staj ve kısmi süreli çalışma imkânını daha rahat bulmaları İ.Ö. programımızı cazip kılan faktörler olarak görülebilir. Buna ilave olarak yakın rakiplerimizin İ.Ö. programlarını kapatmış olmalarının bu konuda doğal bir üstünlüğün fakültemize geçmesi olarak da yorumlanabilir. Yapılan odak grup çalışmalarında geleneksel olarak uygulamacı yetiştiren bir okul olarak görülen fakültemiz (ve onun öncülü olan Yüksek Ticaret Akademisi) için İ.Ö. programının varlığı korunması gereken bir üstünlük olarak da görülebilir.

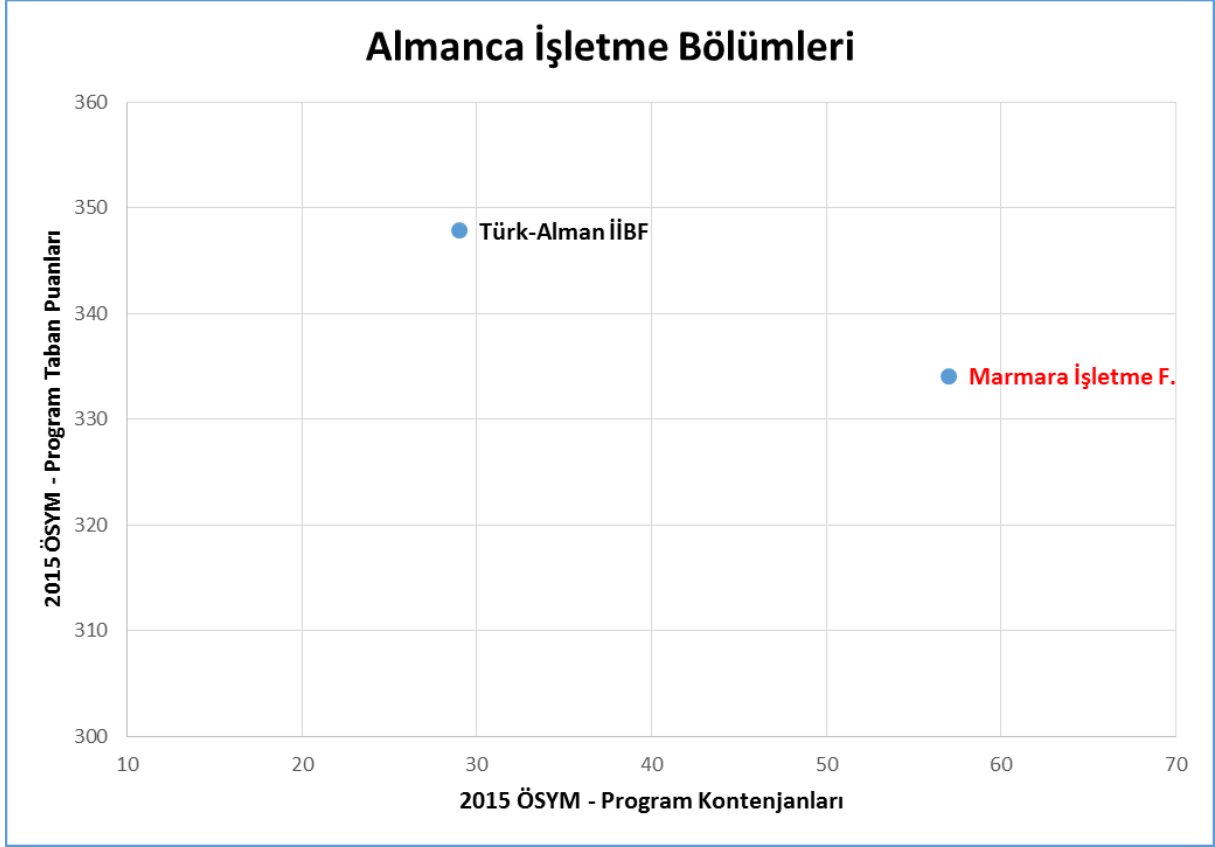
2.3. İngilizce İşletme Programımızın rakip analizi sonucu elde edilen Stratejik Grup Haritası aşağıda görüldüğü gibidir.



Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi fakültemiz İngilizce İşletme lisans programı taban puanı ve kontenjan bilgileri açısından İstanbul İşletme ve Hacettepe İİBF ile yakınlık göstermekte, diğer üniversitelerden ayrılmaktadır. Benzer kontenjanlı rakip programlarla kıyaslandığında da Marmara İşletmenin taban puanının Boğaziçi ve ODTÜ'nün gerisinde kaldığı, diğerlerinin ise üzerinde olduğu söylenebilir. İngilizce İşletme programlarının taban puanı 330'dan düşük olan üniversiteler ve vakıf üniversiteleri bu analize dâhil edilmemiştir.

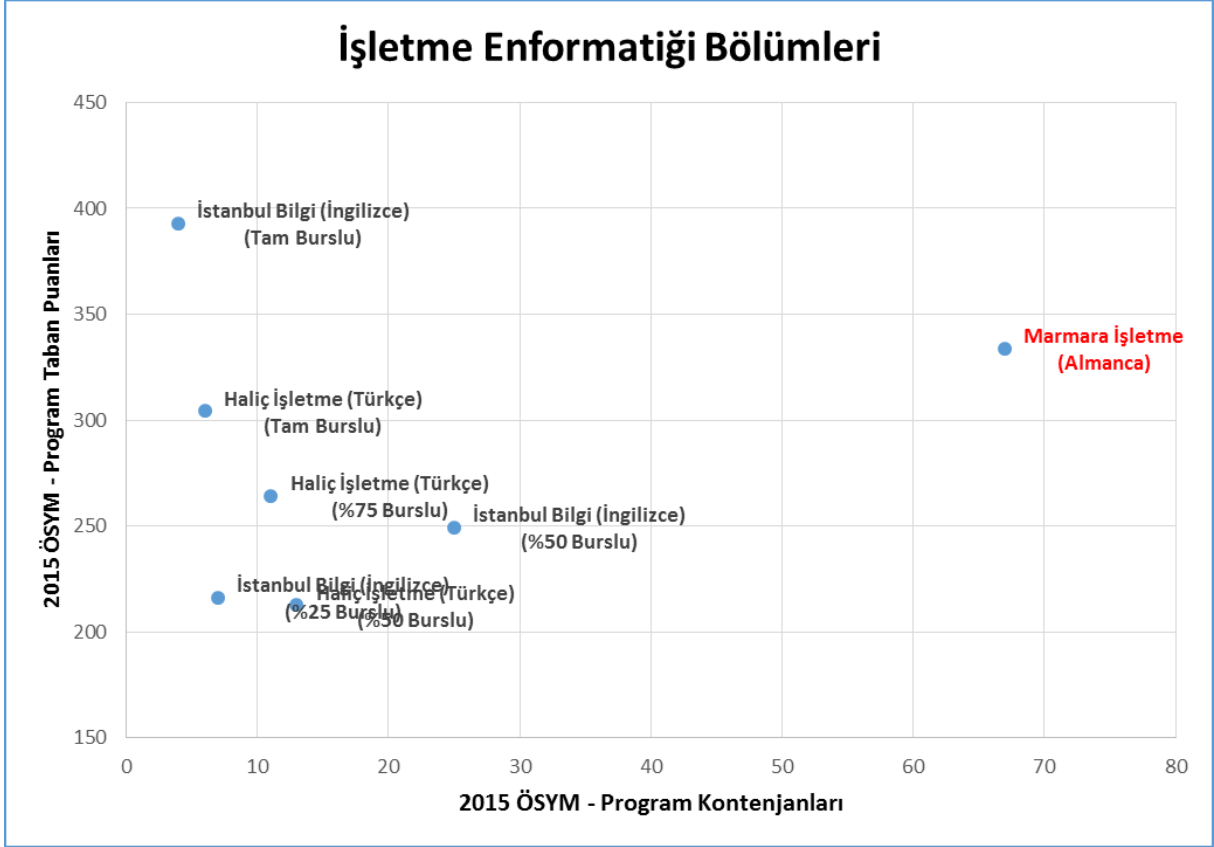
Devlet Üniversiteleri arasında taban puanı 330'dan yüksek, İngilizce İşletme program sayısının sekiz üniversite ile sınırlı olması ise dikkat çekici bir husustur.

- 2.4.** Almanca İşletme Programımızın rakip analizi sonucu elde edilen Stratejik Grup Haritası aşağıda görüldüğü gibidir.



Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi ülkemizde sadece iki adet Almanca İşletme lisans programı mevcut olup, Türk-Alman Üniversitesi bu alanda tek rakibimizdir. Türk-Alman üniversitesinin yakın zaman önce kurulmasına rağmen taban puanının yüksek oluşu dikkat çekicidir. Kontenjan açısından fakültemiz Almanca İşletme Bölümü, Türk-Alman Üniversitesi'nin programının iki katı olduğu göz önüne alınırsa, 14 puanlık farkın en azından bir kısmının kontenjan farkından kaynaklandığı ifade edilebilir. Programımızın tavan puanının 363 olması, Türk-Alman Üniversitesi yerine önce bizim üniversitemizi tercih eden aday öğrencilerin varlığını işaret etmektedir.

- 2.5.** Almanca İşletme Enformatiği Programımızın rakip analizi sonucu elde edilen Stratejik Grup Haritası aşağıda görüldüğü gibidir.



Yukarıdaki şemada görüldüğü gibi ülkemizde sadece bir adet Almanca İşletme Enformatiği lisans programı mevcut olup, o da fakültemizin programıdır. “İşletme Enformatiği” adı altında İstanbul Bilgi Üniversitesinde İngilizce bir lisans programı, Haliç Üniversitesinde de Türkçe bir lisans programı mevcuttur. Öğretim dili açısından rakibi bulunmayan bölümümüzün disiplin alanı açısından rakiplerinin özellikle tam burslu taban puanlarına bakıldığında İstanbul Bilgi Üniversitesi İngilizce tam burslu programının altında kaldığımız görülmektedir. Ancak kontenjanlardaki muazzam farka dikkat edilmelidir. Almanca İşletme Enformatiği bölümümüzün son yıl ki tavan puanının 390 olması taban puan olarak İstanbul Bilgi Üniversitesi İngilizce tam burslu programının tam arkasında yer aldığı (taban 392, tavan 397) ifade edilebilir.

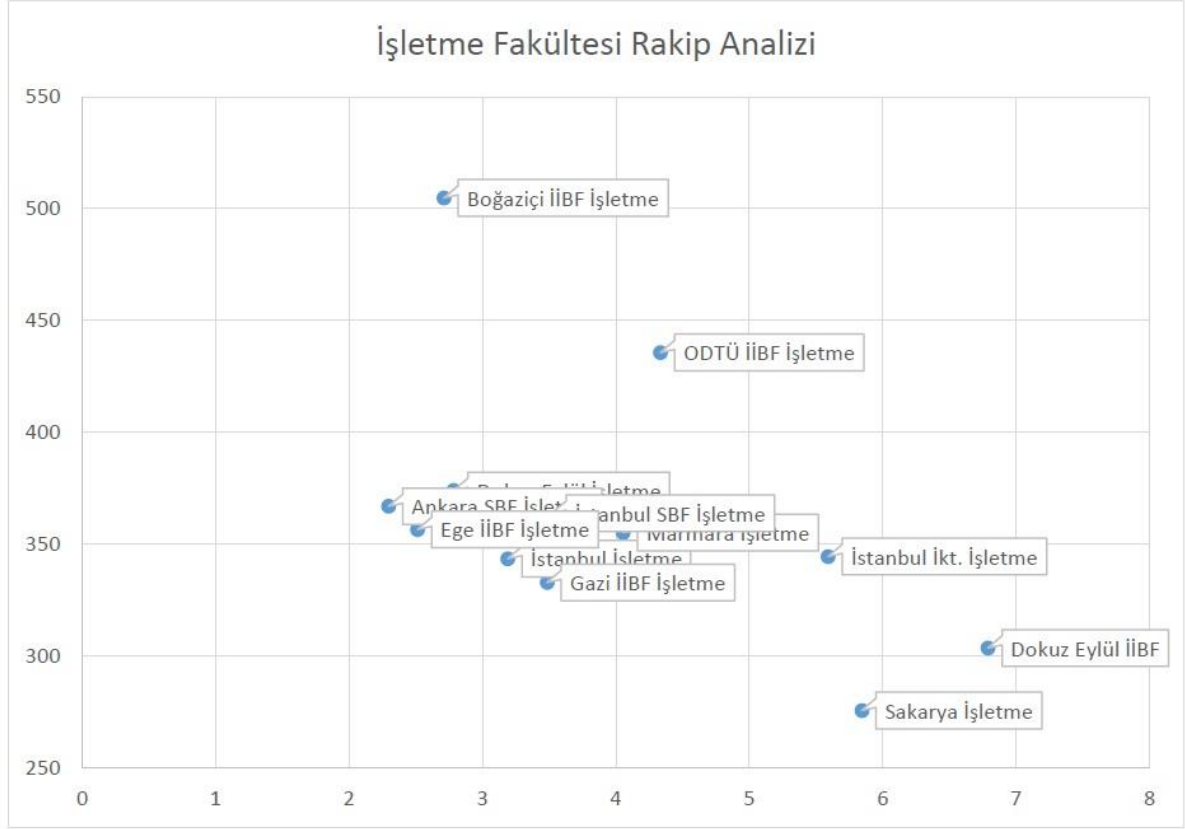
2.6. Fakülte bazında Stratejik Grup Haritası oluşturulurken iki temel değişkenden yararlanılmıştır.

İlk olarak aynı alanda faaliyet gösteren fakültelerin (İşletme Fakülteleri veya İİBF içinde yer alan İşletme Bölümleri toplamı) toplam öğrenci kontenjanlarının toplam öğretim elemanı sayısına oranı hesaplanmıştır. Örneğin Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin ÖSYM son yıllık yeni öğrenci kontenjanı toplam 669'dur. 165 toplam öğretim elemanını kontenjana oranladığımızda 4,055 değerine ulaşırız.

İkinci olarak aynı alanda faaliyet gösteren fakültelerin (İşletme Fakülteleri veya İİBF içinde yer alan İşletme Bölümleri geneli) taban ve tavan puan ortalamaları hesaplanmıştır. Bu hesaplamada bölümlerin kendi kontenjanları hesaba dâhil edilip fakülte içinde kontenjana oranla ağırlıklandırma yapılmıştır. Tüm bu hesaplamaların sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

	Kont/Öğretim Ele.	Tavan, Taban Puan Ort
İstanbul İşletme	3,189	343,378
Marmara İşletme	4,055	355,063
Dokuz Eylül İİBF	6,789	303,534
Dokuz Eylül İşletme	2,784	373,950
Sakarya İşletme	5,843	275,586
Ankara SBF İşletme	2,296	366,866
İstanbul SBF İşletme	3,520	363,766
İstanbul İkt. İşletme	5,591	344,345
Gazi İİBF İşletme	3,484	332,790
Ege İİBF İşletme	2,513	356,490
Boğaziçi İİBF İşletme	2,711	504,717
ODTÜ İİBF İşletme	4,333	435,580

Bu hesaplamalar sonucu elde edilen **Stratejik Grup Haritası** aşağıdadır.



Sonuç olarak İşletme Fakültemizin yukarıdaki sayısal kriterler ışığında, kontenjan, akademik personel sayısı ve tavan, taban puan ortalamaları cinsinden yakın olduğu rakipler aşağıda belirtilmiştir;

- İstanbul İşletme
- Dokuz Eylül İşletme
- Ankara SBF İşletme
- İstanbul SBF İşletme
- Gazi İİBF İşletme
- Ege İİBF İşletme

Akademik yayın sayısı, proje sayıları vs. veriler toplanabilirse daha fazla sayıda Stratejik Grup Haritası oluşturulabilir.

3. İşletme Fakültesi PESTLE Analizi

PESTLE FAKTÖRLERİ				
HUKUKİ FAKTÖRLER				
FAKTÖR	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	FIRSAT	TEHDİT
Anayasa değişikliği ile birlikte YÖK'ün üniversiteler üzerinde kontrolünün artması	10	10		10
657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanununun değişmesi	10	10		10
Anayasa değişikliği ile birlikte özel üniversitelerin kurulması	10	10		10
Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınav sisteminin değişmesi	10	10	?	?
Sığınmacılar ile ilgili yapılacak yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artması	8	8	1	9
Kısa ve orta vadede öğretim üyelerinin koşullarında iyileştirme yapılması ihtimalinin düşüklüğü	10	10		10

EKONOMİK FAKTÖRLER				
FAKTÖR	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	FIRSAT	TEHDİT
Büyüme oranlarının düşük düzeyde devam etmesi	9	9		10
Çift haneli işsizlik oranlarının düşük düzeyde devam etmesi	10	10		10
düşüklüğü	4	6		7
Kişi başına düşen gelirdeki artış	10	10	10	
Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi	10	10	10	
Dünyada yeşil ekonomiye doğru geçiş trendi	2	4	5	
Devletin üniversitelere ayıracağı bütçeyi kısıtlaması	10	10		10
Önem ve Etki Derecelerini : 10: Çok Önemli - 1: Az Önemli olarak puanlayınız				

SİYASAL FAKTÖRLER				
FAKTÖR	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	FIRSAT	TEHDİT
Siyasal rejimin merkezileşmesi	10	10		10
Siyasal ve toplumsal anlamda muhafazakar politikaların etkinliğinin artması	10	10		10
Siyasal kutuplaşma potansiyeli	10	10		10
Sığınmacılara yönelik eğitim politikalarındaki belirsizlik	10	10		10
AB uyum politikalarının yüksek öğretim alanındaki etkilerinin artması	10	10	8	10
Bölgesel çatışmaların artma ihtimali	10	10		10
Ulusal ve uluslararası politikalar çerçevesinde üniversiteler üzerinde tektipleşme baskılarının artması	10	10		10
İlk ve orta öğretim politikalarının üniversite eğitimi için altyapı oluşturmada yetersiz kalması	10	10		10
Üniversite-Sanayi işbirliğini teşvik edici politikaların artması	10	10	10	
Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artması	10	10	10	
Üniversite yönetimlerinin atanmalarında çatışma ve kutuplaşmaların artma eğilimi	10	10		10
Uzaktan eğitim, sürekli eğitim gibi süreçlerin teşvik edilmesi	10	10	5	5

Teknolojik Faktörler				
FAKTÖR	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	FIRSAT	TEHDİT
Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile üniversitelerde eğitimin fiziksel ortamdaki sanal ortama doğru geçişinin artması	10			10
Teknolojinin gelişimi ile siber güvenlik sorunlarının artması	10	10		10
Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim	10	10		10
Yetkinlik merkezleri olarak teknoloji transfer ofisleri ve teknopark etkinliklerinin	10	10	8	2
Ders içeriklerinin bilgi toplumunun ihtiyaçlarının karşılayacak şekilde uyarlanması	10	10		
Teknolojinin gelişimi ile kişiye özgü ürün ve hizmet geliştirme imkanları	10	10	8	
Ders içeriklerinin bilgi toplumunun ihtiyaçlarının karşılayacak şekilde uyarlanması	10	10	10	
Teknolojinin gelişimi ile kişiye özgü ürün ve hizmet geliştirme imkanlarının artması	10	10	10	

EKOLOJİK FAKTÖRLER				
FAKTÖR	DERECESİ	DERECESİ	FIRSAT	TEHDİT
Ekolojik kampüslere doğru eğilim	10	10	10	
Deprem riski nedeniyle üniversite binalarında dönüşüm gerekliliği	10	10	10	
Nüfus artışı nedeniyle büyükşehirlerde trafik yoğunluğundaki artış	10	10		10

SOSYAL FAKTÖRLER				
FAKTÖR	ÖNEM DERECESESİ	ETKİ DERECESESİ	FIRSAT	TEHDİT
Siyasi ve toplumsal kutuplaşmanın yarattığı gerilim	10	10		10
Bilgiyi öğrenme şekillerinde değişim trendi	10	10	8	5
Toplumda anti-entelektüel yaklaşımın artma eğilimi	10	10		10
Gençliğin İdeolojik olarak kutuplaşması ve toplumsal gerilim potansiyeli	10	10		10
Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve friksiyonel işsizliğin artması	10	10		10
Ekonomik yapının ihtiyaç duyduğundan fazla üniversite mezununun ortaya çıkması/Üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı	10	10		10
Üniversitelerin tabakalaşması ile üniversite mezunları arasında sınıf farklarının artması	10	10		10
Liyakat sisteminin değersizleşmesi	10	10		10

4. İşletme Fakültesi GZFT/SWOT Analizi

Fakültemizin durum değerlendirmesini yapabilmek için öncelikle güçlü yanlarımızı ve iyileştirmeye açık alanlarımızı belirlemek üzere iç çevre; çevremizin sunduğu tehditleri ve fırsatları belirlemek için dış çevre analizi yapılmıştır. Bu analizde ortaya çıkan unsurlar aşağıda listelenmiştir.

1. Güçlü Yönlerimiz

Ülkemiz genelinde Almanca İşletme Enformatiği ve UNCW Dual Degree programları gibi nadir lisans programlarına ve lisans düzeyinde tek olan Karar Bilimleri (Decision Sciences) uzmanlık alanına sahip olmamız

Fakülte bünyesinde üç farklı dilde eğitim ve araştırma imkânı sunuyor olmamız

İş Dünyası ile işbirliklerine (Sabancı İşletmecilik Seminerleri, Garanti İşletmecilik Seminerleri, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE - IIA Turkey) vb. derslere) sahip olmamız

133 yıllık tarihi geçmişi ile ülkemizde işletmecilik alanında tercih edilen bir fakülte olmamız

Fakültemizin İstanbul gibi çok önemli bir ekonomi, ticaret, kültür ve medeniyet merkezinde bulunması

Güçlü, nitelikli ve sektörle işbirliği içinde olan bir akademik kadroya sahip olmamız

Bazı bölümlerimizde uzmanlığa yönelik eğitim verilmesi (SAP, Oracle, SQL eğitimleri gibi)

Uluslararası hakemli statüde fakülte dergilerinin varlığı

2. Zayıf Yönlerimiz

Uluslararası akreditasyon sürecini henüz tamamlamamış olmak

Mezunlarıyla yeterli iletişim sağlanamaması ve sosyal ağların yeterince kullanılmaması

İç paydaşlarımızın motivasyonunun ve aidiyet duygusunun eksikliği ve kurumsal iletişim fonksiyonunun bulunmaması

Faaliyet süreçlerinin iyi tarif edilememesinin yanı sıra yetkinliği düşük idari ve teknik personelle çalışılması

Öğretim üyesi başına düşen ders saatinin çoğunlukla yüksek oluşu

Yerleşkemizde sosyal ve fiziksel koşulların yetersizliği

Hızlı teknolojik gelişmelere ayak uyduramamak

3. Çevremizin Sunduğu Fırsatlar

Eğitim kurumlarına bağış yapan işletmelerin vergisel avantajlara sahip olması ve işbirliğine eğiliminin artmış olması

Yabancı dilde eğitime olan talebin artarak devam ediyor olması

Disiplinlerarası çalışma ve uluslararası işbirliklerine yönelik eğilim ve fırsatların artması

Elektronik eğitim, elektronik konferans vb. uzaktan eğitime olan ilginin artışı

Yerel yönetimlerin üniversitelerle işbirliği yapma talep ve eğiliminin artışı

Ulusal ve uluslararası kurumlardan proje alma imkânlarının son yıllarda artması

4. Çevremizin Sunduğu Tehditler

Kamu üniversitelerinde YÖK'ün kontenjanları azaltmaması

Lise ve ortaöğretimde eğitim kalitesinin düşük olması ve bunun üniversite eğitimine olumsuz yansımaları

Belirli periyotlarla gerçekleştirilen öğrenci aforlarının eğitimde kalite düşüşü ve iş yükünün artışına neden olması

Devletin yeni kurulan üniversiteler dışındaki üniversitelere ihtiyacın altında akademik kadro tahsis etmesi

Kamu Üniversitelerinde mali ve idari özerkliğinin henüz sağlanamamış olması

Yeni üniversitelerin kurulması ile rekabetin artması

Üniversite-Sanayi işbirliği için hukuksal zeminin yetersizliği

C. Geleceğe Yönelim

1. İşletme Fakültesinin Misyonu

İşletmecilik alanında pozitif bilimi esas alarak bilgiyi üreten, toplayan ve paylaşan, kurumsal değerlere bağlı, sürdürülebilir bir yaklaşımla çağdaş eğitim, öğretim ve araştırma hizmeti sunan bir fakülte olarak analitik ve eleştirel düşünebilen, girişimci, yenilikçi, toplumsal fayda odaklı ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek bireyler yetiştirmektedir.

2. İşletme Fakültesinin Vizyonu

İşletmecilik alanında uluslararası akreditasyondan geçmiş, araştırmada, eğitim ve öğretimde ulusal ve uluslararası alanda önde gelen yenilikçi ve girişimci fakültelerden biri olmak.

3. İşletme Fakültesinin Temel Değerleri

- Bilimsel düşünceye ve bütünsel bakış açısına sahip,
- Eğitimde ve araştırmada mükemmeli arayan,
- Öğrenci odaklı,
- İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı,
- Her türlü ayrımcılığa karşı,
- Ülke ve dünya sorunlarına duyarlı,
- Çağımızın yeni eğilimleri ve gereklerinin takipçisi,
- Yönetim sürecinde şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı olmak.

4. İşletme Fakültesinin Strateji, Amaç ve Hedefleri

2017-2021 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları dâhilinde, tarafımıza iletilen Üniversitemizin taslak strateji, amaç ve hedefleri ile Fakültemizin strateji, amaç ve hedefleri arasındaki uyum incelenmiştir. Bu kapsamda; üniversitemizin bir numaralı taslak stratejisi altında yer alan 17 hedeften dört tanesi, iki numaralı taslak stratejisi altında yer alan 14 hedeften yedi tanesi ve üç numaralı taslak stratejisi altında yer alan yedi hedeften üç tanesi, fakültemiz stratejilerinin altında yer alan çeşitli amaç ve hedefler ile doğrudan veya dolaylı şekilde uyum içerisindedir. Bu doğrultuda, stratejik planlama işleyiş prensiplerine uygun şekilde fakültemizin söz konusu amaç ve hedefleri, üniversitemizin söz konusu amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edecek nitelik taşımaktadır. Fakültemizin 2017-2021 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında hazırlanan strateji, amaç ve hedefler tabloları aşağıda görülebilir. Üniversitemiz ile Fakültemizin strateji, amaç ve hedefleri arasındaki uyumu gösteren tablolar ise bu raporun **ekinde** sunulmuştur.

STRATEJİ 1	AMAÇ	HEDEF
Strateji 1: Fakültemizin fiziksel imkânlarının yenilikçi bir anlayışla sosyo-tekniik ihtiyaçları karşılayacak şekilde iyileştirilmesi.	A1. 2017 yılı sonuna kadar akademik-idari personelimizin ve öğrencilerimizin sosyo-tekniik ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmış bir çalışma, eğitim ve öğretim ortamının sağlanması.	h1. 2017 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde yapılmakta olan yeni binaya taşınma sürecini tamamlamak.
		h2. 2017 yılı sonuna kadar Göztepe Yerleşkesinde yapılmakta olan yeni binada yer alacak derslikleri, laboratuvarları ve çalışma mekanlarını çok amaçlı kullanıma uygun olarak düzenlemek.

STRATEJİ 2	AMAÇ	HEDEF
Strateji 2: Uluslararası alanda akredite bir fakülte olmak.	A1. Yenilikçi, girişimci ve toplumsal fayda odaklı bir yaklaşımla Fakültenin tüm lisans programlarındaki ders müfredatlarının, ders içeriklerinin ve ders öğretim metodolojilerinin geliştirilmesi.	h1. 2017 yılı sonuna kadar bölüm akademik kurullarının; ders müfredatı, ders içeriği ve ders öğretim metodolojilerinin görüşüleceği özel gündemlerle en az 3 kez toplantı yapmasını sağlamak.
		h2. 2018 yılı sonuna kadar müfredat ve ders içeriklerinin güncellenmesini tamamlamak.
		h3. 2018 yılı sonuna kadar birinci sınıftan itibaren seçimlik ders sayısının tüm dönemlere yayılmasını sağlamak.

		h4. 2018 yılı sonuna kadar her lisans programına, bir tanesi iş dünyası ile işbirliği çerçevesinde olmak üzere en az iki adet yenilikçilik ve girişimcilik konulu ders konulmasını sağlamak.
	A2. Fakültemizin stratejik paydaşlarının temsil edildiği çok uluslu bir danışma kurulunu 2017 yılı ilk yarısının sonuna kadar faaliyete geçirilmesi.	h1. Danışma kurulunun çalışma usul ve esaslarını belirleyen bir yönergeyi 2017 yılının ilk çeyreği içerisinde hazırlamak. h2. Hazırlanacak yönerge kapsamında 2017 yılı ilk yarısının sonuna kadar ilk danışma kurulu toplantısını gerçekleştirmek.
	A3. Fakülteadaki idari süreçlerin adil, sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf bir yaklaşımla sürekli iyileştirilmesi.	h1. 2017 yılı sonuna kadar 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında öngörülen iç kontrol sistemini tümüyle hayata geçirmek. h2. 2017 yılının ilk yarısında Türkiye Kalite Derneği'ne (KALDER) tüzel üye olmak. h3. 2017 yılı sonuna kadar AACSB'ye akreditasyon için gereklilikleri yerine getirmek.
	A4. Fakülte akademik personeline gerçekleştirilen bütün bilimsel faaliyet ve çalışmaların, elektronik ortamda fakülte yıllık faaliyet raporuna yansıtılabilir hale getirilmesi.	h1. 2017 yılı sonuna kadar fakülteadaki akademisyenlerin tüm yayınlarına ait bilgilerin YÖKSİS'e girilmesini teşvik etmek ve gerekli desteği sağlamak. h2. 2018 yılı sonuna kadar fakülteadaki akademisyenlerin tüm yayınlarının güncel şekilde YÖKSİS'e girilmiş olmasını sağlamak.
Strateji 2: Uluslararası alanda akredite bir fakülte olmak. (Devamı)	A5. Fakültemiz mezunlarıyla iletişim ve etkileşim olanaklarının sürekli iyileştirilmesi.	h1. 2018 yılı sonuna kadar fakülte mezun takip sistemi geliştirmek.
		h2. 2019 yılı sonuna kadar fakültemizin mezun haritasını oluşturmak.
		h3. Mezunlarımızın kişisel ve mesleki gelişimlerini artıracak, ilgilerini çekecek, aidiyet duygularını artıracak faaliyetler gerçekleştirmek.
	A6. Öğrenci ve mezun memnuniyetinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sürekli artırılması.	h1. Her yarıyıl düzenli olarak öğrenci ders memnuniyet anketine ilişkin eleştirileri takip ederek mevcut uygulamayı sürekli iyileştirmek.
		h2. 2017-2018 Eğitim ve Öğretim yılında memnuniyet ölçümünün kapsamını genişletmek.
		h3. Öğrencilerin rol ve sorumluluk aldıkları faaliyetler düzenlemek, bu kapsamda yönetim kurulu ve üyelerinin çoğunluğu fakültemiz öğrencilerinden oluşan kulüplerin her yarıyıl en az bir kariyer ve gelişimlerine katkı sağlayan faaliyet düzenlemesini teşvik etmek ve bu konuda rehberlik yapmak.

		h4. Öğrencilerin ulusal ve uluslararası öğrenci etkinliklerine (mesleki yarışmalar, zirveler, toplantılar, vb.) katılımlarını teşvik etmek.
		h5. Öğrencilerin sosyal becerilerinin artırılması, çok yönlü yetişmesi ve mutlu mezun edilmesine katkı sağlayacak spor, hobi, sanatsal ve kültürel etkinlikleri ve bunlara yönelik gösterileri, yarışma ve karşılaşmaları desteklemek ve sponsor temin etmelerine yardımcı olmak.

STRATEJİ 3	AMAÇ	HEDEF
Strateji 3: Özel ve kamu sektörleriyle işbirliği içinde ulusal ve uluslararası düzeyde projeler üretilmesinin teşvik edilmesi.	A1. Fakülte akademik personelinin özel ve kamu sektörleriyle işbirliği içinde, öğrenci ve araştırmacıları da dahil eden projeler üretmesi.	h1. 2017 yılı sonuna kadar MİTTO yetkilileri ve uzmanlar gözetiminde bir arama konferansı düzenlemek.
		h2. Her yıl en az bir defa olmak üzere projelere destek sağlayabilecek kurumlar hakkında bilgilendirme toplantıları düzenlemek.
		h3. 2017 yılı sonuna kadar proje yazma konusunda her dönem en az bir adet eğitim verilmesini sağlamak.
		h4. Araştırmacıların ihtiyaç duyduğu veri tabanlarını, kullanım kapasite ve ihtiyaçlarını sürekli izleyip değerlendirerek kullanıma sunulmasını sağlamak.
	A2. Özel ve kamu sektörlerinde yer alan kurumlarla işbirliklerinin artırılması.	h1. 2017 yılı sonuna kadar her bölümün özel veya kamu sektöründe yer alan en az iki kurum ile bağlantıya geçmesini sağlamak.
		h2. 2018 yılı sonuna kadar her bölümde bağlantıya geçilen kurumlardan en az biri ile ortak araştırma projesi üretilmesini sağlamak.
A3. Paydaşlarımızla birlikte topluma hizmet projelerinin gerçekleştirilmesi.	h1. Yılda en az bir kez topluma hizmet projesi gerçekleştirmek.	
Strateji 3: Özel ve kamu sektörleriyle işbirliği içinde ulusal ve uluslararası düzeyde projeler üretilmesinin teşvik edilmesi. (Devamı)	A4. Fakültemizin merkezi bütçe dışı gelirlerini artıracak yeni projelerin geliştirilmesi.	h1. 2018 yılı sonuna kadar döner sermaye ve MÜSEM kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri çeşitlendirmek ve en az iki eğitim programı düzenlemek.
		h2. 2018 sonuna kadar ikinci üniversite kapsamında uzaktan eğitim veren bir program projesi geliştirmek.

STRATEJİ 4	AMAÇ	HEDEF
Strateji 4: Fakültenin uluslararası çevrede tanınırlığının artırılması.	A1. Uluslararası bilimsel etkinliklere öğrencilerin ve akademisyenlerin katılımının teşvik edilmesi ve desteklenmesi.	h1. 2017 yılı ilk yarısı içerisinde uluslararası eğitim programlarına katılımın teşvik edilmesi amacıyla fon kaynaklarını tespit etmek ve kullanıma sunmak.
		h2. Her anabilim dalının, kendi alanıyla ilgili dünya genelinde kurumsallaşmış uluslararası bilimsel kongre, konferans ve toplantıları tespit edip akademisyenlerin bilgisine sunmasını sağlamak ve bu bilgileri internet sitesinden erişilebilir kılmak.
		h3. İtibarlı olanları öncelikli olmak üzere uluslararası bilimsel kongre, konferanslara ve toplantılara katılımı ve tebliğ sunumunu teşvik etmek.
	A2. Akademik personelin uluslararası düzeyde eğitim, öğretim ve araştırma yapma yetkinliklerinin geliştirilmesi.	h1. 2021 yılı sonuna kadar her yıl yapılan uluslararası yayın sayısını bir önceki yıla göre % 5 oranında artırmak.
		h2. 2021 yılı sonuna kadar (Erasmus harici) en az 3 misafir öğretim üyesi davet edilerek fakültemiz akademisyenleriyle birlikte proje geliştirmeleri amacıyla en az 3 çalıştay düzenlenmesini sağlamak.
		h3. 2021 yılı sonuna kadar fakülteadaki uluslararası öğretim üyesi hareketliliğini %10 oranında artırmak.
		h4. Her bölümden araştırma görevlisi ve yardımcı doçent akademisyenlerin dönüşümlü olarak sürekli mesleki gelişime katkı sağlayan eğitim programlarına katılımını desteklemek.
		h5. Fakültemizin uluslararası hakemli nitelikte yayımlanan Marmara Business Review (MBR) dergisinin 2019 yılı sonuna kadar uluslararası ikincil bir endekste taranır hale getirmek.

STRATEJİ 5	AMAÇ	HEDEF
Strateji 5: Fakültenin mukayeseli üstünlüğünü sürekli kılacak bir akademik kadro yapısının (yedekleme planlaması) oluşturulması.	A1. Akademik kadrolar için ana bilim dalı seviyesinde norm kadro planlamasının yapılması.	h1. Norm kadro planlamasının yapılabilmesi için 2017 yılı ilk yarısı içerisinde bir komisyon oluşturularak sayısal ve objektif değerlendirme kriterlerinin belirlenmesini sağlamak.
		h2. Belirlenen kriterler doğrultusunda akademik kadro ihtiyaçlarını 2017 yılı sonuna kadar ortaya çıkarmak.
		h3. Ortaya çıkarılan akademik kadro ihtiyaçlarına uygun kadro taleplerini 2017 yılı sonuna kadar raporlamak.

Ek.1 (3 Dosya)

Üniversitemiz ile Fakültemizin strateji, amaç ve hedefleri arasındaki uyumu gösteren tablolar.