



Türkiye
Uzay Ajansı



2022-2026

STRATEJİK PLAN

www.tua.gov.tr



T Ü R K İ Y E U Z A Y A J A N S I
S T R A T E J İ V E B Ü T Ç E B A Ş K A N L I Ğ I

2022-2026

S T R A T E J İ K P L A N

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CİMER: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

CNSA: Çin Uzay Ajansı

DİŞM: Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü

DRL: Almanya Havacılık ve Uzay Merkezi

E: Etki

EGNOS: European Geostationary Navigation Overlay Service (Avrupa Yerduraęan Konumlama Yer Paylaşımı Hizmeti)

ESA: European Space Agency (Avrupa Uzay Ajansı)

FSDB: Fırlatma Sistemleri Daire Başkanlığı

GNSS: Global Navigation Satellite System (Küresel Konum Belirleme Sistemi)

GSYİH: Gayri Safi Milli Hasıla

GF: Güçlü Yanlar, Fırsatlar

GT: Güçlü Yanlar, Tehditler

GZFT: Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler

HM: Hukuk Müşavirliği

Hv.K.Klığı: Hava Kuvvetleri Komutanlığı

HTDB: Havacılık Teknolojileri Daire Başkanlığı

INSAT: Hindistan Ulusal Uydu Sistemi

IRS: Hindistan Uzaktan Algılama Uydu Programı

ITU: Uluslararası Telekomünikasyon Birliği

İTB: İleri Teknolojiler Birimi

JAXA: Japonya Uzay Ajansı

KİK: Kamu İhale Kanunu

KİM: Kurumsal İletişim Birimi

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KSÜ: Kamu – Sanayi – Üniversite

KÜSi: Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

NASA: National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)

O: Olasılık

ODTÜ: Ortadoęu Teknik Üniversitesi

PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyodemografik, Teknolojik, Legal, Ekolojik

ROKETSAN: Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş.

ROSCOSMOS: Rusya Devlet Uzay Etkinlikleri Kuruluşu (Rusya Uzay Ajansı)

RP: Risk Puanı

SGDB: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

SGK: Strateji Geliştirme Kurulu

SPHE: Stratejik Plan Hazırlama Ekibi

SLOC: Deniz İletişim Hatları

SSB: Savunma Sanayi Başkanlığı

TGB: Teknoloji Geliştirme Bölgesi

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TÜRKSAT: Türksat Uydu Haberleşme Kablo TV ve İşletme A.Ş.

TUA: Türkiye Uzay Ajansı

TUSAŞ: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.

UBDB: Uzay Bilimleri Daire Başkanlığı

USADB: Uzay Sistemleri ve Araçları Daire Başkanlığı

YHDB: Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı

YEP: Yeni Ekonomi Programı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

ZF: Zayıflar Yanlar, Fırsatlar

ZT: Zayıflar Yanlar, Tehditler

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR

TABLolar LİSTESİ.....	1
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	2
BAKAN SUNUŞU.....	3
ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU.....	5

01 BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

02 TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

03 1. BÖLÜM: STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....12

04 2. BÖLÜM: DURUM ANALİZİ.....16

A- KURUMSAL TARİHÇE.....	20
B- MEVZUAT ANALİZİ.....	20
C- ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ.....	22
D- FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ VE PAYDAŞLAR İLE İLİŞKİLER.....	23
E- PAYDAŞ ANALİZİ.....	25
1. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ.....	25
2. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ.....	26
F- KURUM İÇİ ANALİZ.....	28
1. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ.....	30
2. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZ.....	32
3. FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ.....	34
4. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ.....	35
5. MALİ KAYNAK ANALİZİ.....	35
6. PESTLE ANALİZİ.....	35
7. GZFT (GÜÇLÜ- ZAYIF YÖNLER/ FIRSATLAR- TEHDİTLER) ANALİZİ.....	36

05 3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ

A- VİZYON.....	42
----------------	----

B- MİSYON.....	42
C- TEMEL DEĞERLER.....	42
Ç- STRATEJİK AMAÇLAR.....	42

4. BÖLÜM: STRATEJİ GELİŞTİRME 06

A- STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER.....	46
B- HEDEF KARTLARI.....	46
C- MALİYETLENDİRME.....	61

5. BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME 07

A- KAPSAM.....	64
B- SORUMLULUKLAR.....	64
C- RAPORLAMA.....	65

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Stratejik Amaçlar ve Hedefler Tablosu.....	07
Tablo 2 Temel Performans Göstergeleri Tablosu.....	08
Tablo 3 Strateji Geliştirme Kurulu.....	13
Tablo 4 Stratejik Plan Ekibi.....	13
Tablo 5 Ürün/Hizmet Analizi.....	19
Tablo 6 Personelin Kadro Durum Dağılımı.....	26
Tablo 7 Personelin Cinsiyet Dağılımı.....	26
Tablo 8 Personelin Yaş Dağılımı.....	26
Tablo 9 Personelin Yabancı Dil Seviye Dağılımı.....	27
Tablo 10 Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	27
Tablo 11 Kurum Kültür Analizi.....	28
Tablo 12 Mevcut Araçlar.....	28
Tablo 13 Başkanlık Binasının Kat Dağılımı.....	30
Tablo 14 Maliyet Kaynak Analizi.....	31
Tablo 15 GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler/Fırsatlar-Tehditler) Analizi.....	32
Tablo 16 Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler Tablosu.....	43
Tablo 17 Hedef Kartları.....	44
Tablo 18 Tahmini Maliyet Tablosu.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 TUA Organizasyon Şeması.....	25
---	----



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

Uzay ve havacılık sektörü, günümüzde çarpan etkisi yaratan ve yatırımda hızlandıran etkiye sahip öncelikli alandır. Uzay sektörünün ülkemize kazandıracağı ekonomik faydanın yanında televizyon yayıncılığı, internet, telefon hizmetleri, optik ve radar görev yüklerine sahip uzay araçlarıyla yeryüzünün hassas bir şekilde izlenmesi, navigasyon uydularıyla akıllı ulaşım uygulamaları, şehircilik, tarım gibi alanlarda birçok hizmetin sağlanması mümkün hale getirerek ülkemize birçok alanda katma değer yaratacaktır. Bu nedenle uzay stratejisinin verimli, güvenli ve sürdürülebilir şekilde gerçekleştirilmesi ülkemiz için büyük önem arz etmektedir.

Uzay faaliyetleri, bütün yönleriyle stratejik olarak yönetilmesi gereken bir alandır. Bu alan bütünsel bir ekosistem ve değer zinciri bakış açısı ile yönetilmelidir. Türkiye Uzay Ajansı, hazırladığı ve hazırlayacağı program ve politika belgeleriyle ve geleceğe yönelik perspektifler, hedef ve stratejileri ile ülkemizin uzay ekosisteminin sağlıklı ve planlı bir şekilde gelişmesini sağlayacaktır.

Dünyadaki gelişmeler dikkate alınarak, ülkemizin uzay politikaları alanındaki hedeflerinin koordineli olarak yürütülmesi amacıyla önümüzdeki on yılı kapsayacak Milli Uzay Programı, Türkiye Uzay Ajansı Tarafından hazırlanarak Cumhurbaşkanımız tarafından kamuoyu ile paylaşılmıştır. Milli Uzay Programı kapsamında Cumhuriyetimizin 100. Yılında, belirlediğimiz on hedeften Türk Astronot ve Bilim Misyonunu gerçekleştirerek büyük bir adım atmış olacağız. Ayrıca Ay Görevi hedefinin ilk aşaması olan Ay'a sert inişi de aynı zamanda gerçekleştirmeyi planlıyoruz.

Milli Uzay Programı doğrultusunda, Türkiye Uzay Ajansı 2022-2026 Stratejik Planı'nın başarılı bir şekilde uygulanacağına, Ülkemizin uzay ve havacılık konusundaki hedefleri gerçekleştirilerek hak ettiği konuma yükseleceğine inanıyorum. Planın hazırlanması sürecinde emeği olan Ajans personeline ve paydaşlarımıza teşekkürlerimi sunuyorum.

MUSTAFA VARANK
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanı

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU



Uzayın bilinmeyen yönleri araştırılırken aynı zamanda güvenlik, siyasi ve ekonomik yönden dünyada söz sahibi bir güç haline gelmek için uzayla ilgili çalışmaların hızlanması büyük önem taşımaktadır. Ülkemiz uzay faaliyetlerinde, haberleşme ve yer gözlem uyduları yolu ile önemli kabiliyetler kazanmış olan uzay endüstrisi ve sahip olduğu altyapı ile gelecekte önemli bir oyuncu olmaya adaydır. Milli Teknoloji Hamlesi doğrultusunda uzay faaliyetlerinde yerliliği ve milliliği ön plana alan politikamız ile belirlenen, Cumhurbaşkanımız tarafından açıklanan, Milli Uzay Programı stratejik hedefleri öncelik olarak belirlenmiştir.

Üstlendiğimiz görev çerçevesinde; düzenleme, belgelendirme, kabiliyet kazanımı, işbirlikleri geliştirme, eğitim ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile uzay ekosistemini geliştirmeyi amaçlıyoruz. Başkanlığımız orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izleyeceğimiz stratejiler ile kaynak dağılımlarını içeren 2022-2026 Stratejik Planımızı hazırladık. Milli Uzay Programı kapsamındaki hedefler doğrultusunda, Özel bütçeli ve öz geliri olan bir kurum olarak bütçe güncellemeleriyle birlikte Stratejik Planımızda da güncellemeler yapılacaktır.

2022-2026 Stratejik Plan hazırlık sürecinde fikirlerini bizden esirgemeyen değerli paydaşlarımıza ve emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, Stratejik Planımızın uzay alanında, insan kaynağının, bilimsel ve teknolojik alt yapının, yetkinlik ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesinde büyük katkı sağlamasını ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

SERDAR HÜSEYİN YILDIRIM
Türkiye Uzay Ajansı Başkanı

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

VİZYONUMUZ

Yeni uzay çağının gereklerine uygun şekilde, ülkemizin ve tüm insanlığın menfaatine olacak çalışmaları gerçekleştiren öncü ve lider kurum olmak.

MİSYONUMUZ

Ülkemizin uzay alanında nitelikli insan kaynağını ve uzay ekosistemini hızla geliştirerek, gerektiğinde uluslararası işbirliklerini de değerlendirerek devletimizin uzay stratejisini verimli, güvenli ve sürdürülebilir şekilde gerçekleştirmek.

TEMEL DEĞERLERİMİZ



Bilimsellik



Sürdürülebilirlik

Kapsayıcılık



Katılımcılık



Sosyal Sorumluluk



Risk Odaklılık



İnsan Odaklılık



Verimlilik



İşbirliğine Açıklık



Çevreye Duyarlılık



Ekip Çalışması



Dinamiklik



Yenilikçilik

STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

Tablo 1 Stratejik Amaçlar ve Hedefler Tablosu

Amaçlar	Hedefler
A1: Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek	H1.1: Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulması
	H1.2: Finansal altyapının daha güçlendirilmesi
	H1.3: Teknolojik, bilişimsel, fiziksel ve sosyal altyapının iyileştirilmesi
	H1.4: Kurumsal risk yönetim kapasitesi ve iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesi
	H1.5: Kurumun iletişim kapasitesinin artırılması
A2: Ülkemizdeki Uzay ve Havacılık Sektörünü ve Ekosistemini Geliştirmek ve Dünyada Rekabet Edebilir Hale Getirmek	H2.1: Özgün ve yenilikçi fikirlerin/ürünlerin ortaya çıkarılması
	H2.2: Uzay ve Havacılık ekosistemi için sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı kapasitesinin artırılması
	H2.3: Ulusal mevzuatın uluslararası standartlarla uyumlu bir şekilde paydaşlarla işbirliği içerisinde hazırlanması
	H2.4: Ulusal kapsamda teknolojik yeteneklerin ve fiziksel altyapıların güçlendirilmesi
A.3: TUA'nın Ulusal ve Uluslararası Etkinliğini Artırmak	H3.1: Ulusal kabiliyetlerimizi artırmak ve menfaatlerimizi korumak için ikili, bölgesel, çoklu ve çok taraflı ilişkilere ve işbirliklerine yön verilmesi
A.4: Ülke genelinde uzay ve havacılık bilim ve teknolojilerine yönelik ilgi ve merakın geliştirilmesinde öncülük yapmak	H4.1: TUA'nın kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliğinin artırılması
	H4.2: Toplumun bilim ve bilgi birikimine katkı sağlanması
	H4.3: Sektörel, bölgesel ve ulusal sosyal sorumluluk ve farkındalık proje ortaklıkları geliştirilmesi

TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Tablo 2 Temel Performans Göstergeleri Tablosu

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2021)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Hedeflenen Değer (2026)
1	Yapılan düzenleme sayısı (adet)	6
--	Ürün/Fikir Raporu Sayısı (adet)	13
--	Uzay kalifiye yerli ürün sayısı (adet)	2
--	KÜSİ sayısı (adet)	10
4	İkili ve Çoklu İşbirliği Sayısı (adet, kümülatif)	50
--	Katılım Sağlanan Uluslararası Proje Sayısı (adet, kümülatif)	27
5	Uluslararası organizasyonlara üyelik sayısı (adet, kümülatif)	9
--	Proje sayısı (adet, kümülatif)	40
5	Ulaşılan eğitim kurumu sayısı (adet)	235



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

1 BÖLÜM

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun şekilde, Türkiye Uzay Ajansı Başkanlığı 2022-2026 Stratejik Planı hazırlanması çalışmalarına Başkanlık Makamı'nın 21/04/2021 tarihli ve E.441 sayılı Oluru ile başlanmıştır. Stratejik planlama sürecine Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer aldığı üzere "Hazırlık Dönemi" planlamanın planlamasının yapıldığı bir süreçtir. Stratejik plan hazırlık süreci, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, Başkanlığımız genelinde sahiplenmeyi gerektiren, katılım temelli bir süreçtir. Bu itibarla, üst politika belgelerine uygun olarak; tüm birimlerimizin katkı ve görüşlerini yansıtan Türkiye Uzay Ajansı Başkanlığı 2022-2026 dönemi Stratejik Planının hazırlanması maksadıyla 26 Nisan 2021 tarihinde Başkanlık Makamı tarafından 2021/1 sayılı Genelge yayımlanmıştır. Bu Genelge ile Strateji Geliştirme Kurulu da teşkil edilmiştir. Strateji Geliştirme Kurulu tarafından Strateji Planlama Ekibi belirlenmiş ve planlama sürecine ilişkin iş/zaman planı hazırlanmasına müteakip 31 Mayıs 2021 tarihinde Başkanlık Makamı tarafından 2021/2 sayılı Genelge yayımlanmıştır. Bu doğrultuda, stratejik plan hazırlama çalışmaları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda Strate-

ji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Strateji Geliştirme Kurulu **Tablo-3'te**, Stratejik Planlama Ekibi **Tablo-4'te** yer almaktadır.

Tablo 3 Strateji Geliştirme Kurulu

AD SOYAD	GÖREV
Serdar Hüseyin YILDIRIM	Başkan
Salih Metin KİBAR	İdari Başkan Yardımcısı
Bünyamin AYZ	Yönetim Hizmetleri Daire Başkanı
Özgür ÖZKAN	Strateji Geliştirme Daire Başkan V.
Ali BAYGELDİ	Uzay Sistemleri ve Araçları Daire Başkan V.
İsmail AKTAŞ	Fırlatma Sistemleri Daire Başkan V.
İbrahim KÜÇÜK	Uzay Bilimleri Daire Başkan V.
Ayhan İNCİRCİ	Dış İlişkiler Şube Müdür V.
Fatih DULKAN	İleri Teknolojiler Birim Sorumlusu
Ayşe ŞENGÖR	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı/ Şube Müdürü
Mustafa GİRGİN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı/ Şube Müdürü V.

Tablo 4 Stratejik Plan Ekibi

	Asıl	Yedek
Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı	Hasan AYHAN İsmail KORKMAZ	Yahya KARADENİZ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mesut ÇINAR	Ezgi Yağmur ŞİMŞEK
Fırlatma Sistemleri Daire Başkanlığı	Fatih DEMİR	Abdullah YILMAZ
Havacılık Teknolojileri Daire Başkanlığı	Mehmet Zafer SAVRAN	
Uzay Sistemleri ve Araçları Daire Başkanlığı	Tufan KAYACI	İlker BAYRAM
Uzay Bilimleri Daire Başkanlığı	Hasan Ersel GÜREL	Şule ÇEKEN YÜGRÜK
Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü	Ayhan İNCİRCİ	Selman DEMİRKESEN
İleri Teknolojiler Birimi	Deniz ALBAYRAK	



DURUM ANALİZİ



2 BÖLÜM

A- KURUMSAL TARİHÇE

Başkanlığımız, 13.12.2018 tarihli ve 23 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile tüzel kişiliğe haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, özel bütçeli, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olarak kurulmuştur.

23 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde değişiklik yapan 21.11.2019 tarihli ve 52 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Başkanlığımıza çeşitli unvanlarda 123 adet kadro ihdası yapılmıştır

B-MEVZUAT ANALİZİ

Uzayın Dünya'da politik ve ekonomik olarak öncelikli gündemini sürekli artırması ile ülkemizde de uzay faaliyetleri hız kazanmıştır. Uzay faaliyetlerine harcadığı kaynakları 2000'li yıllardan itibaren artıran Türkiye, haberleşme ve yer gözlem uyduları yolu ile önemli kabiliyetler kazanmış olan uzay endüstrisi ve sahip olduğu eğitimli insan gücü ile gelecekte önemli bir oyuncu olmaya adaydır. Uzay faaliyetlerinde yerliliği ve milliliği ön plana alan politikası ile ülke içi uzay çalışmaları ekosistemi oluşturmak öncelik olarak görülmektedir. Dinamik ve girişimci özel sektör de bu ekosistemin içinde yer almaya başlamıştır.

Türkiye, uzay araçlarının bileşen seviyesinde ve sistem testlerine yönelik mekanik,

elektromanyetik, ısı, optik, radyasyon test altyapılarına sahiptir. Mevcut altyapılara ilave olarak yeni altyapı talep ve ihtiyaçlarının takip edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması planlanmaktadır.

13.12.2018 tarihli ve 23 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olarak Türkiye Uzay Ajansı kurulmuştur. Türkiye Uzay Ajansı'nın görev ve sorumlulukları aşağıda özetlenmiştir.

✧ Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalar doğrultusunda Millî Uzay Programını hazırlamak ve hayata geçirilmesi için düzenlemeler yapmak.

✧ Uzay ve havacılık bilimi ve teknolojilerine yönelik orta ve uzun vadeli amaçları, temel ilke ve yaklaşımları, hedef ve öncelikleri, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını da içeren stratejik planlar hazırlamak.

✧ Rekabetçi bir uzay ve havacılık sanayinin geliştirilmesi, toplumun refahı ve millî menfaatler doğrultusunda uzay ve havacılık teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması, uzay ve havacılık teknolojileri alanında bilimsel ve teknolojik altyapıların ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, kapasite ve yeteneklerin artırılması, uzaya bağımsız erişim imkânı sağlayacak tesis ve teknolo-

jilerin kazanılması, uzay ve havacılık bilimi ve teknolojileri alanındaki uzmanlık ve bilgi birikiminden millî sanayinin diğer sektörlerinin de yararlanabilmesi için gerekli çalışmaları yapmak veya yaptırmak.

✧ Ulusal kapsamda ve Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU) nezdinde yürütülen spektrum ve yörünge tahsis ve koordinasyon faaliyetleri ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından yürütülen görevler hariç olmak üzere uzay araçları ve uzay yer sistemlerine ilişkin ulusal egemenlik kapsamındaki hakların kullanımına karar vermek, bu hakların yönetimi ve kullandırılmasına yönelik usul ve esasları belirlemek ve bu haklarla ilgili ulusal yükümlülüklerin gereklerini yerine getirmek, uzay yer istasyonlarının işletilmesine yönelik sözleşme imzalamak, uzay yer istasyonları arasında koordinasyonu sağlamak, ülkemizin uzaya yönelik hak ve menfaatlerinin korunması ve güvence altına alınması için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla koordinasyonu yürütmek.

✧ Milletlerarası andlaşmalar uyarınca uzaya fırlatılan nesnelerin kayıtlarını Devlet adına tutmak, Birleşmiş Milletler nezdinde tescil işlemlerini gerçekleştirmek veya tescil işlemlerini gerçekleştirmek üzere yetkilendirmek.

✧ Ticari, bilimsel ve araştırma-geliştirme amaçlı uzay operasyonları ile insanlı veya insansız uzaya erişim ve uzayın keşfine yönelik operasyonları yaptırmak veya yapılmasını koordine etmek.

✧ Uydu, fırlatma araç ve sistemleri, hava araçları, simülatörler, uzay platformları dâhil uzay ve havacılıkla ilgili her türlü ürün, teknoloji, sistem, tesis, araç ve gereç-

lerin tasarımı, üretimi, entegrasyonu ve gerekli testlerinin yapılmasını sağlamak amacıyla plan, proje ve çalışmalar yapmak veya yaptırmak.

✧ Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşları tarafından uzaya gönderilecek uydu ve uzay araçlarının yurtiçinden fırlatılmasına, yörüngeye yerleştirilmesine ve geri döndürülmesine ilişkin gerekli izinleri vermek ve koordinasyonu sağlamak; yurtdışından fırlatılmasına, yörüngeye yerleştirilmesine ve geri döndürülmesine ilişkin bildirimleri kayıt altına almak.

✧ Uzay ve hava araçları ile uzay yer sistemleri alanında her türlü tasarım, analiz, üretim, test, operasyon ve entegrasyon faaliyetlerini düzenlemek, izlemek ve gerektiğinde bu hususlarda yetkilendirme yapmak ve süreçleri yürütmek.

✧ Uzay ve havacılık bilimi ve teknolojilerinin; ülke kalkınması, millî güvenliğin sağlanması, kamu sağlığının ve çevrenin korunması, doğal kaynakların ve tarımsal verimliliğin tespit edilmesi, doğal afetlerin erken tespitinin yapılması ve doğal afetlerden kaynaklanan hasarların azaltılması, milletlerarası andlaşmalar ve yükümlülüklerin takibine yönelik kullanılması amacıyla yapılacak çalışmalarda ilgili kurumlar ile koordinasyonu sağlamak.

✧ Ülke genelinde uzay ve havacılık bilim ve teknolojilerine yönelik ilgi ve merakın geliştirilmesinde öncülük yapmak; bu amaçla Ajansın ilgi ve faaliyet alanlarında kamuoyuna ulaşmak için gerekli yayınları yapmak ve her türlü iletişim ortamında içerik hazırlamak ve sunmak, etkinlikler gerçekleştirmek ve bu amaca yönelik faaliyetleri desteklemek.

✧ Millî güvenlik ve kamu düzeninin sağlanması amacıyla, Ajansın görevi kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verinin standartlarını oluşturmak, gerektiğinde işlenmesini, saklanmasını ve kullanılmasını sağlamak ve paylaşım şartlarını düzenlemek.

✧ Ülkenin sahip olduğu kritik uzay ve havacılık teknolojilerinin ihracına ilişkin usul ve esasları, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordineli olarak belirlemek.

✧ İlgili diğer mevzuat hükümleri saklı kalmak üzere, uzay ve havacılık bilim ve teknolojilerine ilişkin uluslararası standartları da dikkate alarak, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde ülke standartlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak.

✧ Uzay ve havacılık bilimi ve teknolojilerinin; ülke kalkınması, millî güvenliğin sağlanması, kamu sağlığının ve çevrenin korunması, doğal kaynakların ve tarımsal verimliliğin tespit edilmesi, doğal afetlerin erken tespitinin yapılması ve doğal afetlerden kaynaklanan hasarların azaltılması, milletlerarası anlaşmalar ve yükümlülüklerin takibine yönelik kullanılması amacıyla yapılacak çalışmalarda ilgili kurumlar ile koordinasyonu sağlamak.

✧ Uzay ve havacılık bilimi ve teknolojilerinde dışa bağımlılığı azaltmak, uluslararası alanda rekabet gücünü artırmak, bilimsel ve teknolojik altyapıyı oluşturmak ve her türlü yeni teknolojinin geliştirilmesi amacıyla Ar-Ge ve yüksek teknoloji girişimciliği destek programları hazırlamak.

✧ Astronomi ve uzay bilimleri ile ilgili çalışmaları desteklemek ve ulusal düzeyde yürütülen çalışmaları koordine etmek, gözlem ve ölçüm sistemleri teknolojilerinin ge-

liştirilmesine yönelik çalışmaları desteklemek ve uluslararası işbirliklerini geliştirmek.

✧ Uzay ve havacılık bilimi ve teknolojileri ile ilgili olarak uygulamaların gelişimini ve yaygınlaştırılmasını destekleyici mahiyette finans, hukuk, yönetim, işletme, pazarlama ve benzeri konularda çalışmalar yapmak.

✧ Uluslararası uzay hukukundaki gelişmeleri izlemek ve muadil yabancı kuruluşlar ile işbirliği yapmak, uzay hukukuna ilişkin mevzuat dâhil her türlü çalışmaları yürütmek.

✧ Uzay ve havacılık teknolojileri ile ilgili bölgesel veya uluslararası oluşum ve kuruluşlara üye olmak, görev alanı ile ilgili konularda uluslararası kuruluşlar ve ülkelerle bağlantı sağlamak, uluslararası oluşum, kuruluş ve anlaşmalar nezdinde ülkemizi temsil edecek personeli görevlendirmek.

C- ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye Uzay Ajansı Başkanlığı 2022-2026 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde, aşağıda listelenen ilgili mevzuat incelenerek, üst politika belgelerinin Başkanlığa verdiği görevler tespit edilmiş, ihtiyaçlar belirlenmiş, strateji ve faaliyetlere temel teşkil etmesi sağlanmıştır. İhtiyaçların tespiti kapsamında incelenen üst politika belgeleri aşağıda yer almaktadır.

1. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)
2. Orta Vadeli Program (2022-2024)
3. 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı

4. Milli Uzak Programı
5. Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
6. 2020-2023 Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı
7. Türkiye Turizm Stratejisi (2023)
8. 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı
9. Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2018-2023

D-FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ VE PAYDAŞLAR İLE İLİŞKİLER

Mevzuat analizi sonucunda Başkanlığımızın görev alanının altı ana faaliyet alanından oluştuğu belirlenmiş ve ürün/hizmetlerle birlikte **Tablo 5**'te gösterilmiştir.

Tablo 5 Ürün/Hizmet Analizi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Mevzuat Düzenleme	1- Millî Uzak Programının hazırlanması ve hayata geçirilmesi için düzenlemeler yapılması, 2- Uluslararası ilişkiler kapsamında ikili veya çoklu anlaşmalardan doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesi için düzenleme yapılması, 3-Uluslararası organizasyonlara üyelikten doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesi için düzenleme yapılması, 4-Kurumsal iş ve işlemlerde mevzuat ve düzenlemeler yapılması,
Belgelendirme	1-Uluslararası standartlara uygun çalışmalar yapılması, 2-Uzaya fırlatılan nesnelerin kayıtlarının Devlet adına tutulması, Birleşmiş Milletler nezdinde tescil işlemlerinin gerçekleştirilmesi, 3-Ülke standartlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılması,
Kabiliyet Kazanımı	1-Uzaya bağımsız erişim imkânı sağlayacak tesis ve teknolojilerin kazanılması, 2-Ticari, bilimsel ve araştırma-geliştirme amaçlı uzay operasyonları ile insanlı veya insansız uzaya erişim ve uzayın keşfine yönelik operasyonların yaptırılması, 3-Uzay ve havacılıkla ilgili her türlü ürün, teknoloji, sistem, tesis, araç ve gereçlerin tasarımı, üretimi, entegrasyonu ve gerekli testlerinin yapılmasını sağlamak amacıyla plan, proje ve çalışmalar yapılması, 4- Uzay ve hava araçları ile uzay yer sistemleri alanında her türlü tasarım, analiz, üretim, test, operasyon ve entegrasyon faaliyetlerinin düzenlenmesi, 5-Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek verilmesi, 6-Rekabetçi bir uzay ve havacılık sanayinin geliştirilmesi,

Tablo 5 Ürün/Hizmet Analizi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
İşbirlikleri Yönetimi	1-Uluslararası alanda ülkemizin temsil edilmesi, sektörü etkileyecek düzeydeki kararlarda etkin olunması ve aktif katılım sağlanması, 2-Uluslararası ilişkilerin koordinasyonu ve yürütülmesi, 3-Ülkemizin uzaya yönelik hak ve menfaatlerinin korunması ve güvence altına alınması için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla koordinasyonun yürütülmesi, 4-İkili ve çok taraflı anlaşmaların yapılması ve uygulanması, 5-Kamu kurum, kuruluşları ve mahalli idarelerle gerekli iş birliği ve koordinasyon sağlanması,
Eğitim ve Sosyal Sorumluluk	1-Türk uzay sektörü eğitim politikasının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin teşviki ve gözetimi, 2-Milli Uzay Programı kapsamında eğitim program ve planının belirlenmesi, hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi, 3-İkili ve çoklu anlaşmalar kapsamında uluslararası eğitim, kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerin koordinesi, gözetimi ve imkânlar dâhilinde verilmesi, 4- Ülke genelinde uzay ve havacılık bilim ve teknolojilerine yönelik ilgi ve merakın geliştirilmesinde öncülük yapılması,
Kurumsal Faaliyetler	1-Stratejik yönetim ve planlama, 2-Performans ve kalite ölçütleri geliştirme, 3-Yönetim bilgi sistemi, 4-Malî hizmetler, 5-Destek hizmetleri, 6-Bilgi işlem hizmetleri, 7-İnsan kaynakları hizmetleri, 8-Kurumsal kapasitenin arttırılması, 9-İç Kontrol ve Kalite Güvence Sisteminin kurulması,

E- PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi katılımcılığı sağlamanın en önemli araçlarından birisidir. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaş analizi kapsamında Başkanlığımızın iç ve dış paydaşları analiz edilmiştir. Paydaşlar tespit edilirken, Başkanlığın faaliyet ve hizmetleriyle ilgili olanlar, bunları yönlendirenler, kullananlar, bunlardan etkilenenler ve bunları etkileyenler belirlenmiştir.

1. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

Türkiye Uzay Ajansı Başkanlığı 2022-2026 Stratejik Plan hazırlanması faaliyetleri çerçevesinde katılımcılığı sağlamak maksadıyla yönetici ve çalışanların kurumla ilgili düşünceleri belirlemek, fikirlerini tespit etmek ve kurumun geleceğine ilişkin önerileri almak için iç paydaş anketi hazırlanmış ve 7-11 Haziran 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Başkanlığımızda görevli yönetici ve çalışanlardan oluşan 45 personele elektronik ortamda anket yönlendirilmiş, anketi 33 personel cevaplandırmıştır.

Ankette aşağıdaki temel konularda Başkanlığımız personelinin algıları, düşünceleri ve önerileri tespit edilmeye çalışılmıştır:

- ✖ Kurumsal Aidiyet
- ✖ Personel İş Performansına Yönelik Görüşler
- ✖ İnsan Kaynakları Uygulamalarına

Yönelik Görüşler

- ✖ Kurum Dışı İlişkilere Yönelik Görüşler
- ✖ Kurum Destek Hizmetlerine Yönelik Görüşler
- ✖ Kurum İçi İlişkilere Yönelik Görüşler
- ✖ Ajansımızın Geleceğine Yön Veren Nitelikte ve Önemde Görevler
- ✖ Ülkemizin Uzay Alanındaki Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönleri
- ✖ Ülkemizin Uzay Alanındaki Çevresel Fırsatlar ve Tehditleri
- ✖ Ajansımızın Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönleri
- ✖ Ajansımız için Çevresel Fırsatlar ve Tehditler
- ✖ Yetki Olsa İdi Ele Alınacak İlk Üç Konu

Ajansımızın organizasyon yapısı, paydaş ilişkileri yönetimi ve dış kaynaklı projelerin etkinliği kısmen yeterli bulunurken, medya ve halkla ilişkiler yetersiz bulunmuştur. İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak yetersiz olması, süreçlerin, iş akışlarının ve görevlerin net olmaması ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerine henüz başlanmamış olması tespitlerin kaynağını oluşturmaktadır.

Ajansımızın görev alanına giren öncelikli konular arasında Milli Uzay Programının uygulanması ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca, uzay ve havacılık teknolojilerine olan ilginin arttırılmasına öncülük yapacak olması; ticari, bilimsel ve araştırma-geliştirme amaçlı uzay operasyonları ile insanlı veya insansız uzaya erişim ve uzayın keşfine yönelik operasyonları yaptıracak veya yapılmasını ko-

ordine edecek olması ön plana çıkmaktadır.

Yetki sahibi olduğu takdirde müdahale edilebilecek konular arasında ilk sırayı kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi, birincil ve ikincil mevzuat düzenlenmesi ile uzay ekosisteminin AR-Ge, yenilik ve proje kapasitesinin artırılması için mali kaynak sağlanması gelmektedir.

Yapılan anket sonucunda öne çıkan diğer hususlar aşağıda yer almaktadır;

✘ Başkanlığın insan kaynağının nitelikli ve karar alma mekanizmasının hızlı ve esnek olduğu, ancak insan kaynakları uygulamaları ile cazibe merkezi haline getirebileceği,

✘ Yeni ve dinamik bir kurum olarak hız ve adaptasyon yetenekleri olduğu, yine de kurum kültürü oluşturulmasına ihtiyaç bulunduğu,

✘ Türkiye Uzay Ajansı'nın uzay alanında tüm faaliyetleri koordine edecek çatı kuruluş olduğu; bu anlamda ticari, endüstriyel, kamusal ve akademik paydaşlar arasında bir eşgüdüm mekanizması işlevi görmesi gerektiği,

✘ Başkanlığımız personelinin kurumda çalışmaktan memnun olduğu,

✘ Personelin uzmanlığına uygun bir pozisyonda çalıştığı,

✘ Memnuniyeti belirleyen konular arasında takdir edilme, iş birliği ve takım ruhu ile iş tatmini ilk sırada geldiği,

✘ Kurum mevzuatının olmaması ve görevlerin açık bir şekilde tanımlanmamış olması öncelikli sorun alanı olduğu,

✘ Hizmet içi eğitimlerin yeterli olmadığı; mesleki ve teknik konulara ilişkin eğitimlerle birlikte teknoloji okuryazarlığı,

proje yönetimi, kamu diplomasisi, kamuda inovasyon, stratejik yönetim ve planlama öncelikli olmak üzere hizmet içi eğitimler ve bilgisayar ve yabancı dil kursların düzenlenmesi gerektiği,

✘ Başkanlığın dış paydaşlarla ilişkisinin yüksek seviyede olduğu,

✘ Uzay alanındaki projelerin sahip olarak yeterli mali kaynaklara erişimin olmadığı,

✘ Başkanlık içi iletişim, işbirliği ve koordinasyonun yeterli olduğu, ancak ekip çalışmaları yapılmasına ihtiyaç bulunduğu,

✘ Görevlendirmelerde uzmanlığın/liyakatin daha fazla dikkate alınması gerektiği,

✘ Kurumun teknolojik ve fiziksel altyapısının yeterli olmadığı, iyileştirmeye açık alanların bulunduğunu.

Başkanlığımız hizmet kalitesinin iç paydaşların tutum ve davranışlarına bağlı olduğu bilincinde, beşeri sermayenin geliştirilmesi için iç paydaşların ankette belirttiği konular başta olmak üzere kurumsal kapasiteyi güçlendirmek maksadıyla yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetim sistemi geliştirilerek nitelikli personel kuruma cezbedilebilecek ve personel kurumda uzun süre çalışarak deneyim kazanması sağlanabilecektir. Ayrıca kurumun iletişim kapasitesi artırılarak kurum içi ve dışı paydaşlarla işbirliği ve koordinasyonun artması sağlanacaktır.

2. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Türkiye Uzay Ajansı Başkanlığı 2022-2026 Stratejik Plan hazırlanması faaliyetleri çerçevesinde katılımcılığı sağlamak maksadıyla

dış paydaş olarak kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları ile yükseköğretim kuruluşlarında görev yapanların kurumla ilgili düşünceleri belirlemek, fikirlerini tespit etmek ve kurumun geleceğine ilişkin önerileri almak için dış paydaş anketi hazırlanmış ve 8-14 Haziran 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Öncelikli paydaş olarak değerlendirilen kurum ve kuruluşa elektronik ortamda anket yönlendirilmiş, beşli likert ölçekli ve yarı yapılandırılmış soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Anketi 76 farklı kurum ve kuruluştan toplam 217 katılımcı cevaplandırmıştır.

Ankette demografik bilgilerle birlikte aşağıdaki temel konularda Başkanlığımıza yönelik olarak dış paydaşın algıları tespit edilme-ye çalışılmıştır:

- ✕ Ülkemizin uzay alanında güçlü ve gelişmeye açık yönleri,
- ✕ Ülkemizi uzay alanında bekleyen çevresel fırsatlar ve tehditler,
- ✕ Başkanlığımızın güçlü ve gelişmeye açık yönleri,
- ✕ Başkanlığımızı bekleyen çevresel fırsatlar ve tehditler,
- ✕ Başkanlığımızın kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri,
- ✕ Dünyada ve ülkemizde önümüzdeki 5 yıl içinde ülkemizi uzay alanında etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve ekolojik gelişmeler ve eğilimler,
- ✕ Başkanlığımızın önümüzdeki 5 yıl içinde öncelik vermesi gereken hizmet ve konular,
- ✕ Başkanlığımızın öncelikli olarak odaklanacağı alanlar,

✕ Başkanlığımızın uzay alanında öncelik vereceği geleceğe yönelik araştırma alanları,

Dış paydaş anketini cevaplandıranların Başkanlığımızın kuruluş ve görevleri ile yaptığı hizmetler hakkındaki bilgi düzeyi düşük seviyededir. Türkiye Uzay Ajansı görev alanına giren konularda katılımcıların yarısı bilgi sahibi değildir. Bilgi sahibi olanlar ise TUA'yı başarılı bulmaktadır. Başkanlığın web sayfasının kolay erişilebilir olması, basit tasarlanması, daha dinamik ve interaktif olması ve içerik olarak daha fazla bilgi içermesi tavsiye edilmektedir. Başkanlığın toplumun durumsal farkındalığının artırılması faaliyetleri yetersiz olarak değerlendirilmekte ve sosyal medya ile görsel medya aracılığıyla tanıtım faaliyetlerinin artırılması önerilmektedir.

Dış paydaşlar tarafından önümüzdeki 5 yıl içerisinde öncelik verilecek konular arasında; Milli Uzay Programının uygulanması, toplumun bilinçlendirilmesi, uzay alanında beşeri sermayenin oluşturulması, uzay ekosisteminin geliştirilmesi, AR-GE, test ve standardizasyon altyapısının oluşturulması, yeni ve özgün projeler hazırlanması, uzay hukuku alanında çalışılması, uydu ve fırlatma teknolojileri geliştirilmesi yer almaktadır.

Dış Paydaş Anketinde diğer konularda ön plana çıkan temel hususlar şu şekildedir.

- ✕ Milli Uzay Programı kapsamında temel hedeflerin saptanmış olması,
- ✕ Tecrübeleri ve bilgi birikimleri ile Ajansa katkı sağlayabilecek milli kuruluşlarımızın (TÜBİTAK Uzay, ROKETSAN, TUSAŞ gibi)

bulunuyor olması,

- ✘ Uzay konusunun toplumda ve gençlerde büyük ilgiye sahip olması,
- ✘ Yönetim kurulunun iş deneyimine ve tecrübesine sahip olması,
- ✘ Paydaşlarla, ekosistemdeki aktörlerle daha fazla işbirliklerinin geliştirilmesi gerekliliği,
- ✘ Uzay faaliyetlerini düzenlemeye yönelik yasal düzenleme boşluklarının olması,
- ✘ Maddi kaynaklarının yetersiz olması,
- ✘ Ülkemizi uluslararası temsil yeteneğine sahip olması,
- ✘ Ulusal plan ve programlarda yer alan öncelikli alanlara yönelik hizmet sunması,
- ✘ Gerçekleştirilecek projelerle rekabetçi teknolojik kabiliyetin artırılmasını sağlaması,
- ✘ İhtiyaç duyulan ve yerli olarak üretilmeyen malzemelerin yurtdışından tedarik edilmesi,
- ✘ Ulusal uzay ekosisteminin girdi faktörleri (insan, teknoloji, know-how) açısından yeterli düzeyde bulunmaması,
- ✘ Farklı disiplinlerden bilim insanlarının bir araya getirilmesi ve bilimsel veri üretilmesi,
- ✘ Tüm eğitim-öğretim kademelerinde uzay alanına yönelik müfredat geliştirilmesi,
- ✘ Sektörlere yönelik yol haritaları oluşturulması,
- ✘ Uluslararası projelere katılım sağlanması, teknoloji ve bilgi transferi yapılması.

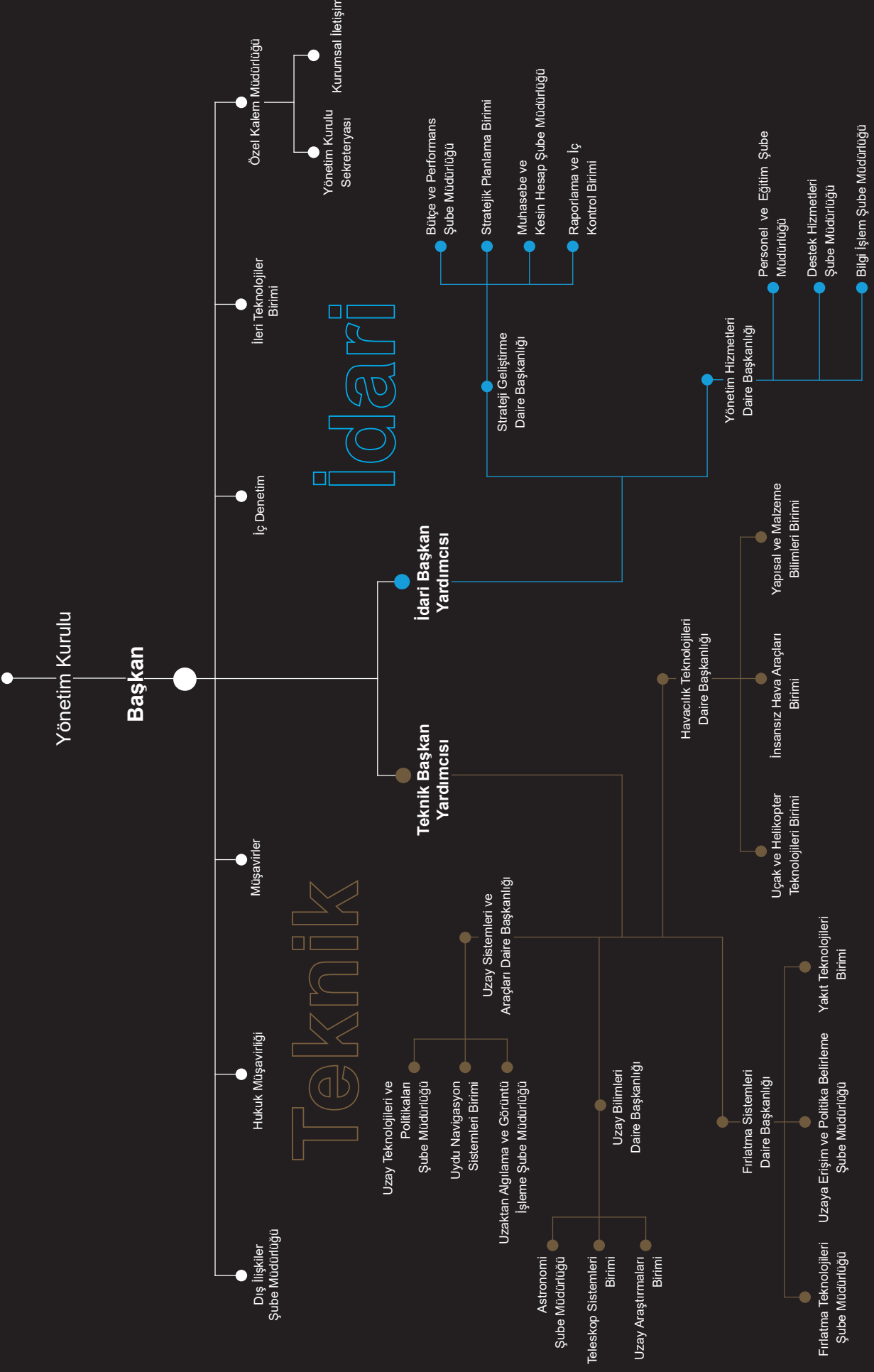
Dış paydaş analizini iki açıdan ele almak mümkündür. Birinci grupta yer alan paydaşların kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı, ikinci grupta yer alan paydaşların uzay ve havacılık ekosisteminin ge-

liştirilmesine yönelik önceliklere vurgu yaptığı görülmektedir. Paydaşların da belirttiği gibi Milli Uzay Programının hedeflerinin belirlenmiş olması yol haritasının belirlenmesinde etkindir. Disiplinler arası bir çalışma gerektiren uzay ve havacılık ekosistemi için paydaş katılımı önemli görüldüğü için ulusal uzay ve havacılık sektörü ve ekosisteminin geliştirilmesinde paydaşların katılımı her zaman aranacaktır. Ayrıca sektörel, bölgesel ve ulusal projelerde paydaşlarla işbirliği yapılması sahiplenmeyi artıracığı gibi durumsal farkındalığın artırılması ve yaygınlaştırılmasında etken olacaktır.

G- KURUM İÇİ ANALİZ ORGANİZASYON YAPISI

13.12.2018 tarihli ve 23 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Başkanlığımıza vermiş olduğu görev ve yetkiler çerçevesinde hazırlanmış olan organizasyon şeması, Yönetim Kurulumuzun 26.12.2019 tarih ve 5/1 sayılı kararı ile onaylanmış olup aşağıda yer almaktadır.

TÜRKİYE UZAY AJANSI BAŞKANLIĞI ORGANİZASYON ŞEMASI



1. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK ANALİZİ

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, kurum personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Yetkinlik, kurumun hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri, yetenek, davranış ve diğer özelliklerin tümünü kapsayan niteliklerdir. Bu kapsamda Başkanlık personeline ilişkin veriler aşağıda verilmekle birlikte, Başkanlık personelinin yeterlik, yetkinlik ve nitelik bakımından en uygun yerde ve kurumsal ihtiyaçlar ile personelin istekleri çerçevesinde çalıştırılmasını sağlayacak bir “yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetim sistemi” geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Başkanlığımızda toplam 54 personel görev yapmaktadır. Personelin 42’si 657 DMK çerçevesinde memur statüsünde iken, altı personel geçici görevlendirme ile çalışmakta ve altı personel sürekli işçi statüsünde iş yapmaktadır. Personelin kadro durum dağılımı **Tablo 6**’da yer almaktadır.

Tablo 6 Personelin Kadro Durum Dağılımı

Personelin Kadro Durumu	
Kadro Durumu	Sayısı
657 Kadrolu	42
Geçici Görevlendirme	6
Sürekli İşçi	6
Toplam	54

Başkanlığımızda çalışan 54 personelin cinsiyete göre dağılımı **Tablo 7**’de yer almaktadır. Çalışanların 42’si erkek ve 12’si kadındır.

Tablo 7 Personelin Cinsiyet Dağılımı

Personelin Cinsiyet Dağılımı			
	Kadın	Erkek	Toplam
Kadrolu	11	31	42
Geçici Görevlendirme	0	6	6
Sürekli İşçi	1	5	6
Toplam	12	42	54

Başkanlığımızın yaş ortalaması 29-38 yaş aralığına denk gelmektedir. Oldukça genç ve dinamik bir yapıya sahip Başkanlığımızda çalışan 54 personelin yaşa göre dağılımı **Tablo 8**’de yer almaktadır.

Tablo 8 Personelin Yaş Dağılımı

Personel Yaş Dağılımı						
	18-28	29-38	39-48	49-60	61 ve üzeri	Toplam
Kadrolu	12	18	5	6	1	42
Geçici Görevlendirme	0	1	4	0	1	6
Sürekli İşçi	5	1	0	0	0	6
Toplam	17	20	9	6	2	54

Başkanlığımızda 16 personel YDS puanına göre C seviyesi ve yukarısında yabancı dil bilgisine sahiptir. A seviyesinde 5, B seviyesinde 10 personel bulunmaktadır.

Başkanlığımızda çalışan 54 personelin yabancı dil bilgisine göre dağılımı **Tablo 9'da** yer almaktadır.

Tablo 9 Personelin Yabancı Dil Seviye Dağılımı

YDS Puanına Sahip Personel Sayısı				
	A Seviyesi	B Seviyesi	C Seviyesi	Toplam
Kadrolu	5	10	1	16
Geçici Görevlendirme	0	0	0	0
Sürekli İşçi	0	0	0	0
Toplam	5	10	1	16

Başkanlığımızda 8 personel lise, 38 personel lisans, 6 personel yüksek lisans ve 2 personel doktora derecesine sahiptir.

Başkanlığımızda çalışan 54 personelin eğitim durumuna göre dağılımı **Tablo 10'da** yer almaktadır.

Tablo 10 Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı							
	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Kadrolu	0	2	0	34	6	0	42
Geçici Görevlendirme	0	0	0	4	0	2	6
Sürekli İşçi	0	6	0	0	0	0	6
Toplam	0	8	0	38	6	2	54

2. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZ

Kurum kültürü, TUA çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. TUA, gelecek vadeden dinamik yapısı ve nitelikli çalışanlarıyla güçlü bir kurum kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır.

TUA tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar, bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle kamu idarelerinde bulunan kurumsal kültür yapısı da, hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir. Başkanlığımız, stratejik planında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeyi, mevcut kurum kültürünü dikkate almayı ve kurum kültürünü güçlendirmeyi esas almaktadır.

TUA'nın kurum kültürü, kurumun gelecek-

te nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Bu doğrultuda kurum kültürünün, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde üst kademe yöneticilerimizin liderliğinde aşamalı bir şekilde iyileştirilmesi benimsenmiş, stratejik amaç ve faaliyetlere bu anlayış yansıtılmıştır.

Stratejik planda, TUA'nın "Kurum Kültürü"nün analizinde dikkate alınmış olan başlıca hususlar; kurumda faaliyetlere ve kararlara katılım düzeyi, kurum çalışanlarının işbirliği düzeyi, bilgi paylaşımı, kurum mensuplarının öğrenmeye açıklığı, kurum içi iletişim düzeyi, paydaşlarla ilişkiler ve değişime açıklık konularında olmuştur. Bu çerçevede hazırlanan kurum kültürü analizi aşağıda Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11 Kurum Kültür Analizi

ALANLAR	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
Katılım	Üst yönetim, strateji ve politikaların belirlenmesinde çalışanların fikir ve katkılarını dikkate almaktadır.	Kurum strateji ve politikaların belirlenmesinde çalışanların fikir ve katkılarını sürekli ve periyodik alınmasını sağlayacak prosedür oluşturulması.
İşbirliği	Çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamı mevcuttur. Birimler arası koordinasyon etkili bir şekilde sağlanmaktadır.	Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi artırılması. Multi-fonksiyonel takım çalışması yapacak şekilde sürekli iyileştirme planı yapılması. Görev tanım formlarının net bir şekilde hazırlanması.
Bilginin yayılımı	Kurumsal bilgi paylaşımı ve iletişim yeterli görülmüştür. Kurum içi koordinasyon toplantısı sonuçları orta kademe yöneticiler tarafından çalışanlarla paylaşılmaktadır.	Birimler arası yapılacak toplantılarla bilginin zamanında bilmesi gereken prensibi çerçevesinde bilginin yayılımının geliştirilmesi. Süreç analizi yapılarak bilginin yayılımını kolaylaştıracak şekilde süreç etkileşiminin sağlanması ve haritalanması.

ALANLAR	TESPİTLER/SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/GELİŞİM ALANLARI
Öğrenme	Üst yönetim çalışanların eğitim ve terfiinde fırsat eşitliğine önem vermekte, çalışanların mesleki gelişimi için planlama çalışmaları devam etmektedir.	Üst yönetim değişikliğinde hizmet birimlerince iş ve işlemler hakkında brifing sunulması. Her yıl bir önceki yılın değerlendirilmesi ve gelecek yılın planlanması maksadıyla personelin de bilgilendirileceği toplantıların düzenlenmesi. Bireysel ve mesleki kariyer gelişimini sağlayan eğitim ve geliştirmeyi de içeren Personel Yönergesi hazırlanması.
Kurum içi İletişim	Kurumda ast üst arası tüm iletişim kanallarının açık olduğu, sorun ve önerilerin her kademede dile getirildiği ve üst yönetim tarafından dikkate alındığı, amirlerin personelin hataları konusunda yapıcı bir yaklaşım gösterdiği tespit edilmiştir.	Türkiye Uzay Ajansı'nın birimleri arasında daha etkin iletişim sağlanması, üst yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini astlarına daha sık aktarması ve kurum içi iletişimi arttırmak için üst yönetim öncülüğünde sosyal etkinlikler planlanması ve uygulanması.
Paydaşlarla İlişkiler	Hizmetlerin/faaliyetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi ve paydaş yönetim stratejisinin varlığı yeterli görülmüştür.	Paydaşların daha erken aşamalarda faaliyetlere katılımının sağlanabilmesi için halkla ilişkiler, tanıtım ve görünürlük faaliyetlerinin artırılması.
Değişime Açıklık	Üst yönetimin kurum kültürü ve değerlerini yaymak ve yaşamak için çaba harcadığı, çalışanların farklılıklarına saygı gösterdiği ve bunu kurum için bir zenginlik olarak kabul ettiği tespit edilmiştir.	Kritik süreçlerde çalışanların da katılımıyla iyileştirme/yeniliklerin yapılması, çalışanların daha yenilikçi çalışma yaklaşımlarına teşvik edilmesinin kurum kültürünün temel bir değeri olacak şekilde sistematik hale getirilmesi için prosedür oluşturulması.
Ödül ve Ceza Sistemi	Çalışanların gösterdiği çaba ve başarıları zamanında dikkate alınıp takdir edilmektedir.	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve sonuçlarının ilgililere bildirilmesi için prosedür oluşturulması.

3. FİZİKİ KAYNAK ANALİZİ

Başkanlığımız, İşçi Blokları Mahallesi Muh-sin Yazıcıoğlu Caddesi No: 51/C Çankaya/ ANKARA adresinde, Cumhurbaşkanlığı izni ile TÜBİTAK ile TUA tarafından ortak kirala-nan hizmet binasında hizmet vermektedir.

Hizmet verilen binanın toplam kullanım ala-nı 25.588,23m2 olup, 2.588,23 m2 lik kısmı Türkiye Uzay Ajansı tarafından kullanılmak-tadır. Çalışma koşullarının fiziksel yeter-sizliği söz konusu olup, çalışma ortamının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsam-da Başkanlığımıza ait yeni hizmet binası ve yerleşkesi için çalışmalar yapılmaktadır. Şu

anda kullanılan fiziki alana ilişkin ayrıntılı döküm aşağıda **Tablo 13'** te yer almaktadır.

Başkanlığımıza ait araç bulunmamakla bir-likte halihazırda başkanlığımız bünyesinde hizmet veren tüm araçlar kiralama yönte-miyle edinilmiştir. Söz konusu kiralık araç-larla ilgili detaylı bilgi aşağıdaki **Tablo 12'** de yer almaktadır.

Tablo 12 Mevcut Araçlar

Adet	Özellik	Model
3	Binek	2020
2	Minibüs	2021

Tablo 13 Başkanlık Binasının Kat Dağılımı

Kat	Bina Kat Dağılımı	Ofis Sayısı
-4. Kat	Otopark	1
-3. Kat	Otopark	1
-2. Kat	Mescit	1
-1. Kat	Yemekhane	1
Zemin	Güvenlik	1
3.Kat	Başkanlık Makam Odaları Özel Kalem Müdürlüğü Yönetim Hizmetleri Daire Başkanı Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü Sekreter	12
4. Kat	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı Fırlatma Sistemleri Daire Başkanlığı Uzay Sistemleri ve Araçları Daire Başkanlığı	17
5. Kat	Havacılık Teknolojileri Daire Başkanlığı Uzay Bilimleri Daire Başkanlığı Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü Personel Şube Müdürlüğü	9

4. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ

Başkanlığımız bünyesinde yürütülen faaliyetlerin sağlıklı, kesintisiz güvenli ve günün teknolojisine uygun halde yürütülebilmesi için gerekli yatırımlar planlanmakta ve yapılmakta olup, bilgi teknolojisinin kurum faydasına olan teknolojilerini kurum bünyesine dahil etmek için faaliyetler yürütülmektedir. Kurumumuz yeni yapılanma sürecinde olup kurumun ihtiyacı olan ağ ve sistemlerin projelendirilip uygulanması noktasında çalışmalar devam etmektedir.

Kurumumuzda halen Elektronik Belge Yönetim Sistemi, kurumsal web sayfası, kurumsal portal, kurumsal e-posta, Active directory, sanallaştırma platformu, kablo-lu-kablosuz network altyapısı, santral sistemi bulunmaktadır. Bu sistemler 3 adet sunucu, 6 adet switch, 9 adet acces point dijital santral üzerinde konumlandırılmıştır. Sanallaştırma teknolojisi Hiper-V teknolojisidir.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi olarak TÜRKSAT'a ait Bulut Belgenet kullanılmaktadır. Kurumsal web sitesi için TÜRKSAT A.Ş.den barındırma hizmeti alınmaktadır. Kurum yapılanmaya devam ettikçe bilgi teknolojisi olarak güncel teknolojiler kurum bünyesine kazandırılacaktır. Bu kapsamda sistem odası bakım, destek ve danışmanlık ile veri depolama (Storage), sunucu sistemleri ve sanallaştırma, yedekleme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca Başkanlığımıza ait internet ve ağ (siber) güvenlik sistemi olmayıp TUBİTAK'ın siber güvenlik sistemleri kullanılmaktadır.

5. MALİ KAYNAK ANALİZİ

Plan dönemi içerisinde Başkanlığımızın ihtiyaç duyacağı maliyet kaynak analizi **Tablo 14**'te gösterilmiştir.

Tablo 14 Maliyet Kaynak Analizi

KAYNAKLAR	2022	2023	2024	2025	2026	TOPLAM KAYNAK
Hazine Yardımı	55.163.700	60.382.800	65.374.200	71.169.300	77.477.400	329.567.400
Öz Gelir	6.129.300	6.709.200	7.263.800	7.907.700	8.608.600	36.618.600
TOPLAM	61.293.000	67.092.000	72.638.000	79.077.000	86.086.000	366.186.000

6. PESTLE ANALİZİ

PESTLE (Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik-Yasal-Çevresel) analiziyle Kurum üzerinde etkili olan veya olabilecek dış politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel

dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılmıştır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde

gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda Kurum için oluşturacağı fırsat ve tehditleri etkileme gücü ortaya konulmuştur. Sonuç olarak PESTLE analizi ile elde edilen bulgular GZFT analizine aktarılmış, hedeflere ilişkin risklerin tespit edilmesinde yol gösterici olmuş ve hedef kartların oluşturulmasına katkı sağlamıştır.

7. GZFT (GÜÇLÜ- ZAYIF YÖNLER/ FIRSATLAR- TEHDİTLER) ANALİZİ

GZFT Analizi kapsamında, İdare'nin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir. GZFT analizinin amacı; güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkiyi analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir.

Başkanlığımızda, Durum Analizi safhasında, iç ve dış paydaşlara uygulanan "Beklenti Anketi" ile iç paydaşlarla yapılan "Paydaş Toplantıları" sürecinde elde edilen bulgular ışığında kurumun güçlü-zayıf yönleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca stratejik planlama ekibiyle yapılan PESTLE Analizi ile dış çevre değerlendirmelerinden elde edilen bulgular kapsamında "Fırsatlar-Tehditler" ortaya konarak GZFT Analizi yapılmıştır. GZFT Analizi Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15 GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler/ Fırsatlar-Tehditler) Analizi

İÇSEL FAKTÖRLER
GÜÇLÜ YÖNLER
✂ TUA'nın kurulmasıyla, ülkemizde havacılık ve uzay teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri koordine etmesine ihti-

yaç duyulan koordinasyon kurumunun (çatı kurum) hayata geçmiş olması,

✂ Gerek ulusal ve gerekse uluslararası ilişkilerde TUA'nın, ülkemizi çatı kurum olarak temsil ederek, diğer uzay ajansları ile temsil etmede denklik oluşturması ,

✂ Kurumun (TUA) yeni olması ve dinamik yapısı,

✂ Strateji ve politikaların belirlenmesinde çalışanların fikir ve katkılarının alınması,

✂ TUA'nın geleceğe ve teknolojiye yön verecek bir kurum olması,

✂ Yetkin ve vizyoner yöneticilerin varlığı,

✂ Birimler arası koordinasyon ve işbirliğinin yüksek olması,

✂ Motivasyonu yüksek genç ve dinamik personelin varlığı,

✂ Nitelikli / yetenekli işgücü eksikliğini giderecek personel sayısında artışa sebep olacak kadro ihdasının yapılmış olması,

✂ Uluslararası uzay işbirliği projelerine aktif olarak katılım sağlanması için mevzuatın bulunması.

ZAYIF YÖNLER

✂ Kurumsal yapılanma sürecinin henüz tamamlanmamış olması,

✂ Kurum faaliyetlerine ilişkin ikincil mevzuat çalışmalarının devam ediyor olması,

✂ Kurum içerisinde uzman ve deneyimli personel sayısının azlığı,

✂ İhtiyaç duyulan alanlarda nitelikli personel temininde güçlük yaşanması,

✂ Kurum içi yeterli, etkili ve standart bir kontrol sisteminin tam olarak kurulmamış olması,

✂ İlgili personel yönetmeliklerinin henüz yayınlanmamış olması,

✂ Süreçlerin, prosedürlerin, iş akışlarının

ve görev tanım formlarının belirlenmemiş olması,

- ✘ Kurum kültürünün tam olarak oluşmamış olması,
- ✘ Bireysel ve mesleki kariyer gelişimini sağlayan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmaması ve programlanmaması,
- ✘ Mevcut bilgi teknolojilerinin yetersizliği ve güncel teknolojilerin henüz kurum bünyesine kazandırılmamış olması,
- ✘ Personelin çalışma koşullarının ve ofis ortamının istenen düzeyde (etkin ve verimli çalışmaya yeterince uygun) olmaması,
- ✘ TUA'nın müstakil bir yerleşkeye sahip olmaması,
- ✘ Uluslararası organizasyonlarda etkin olabilecek pozisyonlarda kalıcı personelin ve bu hususta stratejinin mevcut olmaması,
- ✘ TUA tarafından yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının daha geliştirilme ihtiyacı bulunması,
- ✘ Hizmet alanıyla ilgili kurumlarla yapılan işbirliklerinin yeterli seviyeye ulaşmamış olması,
- ✘ Kamu, özel sektör ve üniversitelerle yeni işbirliği alanlarının oluşturulması, mevcut işbirliklerinin yetersiz kalması,
- ✘ Kurumun uzay ekosisteminde gelişmiş ülkeler ile ortak geliştirme ve üretim yapma ile uygulama projelerine başlamamış olması,
- ✘ TUA'nın bilinirliği ve tanınırlığının artırılmasına yönelik faaliyetlerin yetersiz kalması,
- ✘ Bilişim alt yapısının TÜBİTAK tarafından sağlanması,
- ✘ Dijitalleşme ve akıllı teknoloji uygulamalarının (otonom sistemlerin) yaygınlaşması.

DIŞSAL FAKTÖRLER

FIRSATLAR

- ✘ Haberleşme, güvenlik, internet, ticaret, bilim ve gözlem için uzaya duyulan ihtiyacın artması,
- ✘ Ülkemizde uzay alanında dinamik ve girişimci özel sektörün, uzay çalışmaları ekosisteminde yer almaya başlaması ve istekli olması,
- ✘ RASAT, GÖKTÜRK-2 vb. projeler ile alanda yetişmiş insan kaynağı, tasarım, analiz, üretim, montaj, entegrasyon ve test gibi alanlarda altyapı ve kabiliyet ile deneyim kazanılmış olması,
- ✘ Uzay araçlarının bileşen seviyesinde ve sistem testlerine yönelik bazı mekanik, elektromanyetik, ısı, optik ve radyasyon test altyapılarına sahip olunması ve bu altyapıları geliştirme çabalarının varlığı,
- ✘ Üniversiteler bünyesinde kurulan teknokentlerin varlığı ve bölgesel ekosistemlerin mevcut olması,
- ✘ Yurtiçi ve yurtdışı akademik destek ve bilgi birikiminin oluşmaya başlaması,
- ✘ Uluslararası paydaşların varlığı, iş birliğine açık olmaları ve uluslararası organizasyonların etkinliği,
- ✘ Toplumda sosyal medya kullanma oranının artış göstermesi,
- ✘ Toplumun uzaya olan ilgisinin/merakının artması,
- ✘ Milli Uzay Programı kapsamında temel hedeflerin saptanmış olması,
- ✘ Milli Uzay Programı kapsamında yapılan/yapılacak kurumsal işbirliklerinin bulunması,
- ✘ Uzay ve havacılığın kalkınmada öncelikli sektörler içerisinde yer alması,

- ✘ Türkiye'nin uzay yarışına toplum tarafından destek verilmesi,
- ✘ Genç neslin bilim ve teknolojinin gelişimine meraklı ve yönlendirmeye açık olması,
- ✘ Dünyada yapılanmaları ve gelişimleri örnek alınabilecek benzer kurum/kuruluşların bulunması,
- ✘ Tecrübeleri ve bilgi birikimleri ile TUA'ya katkı sağlayabilecek milli kuruluşlarımızın (TÜBİTAK Uzay, Hv.K.K.İlğı, Üniversiteler, Teknokentler, ROKETSAN, TURKSAT, TUSAŞ vb.) ve teknoloji firmalarının olması,
- ✘ Metal döküm sanayi başta olmak üzere havacılık sektöründe ülkemizin sahip olduğu teknik altyapı,
- ✘ Türkiye'ye ait bölgesel konumlama ve zamanlama sistemi geliştirilmesi,
- ✘ Global ölçekte uzay ve ekosistemine dayalı yatırımların önem kazanması nedeniyle daha kolay kaynak bulunabilmesi.

TEHDİTLER

- ✘ Alandaki ihtiyaca yönelik stratejik insan kaynağı yetiştirme planının bulunmaması veya yeterli olgunluğa ulaşmamış olması,
- ✘ Uzay temalı bir yüksek öğrenim kurumunun (üniversitenin) olmaması,
- ✘ Uzay teknolojisi konusunda; ilköğretim, ortaöğretim, lisans ve lisansüstü seviyede ulusal eğitim programlarının bulunmaması,
- ✘ Eğitim kurumlarında uzay ile ilgili durumsal farkındalık eğitimlerinin yok denecek kadar az olması, yeterli sayıda uygulama projelerinin geliştirilmemiş olması,
- ✘ Başarılı genç neslin, uzay bilimleri alanı ile ilgili programlarda yeterince teşvik edilmemesi,
- ✘ Uzay hukuku, uzay ekonomisi, uzay sigortacılığı gibi konularda çalışan yetişmiş insan kaynağı ve istihdam olanaklarının yetersizliği, akademik çalışma ile saha çalışması eksikliği,
- ✘ Uzay bilimleri ve teknolojileri alanındaki kapasitenin ülke çapında yaygın olmaması,
- ✘ Toplumda uzay çalışmalarına yönelik durumsal farkındalığın azlığı, tanıtım ve gençlere yönelik projelerin yetersizliği,
- ✘ Alanla ilgili iş fırsatlarının az olması (az olduğuna dair inanış) nedeniyle sektöre olan talebin yetersizliği ,
- ✘ Bilim ve toplum merkezlerinde uzay temasının yeterince işlenmemesi,
- ✘ Uzay ile ilgili bilimsel projeler yürüten bilim insanlarına finansal destek/teşvik altyapısının hazır olmaması,
- ✘ AR-GE altyapısı ile teknik ve teknolojik kapasitenin güçlendirilmesi için mevcut finansman kaynaklarının yetersizliği,
- ✘ Üniversite - Sanayi işbirliği ve imkânlarının az/yetersiz olması,
- ✘ Üniversite, araştırma merkezleri, KO-Bİ'ler ve özel sektör altyapılarının yeterli seviyede (gelişmiş) olmaması,
- ✘ Kamu – Sanayi – Üniversite (KSÜ) arasında veri paylaşımı ve etkileşimin azlığı,
- ✘ KSÜ arasında mükerrer yatırımların bulunması,
- ✘ Küçük işletmeler için destek programlarının azlığı, yeterli start-up desteği olmayışı,
- ✘ Girdi maliyetlerinde yurt dışı kaynaklı yaşanan dalgalanmalar,
- ✘ Siber saldırılara/tehditlere maruz kalacak kötü niyetli yazılımların sürekli geliştiriliyor olması,
- ✘ Uzay operasyonlarını ve uygulamalarını kapsayan, uzay ekosisteminde bulunan

paydaşların faaliyetlerini düzenleyen ve ihtiyaçlarını karşılayan ulusal uzay mevzuatının eksikliği,

✘ Pandemi (Küresel Salgın) koşullarının getirdiği olumsuz şartlar ve yaşanan aksaklıklar,

✘ Uzay çalışmalarında uluslararası rekabetin artması ve bu artışın politik ve ekonomik etkileri,

✘ Uzay ekosisteminde, uluslararası paydaşların çok güçlü oluşu ve kurumsal yapılara sahip olması,

✘ Özel sektörü teşvik edecek sektörel stratejilerin azlığı (olmaması),

✘ Sektöre finansal kaynak sağlayıcıların az/yetersiz olması,

✘ Uzay alanında kullanılan teknolojinin çoğunlukla dışa bağımlı olması,

✘ Ekonomik krizlerin olumsuz etkileri (özellikle yüksek bütçeli projelerde),

✘ Çevre bölge ülkelerdeki siyasi istikrarsızlık.



GELECEĞE BAKIŞ



3 BÖLÜM

A. VİZYON:

Yeni uzay çağının gereklerine uygun şekilde, ülkemizin ve tüm insanlığın menfaatine olacak çalışmaları gerçekleştiren öncü ve lider kurum olmak.

B. MİSYON:

Ülkemizin uzay alanında nitelikli insan kaynağını ve uzay ekosistemini hızla geliştirerek, gerektiğinde uluslararası işbirliklerini de değerlendirerek devletimizin uzay stratejisini verimli, güvenli ve sürdürülebilir şekilde gerçekleştirmek.

C. TEMEL DEĞERLER:

- ★ Yenilikçilik
- ★ Bilimsellik
- ★ Sürdürülebilirlik
- ★ Ekip çalışması
- ★ Kapsayıcılık
- ★ Katılımcılık
- ★ Sosyal sorumluluk
- ★ İnsan odaklılık
- ★ Risk odaklılık
- ★ Çevreye duyarlılık
- ★ Dinamiklik
- ★ Verimlilik
- ★ İşbirliğine açıklık

Ç. STRATEJİK AMAÇLAR:

1. Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek,
2. Ülkemizdeki Uzay ve Havacılık Sektörünü ve Ekosistemini Geliştirmek ve Dünyada Rekabet Edebilir Hale Getirmek,
3. TUA'nın Ulusal ve Uluslararası Etkinliğini Artırmak,
4. Ülke Geneline Uzay ve Havacılık Bilim ve Teknolojilerine Yönelik İlgi ve Merakın Geliştirilmesinde Öncülük Yapmak.



STRATEJİ GELİŞTİRME



4 BÖLÜM

A- STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

A.1: Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek;

- H1.1: Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulması,
- H1.2: Finansal altyapının daha güçlendirilmesi,
- H1.3: Teknolojik, bilişimsel, fiziksel ve sosyal altyapının iyileştirilmesi,
- H1.4: Kurumsal risk yönetim kapasitesi ve iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesi,
- H1.5: Kurumun iletişim kapasitesinin artırılması.

A.2: Ülkemizdeki Uzay ve Havacılık Sektörünü ve Ekosistemini Geliştirmek ve Dünyada Rekabet Edebilir Hale Getirmek;

- H2.1: Özgün ve yenilikçi fikirlerin/ürünlerin ortaya çıkarılması,
- H2.2: Uzay ve Havacılık ekosistemi için sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı kapasitesinin artırılması,
- H2.3: Ulusal mevzuatın uluslararası standartlarla uyumlu bir şekilde paydaşlarla işbirliği içerisinde hazırlanması,
- H2.4: Ulusal kapsamda teknolojik yeteneklerin ve fiziksel altyapıların güçlendirilmesi.

A.3: TUA'nın Ulusal ve Uluslararası Etkinliğini Artırmak;

- H3.1: Ulusal kabiliyetlerimizi artırmak ve

menfaatlerimizi korumak için ikili, bölgesel, çoklu ve çok taraflı ilişkilere ve işbirliklerine yön verilmesi.

A.4: Ülke Geneline Uzay ve Havacılık Bilim ve Teknolojilerine Yönelik İlgi ve Merakın Geliştirilmesinde Öncülük Yapmak;

- H4.1: TUA'nın kamuoyu ve paydaşlar nezdinde bilinirliğinin artırılması,
- H4.2: Toplumun bilim ve bilgi birikimine katkı sağlanması,
- H4.3: Sektörel, bölgesel ve ulusal sosyal sorumluluk ve farkındalık proje ortaklıkları geliştirilmesi.

B- HEDEF KARTLARI

Başkanlığımızın stratejik hedeflerine ilişkin sorumlu birimler ve iş birliği yapılacak birimler tespit edilmiş ve **Tablo 16'**da gösterilmiştir. Her bir stratejik hedef için kart oluşturulmuş, sorumluluklar, performans göstergeleri, riskler, stratejiler, maliyet ihtiyacı, tespitler ve ihtiyaçlara kartlarda yer verilmiştir. Hedef kartları **Tablo 17'**de sıralanmıştır.

Tablo 16 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Amaç (A2)	Ülkemizdeki Uzay ve Havacılık Sektörünü ve Ekosistemini Geliştirmek ve Dünyada Rekabet Edebilir Hale Getirmek								
Hedef (H2.1)	Özgün ve yenilikçi fikirlerin/ürünlerin ortaya çıkarılması								
Sorumlu Birim	İTB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	FSDB, HTDB, UBDB, USADB								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	22	23	24	25	26	izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1: Ürün/Fikir Raporu Sayısı (adet)	30	--	1	2	3	4	5	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG 2.1.2: Uzay kalifiye yerli ürün sayısı (adet)	25	--	--	--	--	1	1	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG 2.1.3: KÜSİ sayısı	25	--	1	1	2	3	3	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG 2.1.4: Toplam KÜSİ büyüklüğü (milyon TL)	20	--	1	2	4	6	8	Üç ayda bir	Altı ayda bir
Riskler	Proje yönetmeliğinin çıkarılmamış olması nedeniyle projelere başlanamaması (O: 5, E: 5, RP: 25), Ekonomik nedenlerden dolayı desteklenecek proje sayısının sınırlı olması (O: 4, E: 5, RP: 20), Uzay kalifiye yerli ürünlere yönelik mevzuatın bulunmaması nedeniyle dışa bağımlılığın artması (O: 4, E: 4, RP: 16), İnsan kaynağının sayısının az olması nedeniyle projelerin etkin bir şekilde yönetilememesi (O: 3, E: 5, RP: 15), Sektördeki altyapı yetersizliği nedeniyle ürün ortaya çıkmasının uzun süre alması (O: 3, E: 5, RP: 15).								
Stratejiler	TUA'nın uzay kalifiye ürünler ve KÜSİ için projelerin yönetilmesi için mevzuat düzenlemesi, Proje yönetim biriminin teşkil edilmesi, Öncelikli alan olarak uzay ve havacılığın desteklenmesinin devam ettirilmesi.								
Maliyet Tahmini	12.236.205								
Tespitler	Rekabetçi bir uzay ve havacılık sanayinin geliştirilmesi için ikincil mevzuat bulunmamaktadır, Millî Uzay Programı hazırlanmış ve yayınlanmıştır, İhtiyaç duyulan ve yerli olarak üretilemeyen malzemeler yurtdışıdan tedarik edilmektedir, Ulusal uzay ekosisteminin girdi faktörleri (insan, teknoloji, know-how) açısından yeterli düzeyde bulunmamaktadır, Uzay ve havacılık alanında etkin Ar-Ge ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinde bulunabilmek ve bu amaçla ihtiyaç duyulacak destek ve teşviklerin sağlanabilmesini için gerekli hukuki düzenlemeler bulunmamaktadır.								
İhtiyaçlar	TUA Proje Yönetmeliği’nin çıkarılması, Uydu, fırlatma araç ve sistemleri, hava araçları, simülasyonlar, uzay platformları dâhil uzay ve havacılıkla ilgili her türlü ürün, teknoloji, sistem, tesis, araç ve gereçlerin tasarımı, üretimi, entegrasyonu ve gerekli testlerinin yapılmasını, TUA bünyesinde Test/Araştırma Merkezleri kurulması, bunlar için gerekli altyapıların sağlanması,								
	Başarılı ürün, inovasyon ve marka/patentler için ödül teşvik sistemi kurulması, Millî Yeni nesil uydu geliştirme alanında dünya ile rekabet edebilecek ticari bir marka ortaya çıkarılması, Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisinin belirlediği ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşları tarafından Türkçe ve ihtiyaç duyulan yabancı dillerde sektör raporları hazırlanacak ve bu raporlar her yıl ilgili kurum ve kuruluşlarla güncellenmesi.								

Amaç (A2)	Ülkemizdeki Uzay ve Havacılık Sektörünü ve Ekosistemini Geliştirmek ve Dünyada Rekabet Edebilir Hale Getirmek								
Hedef (H2.2)	Uzay ve Havacılık ekosistemi için sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı kapasitesinin artırılması								
Sorumlu Birim	YHDB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	FSDB, HTDB, İTB, UBDB, USADB								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	22	23	24	25	26	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1: Yurtdışına gönderilen lisans/lisansüstü öğrenci sayısı (adet)	20	--	5	5	10	10	10	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG 2.2.2: Sektörde istihdam edilen alan mezunu insan kaynağı oranı (%)	40		--	20	25	30	35	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG 2.2.3: Sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda verilen lisans/lisansüstü eğitimi burs sayısı (adet)	25	--	--	20	40	80	100	Üç ayda bir	Altı ayda bir
PG2.2.4: Kurumda staj imkânı sağlanan öğrenci sayısı	15	--	5	10	12	15	20	Üç ayda bir	Altı ayda bir
Riskler	Uzay hukuku alanında yabancı dil seviyesinin yeterli olmaması nedeniyle başvuruların az olması (O: 4, E: 4, RP: 16), Ekonomik konjonktür nedeniyle özek sektörde istihdam arzının azalması (O: 3, E: 5, RP: 15), Yurtdışına öğrenime gönderilen öğrencilerin ülkeye geri dönmemesi sonucunda beşeri sermayenin eksilmesi (O: 3, E: 4, RP: 12), Ekonomik sebeplerden dolayı belirlenen bursların sayısında düşüş olması (O: 3, E: 4, RP: 12).								
Stratejiler	Sektörle ilgili lisansüstü programların multi-disipliner hale getirilmesi, Örgün ve yaygın eğitim müfredatına katkı yapılması, Burs mevzuatının istihdama katkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi.								
Maliyet Tahmini	17.784.713								
Tespitler	Tüm eğitim-öğretim kademelerinde uzay alanına yönelik müfredat yeterli seviyede değildir, Uzay alanında teknik/akademik olarak yetişmiş insan gücünün yurt dışında çalışma isteği vardır, Havacılık ve Uzay fakülteleri, konu ile alakalı mühendislik ve temel bilimler fakültelerindeki öğrencilerin sahada yeteri kadar bulunmadığı, sektörde staj ve yönlendirme imkanının istenilen seviyede olmadığı gibi bu yönde izlenen ulusal bir politika bulunmamaktadır,								
	Uzay ile ilgili tüm ekosistemde gençleri yönlendirecek kariyer merkezleri bulunmamaktadır. Bu anlamda, gençlerin sektörü tanınması ve projeler üretmesine yönelik çalışmalar yetersizdir. Başarılı gençler, uzay bilimlari alanı ile ilgili programlarda yeterli düzeyde teşvik edilmemektedir, Alanda çalışan uzmanların yetkinlik envanteri güncel değildir (kamu ve özel sektörde çalışan, ayrıca yurt dışında çalışan Türk vatandaşı çalışanlarının envanterinin olmaması).								
İhtiyaçlar	Tüm eğitim-öğretim kademelerinde uzay alanına yönelik müfredat geliştirilmesi, Uzay alanında teknik/akademik olarak yetişmiş insan gücünün yurt dışında çalışmasının önüne geçilmesi için sosyoekonomik politikalarda (bu duruma göre) önlem alınması, Uzay ile ilgili ekosistemde gençleri yönlendirecek kariyer merkezlerinin oluşturulması, Öğrencilere uzay sektörlerinde ve TUA'da çeşitli staj imkânlarının sağlanması, Uzay alanında ara eleman konusunda mevcut durum analizi yapılması ve eksikler için politika belirlenmesi.								

[illegible]

[illegible]

[illegible]

C- MALİYETLENDİRME

Stratejik hedeflere ilişkin maliyet analizi yapılmış ve tahmini maliyetler **Tablo 18**'de gösterilmiştir.

Tablo 18 Tahmini Maliyet Tablosu

	2022	2023	2024	2025	2026	TOPLAM MALİYET
HEDEF 1.1.	4.358.310	4.771.155	5.167.078	5.625.114	6.123.697	26.045.354
HEDEF 1.2.	1.929.309	2.154.154	2.373.078	2.583.440	2.812.424	11.852.405
HEDEF 1.3.	6.300.309	6.911.154	7.498.078	8.162.746	8.886.252	37.758.539
HEDEF 1.4.	1.929.309	2.154.154	2.373.078	2.583.439	2.812.423	11.852.403
HEDEF 1.5.	2.204.307	2.453.154	2.696.078	2.935.072	3.195.223	13.483.834
AMAÇ 1 TOPLAM	16.721.544	18.443.771	20.107.390	21.889.811	23.830.019	100.992.535
HEDEF 2.1.	1.994.307	2.224.154	2.449.077	2.666.175	2.902.492	12.236.205
HEDEF 2.2.	2.965.307	3.256.154	3.532.077	3.845.178	4.185.997	17.784.713
HEDEF 2.3.	1.993.307	2.223.154	2.448.077	2.665.087	2.901.308	12.230.933
HEDEF 2.4.	15.341.307	16.727.154	18.074.077	19.676.255	21.420.260	91.239.053
AMAÇ 2 TOPLAM	22.294.228	24.430.616	26.503.308	28.852.695	31.410.057	133.490.904
HEDEF 3.1.	13.047.307	14.010.154	14.872.077	16.190.413	17.625.451	75.745.402
AMAÇ 3 TOPLAM	13.047.307	14.010.154	14.872.077	16.190.413	17.625.451	75.745.402
HEDEF 4.1.	2.404.307	2.670.153	2.930.075	3.189.812	3.472.542	14.666.889
HEDEF 4.2.	4.500.307	4.952.153	5.387.075	5.864.613	6.384.423	27.088.571
HEDEF 4.3.	2.325.307	2.585.153	2.838.075	3.089.656	3.363.508	14.201.699
AMAÇ 4 TOPLAM	9.229.921	10.207.459	11.155.225	12.144.081	13.220.473	55.957.159
TOPLAM	61.293.000,00	67.092.000,00	72.638.000,00	79.077.000,00	86.086.000,00	366.186.000



İZLEME VE DEĞERLENDİRME



5 BÖLÜM

A- KAPSAM

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın etkin ve etkili şekilde uygulanması ile birlikte kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın performansının ortaya konması gerekse her kademede hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme, stratejik amaç ve stratejik hedeflere göre yapılan kurumsal ilerlemeyi takip etmek maksadıyla eylemler öncesinde, sırasında ve sonrasında sistematik bir şekilde nicel ve nitel verilerin elde edildiği, analiz yapıldığı ve yorumlandığı birbirini takip eden faaliyetlerden oluşan bir süreçtir.

Değerlendirme ise, stratejik amaç ve stratejik hedeflere ulaşmada faaliyetlerin ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek maksadıyla yapılan ayrıntılı ve nesnel bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin tutarlılık, güvenilirlik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

İzleme ve değerlendirme sürecinin etkin yapılabilmesi için;

🌐 Hedeflerin belirgin bir şekilde ifade edilmesi ve sorumlulukların netleştirilmesi,

🌐 Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi,

🌐 Performans göstergelerine ilişkin değerlerin belirlenmesi,

🌐 Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi,

🌐 Verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde, amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçları performans göstergeleri vasıtasıyla izlenecek ve yöneticilerin değerlendirmesine sunulacaktır.

B- SORUMLULUKLAR

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Üst Yöneticide bulunmaktadır. Birimlerin sorumlu oldukları hedef ve göstergeler "Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu"nda gösterilmiştir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi ilgili hedeften sorumlu birimin yöneticisinin sorumluluğundadır. İşbirliğinde bulunan birimlerden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerin birleştirilmesi ve Üst Yöneticiye sunulması Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın sorumluluğundadır.

C- RAPORLAMA

Plan süreci boyunca; her yılın ilk altı aylık dönemi için Temmuz ayının sonuna kadar “İzleme Raporu”, ilgili yılı takip eden Şubat ayının sonuna kadar da “İzleme ve Değerlendirme Raporu” hazırlanacaktır. Bu nedenle her yıl Aralık ayı içerisinde tüm personelin katılımıyla yıllık değerlendirme toplantısı yapılacak ve birimlerden Ocak ayı içerisinde yıllık değerlendirme raporu istenecektir. Stratejik plan dönemi sonunda ise “Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu” hazırlanacaktır.

www.tua.gov.tr



Türkiye
Uzay Ajansı

İşçi Blokları Mahallesi Muhsin
Yazıcıoğlu Caddesi No: 51/C
Çankaya / ANKARA
Tel: +90 312 412 8929