



EFQM ÜSTÜN PERFORMANS YOLCULUĞU

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Öz Değerlendirme Raporu

Türkiye Kalite
Derneği İstanbul

İçindekiler

1. ÖZ DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE GERİ BİLDİRİM HAKKINDA	3
Giriş	3
EFQM Modeliyle Yapılan Değerlendirmeye Özel Kavram ve Terimler	3
Öz Değerlendirme Sürecine Bakış	6
Öz Değerlendirme Rehberi ve Öz Değerlendirme Ekibi	6
EFQM Modeli Eğitimi ve EAT Eğitimi.....	6
Öz Değerlendirme Süreci.....	6
Öz Değerlendirme Geri Bildirim Raporu.....	7
2. KRİTER GERİ BİLDİRİMLERİ	8
Kriter 1 - Amaç, Vizyon ve Strateji	8
Kriter 2 – Kurum Kültürü ve Liderlik.....	14
Kriter 3 – Paydaş Bağlılığının Sağlanması	19
Kriter 4 – Sürdürülebilir Değer Yaratma	25
Kriter 5 – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	29
Kriter 6 – Paydaş Algıları	35
Kriter 7 - Stratejik ve Operasyonel Performans	38
3. ÜSTÜN PERFORMANS PROFİLİ	39
EFQM Modeli Puan Profili.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Toplam Puanın Yorumu	39

1. ÖZ DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE GERİ BİLDİRİM HAKKINDA

Giriş

Öz değerlendirme çalışması Kurtuluş'un Ulusal Kalite İyi Niyet Bildirgesi'ni imzalamasıyla başlayan EFQM 2020 Modeli çerçevesinde kurumsal gelişim yolculuğunun en önemli adımlarından biridir. Öz Değerlendirme, EFQM 2020 Modeli referans alınarak, Model Kriterleri çerçevesinde Kurtuluş'un Bu raporda Kuruluş olarak anılacaktır) kurumsal yönetim yaklaşımlarının değerlendirilerek iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve yol haritası oluşturulmasına yardımcı olan bir araçtır.

Bu raporda yer alan geri bildirimler, yapılan Öz Değerlendirme sonucu tespit edilen iyileştirme fırsatlarının yanı sıra Kuruluş'un EFQM Modeli çerçevesindeki kuvvetli yönlerini ve iyileştirme ihtiyacı duyulan alanlara ilişkin yapılması uygun olacak iyileştirme önerilerini de kapsamaktadır.

Öncelikle, EFQM Modeli çerçevesinde Kurtuluş'un olgunluk seviyesini ortaya koyan ve sürdürülebilir bir üstün performansı amaçlayan bu geri bildirimleri ve önerileri; yapıcı şekilde ve tüm üstün performans yolculuklarının kalbi olan sürekli iyileştirme amacı için kullanmasını diliyoruz.

Öz Değerlendirme Raporunda üç ana bölüm yer almaktadır:

1. İlk bölüm, üniversiteniz için EFQM Modeli çerçevesinde yaklaşımların mevcut durumunun değerlendirilmesi sırasında izlenen sürece kısa bir bakış niteliğindedir. Bu bölüm kurum ve kuruluşların, bu raporu ortaya koyan çalışmaları anlamalarına yardımcı olmaktadır.
2. İkinci bölümde EFQM Modeli kriterleri düzeyinde ayrıntılı bulgular yer almaktadır. Bu bölümdeki bulgular, üniversitenizde öz değerlendirme çalışmalarına katılan ekip üyelerinin ortak görüşlerine ve onlarla yaptığımız görüşmelerden elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Özdeğerlendirme Ekip üyelerinin kendi ifadeleri ve KalDer Öz Değerlendirme Rehberinin ekip üyeleri ile yaptığı görüşmelerden elde edilen bu bilgiler, özdeğerlendirme ekibinin ve rehberin konsolide olduğu "**Kuvvetli Yönler**" ve "**İyileştirme Fırsatları**" başlıkları altında sunulmuştur.
3. Üçüncü ve son bölümde bir tablo yer almaktadır. Bu tablo ve grafik Kuruluş'un öz değerlendirmesinde yapılan tespitlerin, EFQM RADAR unsurları açısından derecelendirilmesi ile ortaya çıkan EFQM Ana Kriterleri bazındaki "**Üstün Performans Seviyesini**" yansıtmaktadır.

Derecelendirme, EFQM Modeli Tanı Aracı olan RADAR metodolojisi kullanılarak özdeğerlendirme ekibi ile konsolide hesaplanmıştır. Kriterler 0 ile 100 arasında puanlanmaktadır. Toplam puan ise kriter ağırlıkları dikkate alınarak hesaplanmakta ve 0 ile 1.000 arasında gösterilmektedir.

Bu bölümde yer alan "**Toplam Puanın Yorumu**" alt başlığı ise, KalDer Öz Değerlendirme Rehberlerinin İyileştirme Fırsatları altında belirtilen konulara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. Bu ana konular Öz değerlendirme çalışmasını tamamlayıcı nitelikte olan "**Kuruluş'un EFQM Yolculuğu**" için hazırlanacak yol haritasının girdileridir.

EFQM Modeliyle Yapılan Değerlendirmeye Özel Kavram ve Terimler

EFQM Modeli, ölçek ve sektör gözetmeksizin tüm kâr amacı güden ve kâr amacı olmayan kuruluşlara yönelik oluşturulmuş bir Stratejik Yönetim Çerçevesidir. Bu nedenle de ortak bir dil kullanılarak yazılmıştır. Bazı terimler Model'e özgü olarak ifade edildiği için her kuruluş kendi yapısı ve amacı çerçevesinde bu terimleri farklı şekilde adlandırabilmektedir. Örneğin "müşteri" kavramı paydaş grupları içinde kurumun hizmet ve ürünlerini alan ya da bunlardan yararlanan kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu bir STK için toplumun belirli bir kesimini işaret ederken, ticari bir kuruluşta müşterileri, bir eğitim kurumunda ise öğrencileri işaret etmektedir.

Diğer taraftan Modelin esas aldığı “sürekli iyileştirme” temel yaklaşımı nedeniyle, Modele göre bir kuruluşun Üstün performans Seviyesini belirlemede bazı özel kavramlara yer verilmektedir. EFQM Modelinin ölçme ve değerlendirme aracı olarak bilinen RADAR, kendi içinde bazı özel kavramları barındırır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinde yapılan bu Öz Değerlendirme de bu kavramlar dikkate alınmıştır. Aşağıda, bu geri bildirim raporun okuyucular tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla, yapılan değerlendirmelerde kullanılan bu terimlere kısa tanımlamalarla açıklık getirilmiştir.

Paydaş: Bir kuruluşu etkileyebilmesi veya kuruluştan etkilenebilmesi nedeniyle bir kuruluştan doğrudan veya dolaylı olarak bir çıkar veya beklentisi olan kişi, grup veya kuruluş. Dış paydaşlara örnekler arasında kuruluşun sahipleri (hissedarlar), müşteriler, tedarikçiler, iş birliği yapılan kuruluşlar, devlet kuruluşları, toplumun veya toplulukların temsilcisi sayılabilir. İç paydaşlar arasında ise çalışanlar veya çalışan grupları bulunur (ayrıca açıklanan İş Paydaşlarına da bakınız).

İş Paydaşları: Kuruluşa finansman sağlayan ve yönetim ekibinin nihai olarak rapor verdiği kişilerdir. Bukişiler şirketlerde sahipler, paydaşlar veya yatırımcılar; kamu sektöründe ise hükümet, bakanlar veya siyasetçiler olabilir.

Müşteri: Kuruluş tarafından sunulan malların ve/veya hizmetlerin alıcılarıdır. Müşteri, kuruluşun Sürdürülebilir Değer Yaratmayı arzu ettiği Temel Paydaşlardan biridir ve çoğu zaman bunların en önemlisidir.

Çalışanlar: Bir kuruluş tarafından istihdam edilmiş ve tüm düzeylerdeki liderler de dahil (gönüllü olarak çalışanlarda dahil tam zamanlı, yarı zamanlı) tüm bireyler

Yönetişim Paydaşları: Kamu kurum ve kuruluşları, bölgesel veya yerel (yasal ve düzenleyici) resmi kurumlar veya etkili kanaat önderleri gibi, kuruluşun mali, yasal, etik ve genel yönetim gereklilikleri açısından sorumlu olduğu bireyler veya gruplardır.

Toplum: Kuruluş tarafından etkilenebilen veya kuruluşu etkileyebilecek olan kuruluş dışındaki sosyal altyapıdır. Bu, içinde yer alınan Topluluğun temsilcileri olabileceği gibi; örneğin, Özel İlgi Grupları da dâhil olmak üzere daha Geniş Toplumun kesimlerinin temsilcileri de olabilir.

Topluluk: Topluluk terimi genellikle kuruluşun refahı ve başarısında, kendisi ile ilişkili çevreler ve ekosistemi üzerinde yapabileceği etkide kazanılmış bir yararı olan çeşitli bireyleri, grupları ve kurumları kapsar.

Liderler: Bir kuruluşta çıkarı olan tüm tarafların ilgi ve faaliyetlerini koordine eden ve dengeleyen insanlardır.

Çevik: Bir kuruluşun ortaya çıkan bir fırsat veya tehdit karşısında zaman kaybetmeden yönünü/odağını değiştirebilme yeteneğidir.

Değer Önermesi: Bir kuruluşun müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin yarattığı fark.

Değer Satışı: Kuruluşun kamu veya özel sektörde faaliyet göstermesinden bağımsız olarak değer önermesi, sunulan ürünü, hizmeti veya çözümü almaya karar vermeleri için Kilit Paydaşlarına ‘satışı’ önermeleridir.

İş Modeli: İşin değer yaratan ve sunan unsurlarıdır. Bu unsurlar genellikle kuruluşun değer önermesini, müşteri gruplarını ve bunların bağlantılı ilişkilerini, ürün, hizmet ve çözümleri pazara sunmak için kullandığı kanalları, gelir ve maliyet akışlarını, ortaklarını ve kritik kaynaklarını ve süreçlerini içerir.

Döngüsel Ekonomi: Döngüsel bir ekonomi, “al, yap ve elden çıkar” üretim modeline sahip geleneksel doğrusal ekonominin aksine yeniden üretimi özendirilen bir yaklaşımdır. Daha uzun ömürlü tasarım, bakım, onarım, yeniden kullanım, yeniden imalat, yenileme ve geri dönüşüm yoluyla gerçekleştirilebilecek bir ekonomik sistemdir. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Ekosistem: Bir ekosistemin temel ilkesi çevre ile karşılıklı bağımlılıktır; örneğin, sistemin bir bölümünde olan bir şeyin sistem içerisindeki diğer bölümleri etkileme olasılığıdır. Bir kuruluş bağlamında; kuruluşun gösterdiği faaliyetleri etkileyen ancak üzerinde hiçbir kontrolünün bulunmadığı birçok dış etmen vardır. Bu etmenlere örnek olarak hükümet politikaları, bölgesindeki ve çevresindeki ekonomik ve toplumsal düzen, topluluklarında öne çıkan dini ve kültürel beklentiler, sürdürülebilirlik ve hazır

finansman istekleri verilebilir.

Kapasite: Genellikle büyüklük, hacim veya sayı olarak ifade edilmek suretiyle teorik olarak başarılan şeyin ölçümüdür. Bu terim kuruluşlarda genellikle, yüzde ile ifade edilen sonuç ile birlikte gerçek çıktı ile karşılaştırılan maksimum teorik çıktıyı ifade eder.

Karşılaştırma: Sektörün içinde ya da sektör dışındaki kuruluşlarla, rakiplerle; sınıfının en iyisi ile veya endüstri standartları ile sonuçların karşılaştırılarak kuruluşun bulunduğu konumu anlamaya çalışması.

Kıyaslama: Kuruluşun performansını iyileştirmek amacıyla yapılacak faaliyetleri belirlemesine yönelik bakış açısı kazanması için yaklaşımlarını uygun diğer kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırması

Küresel Eğilimler: Gelecek yıllarda küresel olarak etkili olması öngörülen konulardır. Bu eğilimler, büyüklüğü, kapsamı, özel veya kamu sektörü olmasından bağımsız olarak bir kuruluşun geleceğe ayak uydurmak için dikkate alması gereken konulardır.

Öngörü: Konuyla ilgili mevcut verilerin incelenmesi ve analizi sonucunda gelecekte ne olacağını veya neye gereksinim duyulabileceğini öngörme veya hesaplama yeteneğidir.

Sonuçlar: Kuruluşun stratejilerinin, amaçlarının ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansını gösterir.

Sonuçların Bütünselliği: Sonuçların ne ölçüde zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olduğunu ifade eder.

Sonuçların Kapsamı: Kuruluş tarafından takip edilen performans göstergelerinin ne ölçüde Kuruluşun stratejileri, amaçları ile ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerini anlamaya yönelik olduğunu belirtir.

Sonuçların Kırılımı: Sonuçların uygun biçimde kırılmlandırılarak (örneğin müşteri segmentasyonu ile) anlamlı değerlendirmeler için kullanılması.

Strateji: Kuruluşun belirli bir zaman aralığında, amacıyla uyumlu şekilde şu anda bulunduğu noktadan gelecekte olmak istediği yere giderken stratejik önceliklerini gerçekleştirmeyi amaçladığı, kuruluşun ekosisteminin dikkatli analizinden türetilen yol ve yön olarak tanımlanır.

Sürdürülebilirlik: Kuruluşun, Kilit Paydaşları, İş ve Yönetim Paydaşları, Çalışanları, Toplumu, Ortakları ve Tedarikçileri gibi çeşitli gruplar tarafından algılanan uzun vadeli geleceğidir.

Şeffaflık: Birlikte çalışma, iş birliği ve ortak kararlar amanın açık bir şekilde yapıldığı, insanların işin adil ve dürüst bir şekilde yürütüldüğüne inanabileceği durumdur.

Temel Yetkinlik: bir kuruluşun rekabet gücü, kârlılık ve verimliliğiyle doğrudan ilişkili ve iyi performans gösterdiği içi faaliyeti veya yeteneği,

Yaklaşım: Bir şeyin gerçekleştirilmesi için gereken yolların bütünü. Bir yaklaşım süreçlerle, ilkeler ve politikalar çerçevesinde yapılandırılmış faaliyetlerden oluşur.

Yaklaşımın Yayılımı: Yaklaşımların zamanında ve ilgili alanlarda uygulandığını ifade eder. Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilmeli, esnekliği ve kurumsal çevikliği desteklemelidir.

Yapısal Yaklaşım: Yapısal bir yaklaşım; anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır. Bu özellik yaklaşımın **sağlam temelli** olduğunu gösterir. Yaklaşımlar stratejiyi destekler ve diğer ilgili yaklaşımlarla ilişkilendirir. Bu özellik yaklaşımın bütünlüğünü gösterir. Yapısal yaklaşımların anlaşılması gereken bir süreç olarak uygun bir şekilde tanımlanmış / belgelenmiş olması beklenir.

Yaratıcılık: Yeni ya da iyileştirilmiş ürünler, hizmetler, süreçler ve toplumsal etkileşimler için fikir üretme.

Yenileşim (inovasyon): Fikirlerin yeni ürünler, hizmetler, süreçler, sistemler, toplumsal etkileşimler biçiminde uygulamaya dönüşmesi.

Yetenek: İlgili bilgi birikimine, yetkinliğe, uzmanlığa, kaynaklara ve süreçlere erişim sağlayarak kapasiteyi eyleme ve sonuçlara dönüştürme özelliği,

Yetkilendirmek (empowerment): Ekip veya bireylerin sorumluluk alarak karar verebilmesini ve faaliyetlerini belli bir yetki ile yapabilme özerkliğini sağlayan süreç.

Yönetişim: Kuruluşun yasal, mali, etik ve genel yönetim yükümlülüklerini yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla kullanılan kuruluş içi yetki ve kontrol çerçevesidir.

Öz Değerlendirme Sürecine Bakış Öz Değerlendirme Rehberi ve Öz Değerlendirme Ekibi

KalDer, Üniversitenin öz değerlendirme çalışmasına katılacak kişilerin EFQM Model’ini ve öz değerlendirme sürecini anlaması, ön hazırlık ve öz değerlendirme çalışmalarının planlanması, yönlendirilmesi, öz değerlendirmenin sonuçlandırılmasına rehberlik edilmesi ve öz değerlendirme sonuçlarına ilişkin bu raporun hazırlanması için bir Öz Değerlendirme Rehberi Dr. Mehmet Çoban atanmıştır.

Üniversite, öz değerlendirme çalışmasını gerçekleştirmek üzere farklı bölümlerden çalışanların yer aldığı bir Proje Ekibi oluşturmuştur.

EFQM Modeli Eğitimi ve EAT Eğitimi

Süreç, KalDer eğitmeni tarafından verilen kurum çalışanlarına verilen 1 günlük “EFQM Modeli Eğitimi” ile başlamış, ardından proje ekibi öz değerlendirme yetkinliği kazanmak üzere EAT (EFQM Değerlendirici Eğitimi) almışlardır.

Daha sonra kuruluş öz değerlendirme çalışmasını gerçekleştirmek üzere kriter ekipleri oluşturmuştur. Rehber tarafından proje ekibi ile bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda Öz Değerlendirme sürecinin işleyişi, sürecin adımları, proje ekibinden beklenenler, öz değerlendirme sürecinin takvimi ve öz değerlendirme aracı olarak kullanılacak olan Excel dokümanının nasıl doldurulacağı konuları görüşülmüştür.

Öz Değerlendirme Süreci

KalDer Öz değerlendirme çalışmasında, “EFQM Modeli Gelişmiş İş Matrisi” olarak anılan Modelin tamamı değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır.

Öz değerlendirme Matrisi 7 başlıkta Excel dokümanından oluşmaktadır. Bu Doküman Modelde yer alan kriter ve tüm Alt Kriter maddelerini kapsayacak şekilde hazırlanmış matristen oluşmaktadır.

Proje Ekibine verilen eğitimde bu aracın nasıl kullanılacağı ve ekip üyelerinden beklenenler hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

Daha sonra, yapılan planlama doğrultusunda tüm modeli içeren matris proje yöneticisi koordinatörlüğünde kurum uygulamalarını içerecek şekilde kriter ekiplerince doldurulması istenmiştir. Kriter ekiplerinin çalışmalarını sonrasında, her kriter için öz değerlendirme çalışmaları planlanmış, değerlendirici eğitimi almış olan kurum kriter sahiplerinin katılımı ile bu öz değerlendirme çalışmaları yapılmış, çalıştayda Üniversitenin geneli üzerinden kriter bazlı gidilmiş, taslak rapor meydana çıkmıştır. Taslak rapor üzerinden özdeğerlendirme ekibine puanlama yapılan toplantı ile tekrar hatırlatılmış ve önce kriter sahipleri sonra ise tüm ekip olarak puanlamanın üzerinden geçilerek ve uzlaşarak nihai hale gelmiştir. Rapor danışman tarafından gözden geçirilmiş ve son haline getirilmiştir.

Öz Değerlendirme Geri Bildirim Raporu

Öz değerlendirme çalışmasının son adımı, bulguların üzerinden geçilerek nihai şekline getirilmesi ve bu geri bildirim raporunun hazırlanarak Kuruluşa sunulmasıdır.

Öz Değerlendirme Raporundaki geri bildirimler, Modelin Ana Kriter başlıkları altında verilmiştir. Geri Bildirim sayfaları, Ana Kriterlerin her birinde EFQM Modelinde yer alan giriş cümlelerini ve Alt Kriter ifadelerini içerir.

Her bir Ana Kriter geri bildirimlerinden sonra, o kriterin Alt Kriter puanlarını ve kriter toplam puanının gösteren bir tablo eklenmiştir.

2. KRİTER GERİ BİLDİRİMLERİ

Kriter 1- Amaç, Vizyon ve Strateji

Üstün performanslı bir kuruluş, esin veren bir Amaç, heyecan veren bir Vizyon ve sonuç getiren bir Stratejiyle tanımlanır.

Kuruluşun Amacı

- Yaptığı işin neden önemli olduğunu açıklar*
- Paydaşları için sürdürülebilir değer yaratma ve bu değeri sunmak için ortam oluşturur*
- Faaliyet gösterdiği ekosisteme katkıda bulunmak ve bu ekosistemi etkilemek üzere sorumluluk alacağı bir çerçeve oluşturur*

Kuruluşun Vizyonu:

- Kuruluşun uzun vadede neleri başarmaya çalıştığını açıklar*
- Mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini belirlemeye yönelik bir rehberlik yapar*
- Kuruluşun amacı ile birlikte stratejinin belirlenmesine ilişkin bir temel oluşturur*

Kuruluşun Stratejisi:

- Amacı nasıl gerçekleştireceğini tanımlar*
- Stratejik öncelikleri gerçekleştirmeye ve vizyona doğru ilerlemeye yönelik planlarını ayrıntılandırır.*

1.1. Amaç ve Vizyon Tanımlama

1.2. Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama

1.3. Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama

1.4. Strateji Geliştirme

1.5. Bir Yönetişim ve Performans Yönetim Sistemi Tasarlama ve Uygulama

Kuvvetli Yönler

- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Türk Yükseköğretim ekosistemi içerisinde misyonunu; teknik ve insani becerilere sahip nitelikli insan yetiştirme, kalite sistemleri geliştirme, nitelikli araştırmalar yürütme ve bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayacak şekilde yararlı bir güç olarak, ekosistemine değer yaratmaktadır. Misyonunu ekosistemine; kurum içi personel ve öğrenci eğitimleri, her birimin kendi web sayfasında, bina içi infografiklerle, BKYS sistemlerinde, kurum dışı stratejik plan basılı veya online olarak dış paydaşlara (YÖK-YÖKAK- Valilik-Cumhurbaşkanlığı strateji başkanlığı vb.) gönderilerek iletişimi sağlanmaktadır.
- Üniversite, 2022-2026 stratejik planı hazırlıkları kapsamında tüm paydaşlarının katılımıyla misyonunu "Millî ve evrensel değerleri benimsemiş, çağın gerektirdiği teknik ve insani becerilere sahip nitelikli insan yetiştirmek; paydaşlarla iş birliği ve sürekli iyileştirmeyi esas alarak yürüttüğü araştırmalar ve geliştirdiği kalite sistemleri ile bölgenin ve ülkenin kalkınmasına katkı sağlamaktır." şeklinde belirlemiştir.
- Kamuda Stratejik Plan Hazırlama Rehberi doğrultusunda paydaş analizleri, PESTLE analizi, sektörel yapı analizi, SWOT analiz, akademik faaliyetler analizi yapılarak paydaş memnuniyeti esaslı, ihtisaslaşma öncelikli, araştırma odaklı ve kalite yönetim sistemleri ile model alınan bir üniversite olma amacıyla "Sürekli iyileştirme ve paydaş memnuniyetini esas alan, bölgesel kalkınma ve ihtisaslaşmayı önceleyen, ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmalar yürüten, nitelikli öğrencilerin tercih ettiği, geliştirdiği eğitim ve kalite yönetim sistemleri ile model alınan bir üniversite olmak" şeklinde vizyonunu belirlemiştir.
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi stratejik plan hazırlık rehberi doğrultusunda kurumun amaç ve vizyonunun tanımlanması, şekillendirilmesi ve iletişimine paydaşların katılımının sağlanmasını temel bir politika olarak benimsemiştir. Amaç ve vizyonun tanımlanması sürecinde paydaş önceliklendirme tablosunda yer alan temel paydaşlarla (çalışanlar, öğrenciler, yerel kamu kuruluşları, yerel özel sektör kuruluşları, yerel STK'lar, yerel basın-yayın organları, üniversite birlikleri) toplantılar yapılmış, görüşmeler ve anketler yoluyla misyon ve vizyon şekillendirilmesine katılımları sağlanmıştır.
- Üniversite, Stratejik Plan Hazırlama Rehberine göre paydaş önceliklendirme ve paydaş beklentileri analizlerini yapmış, önem derecesi ve etki derecesine göre öncelik değeri belirlenmiş Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, kendi ekosistemi içerisinde uluslararası kalite standartlarını üniversitenin yönetim politikası açısından bir gereklilik olarak görmektedir. Bu politikanın gereği olarak paydaş tanımlamalarının EFQM standartlarına göre güncellenmesi politikasını benimsemektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite içerisinde her birim (Fakülteler-Yüksekokullar-Meslek Yüksekokulları-Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Daire Başkanlıkları, İdari Birimler vb.) kendine ait misyon, vizyon ve değerlerini belirlemektedir. Tüm birimlerin üniversitenin misyonuna-vizyonuna hizmet edebilmesi ve ortak dil birliği ve yön birliğinin sağlanması açısından tüm birimlerdeki misyon-vizyon ve değerlerin kaldırılarak, **tekbir misyon, vizyon ve değerler yayılımının yapılması** faydalı olacaktır.
- Üniversite kendi görevlerini anlatan bir misyon tanımlamış olmakla birlikte, yapılacak güncelleme çalışmalarında **EFQM Modelinin işaret ettiği işinin önemi ve değeri konusunda paydaşlarına ilham verebilecek amaç ifadesinin boyutlarının kazandırılması** faydalı olacaktır.
- Üniversite Misyon ve Vizyon ifadesinin benzerliği dikkat çekmektedir. **Vizyonun daha somut, metriklerle desteklenecek şekilde revizyonu** faydalı olacaktır.

Kuvvetli Yönler

- Üniversite, Stratejik Plan Hazırlama Rehberine göre ekosistemi içerisinde paydaş önceliklendirme ve paydaş beklentileri analizlerini yapmış, önem derecesi ve etki derecesine göre öncelik değeri belirlenerek temel paydaşlarını belirlemiştir.
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi amaç ve vizyonunu paydaşlarını etkileme durumunu bir gereklilik olarak benimsemiştir.
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi amaç ve vizyonu bağlamında temel paydaş gereksinimlerini ve beklentilerini stratejik plan hazırlık kapsamındaki toplantılar (çalışanlar, öğrenciler, yerel kamu kuruluşları, yerel özel sektör kuruluşları, yerel STK'lar, yerel basın-yayın organları, üniversite birlikleri, tedarikçiler), anketler (çalışanlar, öğrenciler, kamu kurumları, özel sektör kurumları, yerel STK'lar, yerel basın-yayın organları, üniversite birlikleri, tedarikçiler), memnuniyet yönetim sistemi raporları, mezun buluşmaları ile almaktadır.
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi stratejik plan hazırlık rehberinde temel paydaşlarının davranışları, ilişkileri ve kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve kurumun bunlardan nasıl etkileneceğini gösteren etmenleri analizi temel bir gereklilik olarak görülmektedir.
- Temel paydaşların stratejilerini inceleyerek kendi amaç, vizyon, strateji ve iş modeline göre yeterliklerini, eksikliklerini ve uygunluklarını belirleyerek geliştirme yaklaşımını benimsemektedir. Stratejik plan hazırlık döneminde durum analizi bağlamında mevzuat analizi (YÖK ve YÖKAK ilgili mevzuatları, ilgili kanunlar) ve üst politika belgeleri (kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı) analizleri yapılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin misyon ve vizyonunun üniversitenin **temel paydaşlarını etkilediğinin analiz edilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Temel Paydaşlarının davranışları, ilişkileri ve kararlarını etkileyen ve bunlardan **nasıl etkileneceğini gösteren etmenlerin analizi için yapılandırılmış bir yaklaşım** ihtiyacı görülmektedir.
- Üniversitenin **EFQM Modeli bakış açısıyla toplum tanımı yapması ve temel toplum paydaşlarının belirlenmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite temel paydaş stratejilerini inceleme ile birlikte **iş birlikleri ve tedarikçilerinin stratejilerinin kendi iş modelini nasıl etkileyebileceğinin değerlendirilmesi** ihtiyacı görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, stratejik plan yaklaşımında PESTLE analizi kapsamında küresel düzeyde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel bakımdan eğilimler analiz edilerek bunların sonuçlarını değerlendirmiştir. Söz konusu analizlerde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Küresel İlkeler Sözleşmesinde belirlenen eğilimler dolaylı olarak analiz edilmiştir.
- Stratejik Plan hazırlık sürecinde Sektörel Yapı Analizi ile, farklı senaryoları analiz ederek Üniversitemizin içerisinde yer aldığı yükseköğretim sektörünün dört temel dinamiği olan, Rakipler, Paydaşlar, Tedarikçiler ve Düzenleyici/Denetleyici Kuruluşlara yönelik tespitler yapılmıştır. Bu tespitlerin Üniversiteye etkisi stratejik planın farklılaşma stratejisine yansıtılmıştır. Bu tercihler planda “Farklılaşma Stratejisi” bölümünde ifade edilmiştir.
- Üniversite, SWOT analizi yanında; İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi, Kurum Kültürü Analizi yapılarak mevcut yeteneklerinin gücünü belirlemekte, bu yeteneklerini amaç ve stratejilerine yansıtmaktadır.
- Stratejik plan hazırlık sürecinde Farklılaşma Stratejisi bölümünde Konum Tercihi, Başarı Bölgesi Tercihi, Değer Sunumu Tercihi ve Temel Yetkinlik Tercihi başlıkları altında gelecekteki pazar dinamikleri analiz edilmekte ve beklentilere uygun karşılıklar geliştirilmektedir. Örneğin 2022-2026 stratejik planında jeotermal tarım başarı bölgesi tercihi, jeotermal sağlık başarı bölgesi tercihi, yönetimde kalite güvence başarı bölgesi tercihi, eğitimde kalite güvencesi başarı bölgesi tercihi tanımlaması yapılmıştır. Söz konusu alanlarda diğer üniversitelerle iş birlikleri kurularak yetkinleşmek ve bölgesel kalkınmada model olmak hedeflenmiştir. Örneğin, bölgenin temel ekonomik faaliyeti olan hayvancılık alanında kaba yem üretimi ve ceviz odaklı kalkınma ve gelişim projesi ile bölgenin doğal zenginliği olan jeotermal kaynaklı sağlık projeleri (SAUTER, JEOKAREM) üniversitenin başarı bölgesi tercihleri arasında yer almıştır.
- Üniversite bir bilgi evi olarak gerek dijitalde gerekse geleneksel yöntemle kendi çalışma alanıyla ilgili tüm bilgilere ve bilgi birikimine sahiptir. Stratejik plan hazırlık süreci ve karar aşamalarında; mevzuat analizi, üst politika belge analizi, GZFT analizi, yükseköğretim sektörü analizi, akademik faaliyetler analizi, paydaş analizi yapılmaktadır. BKYS, AYDEP, dijital kütüphaneler, veri analiz programları kullanılarak analiz edilmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite Stratejik Plan hazırlık çalışmaları kapsamında birçok analiz yapmakla birlikte **bütünsel olarak üniversite ekosistem analizinin yapılması** faydalı olacaktır.
- Üniversite Stratejik Risklerini belirlemek ile birlikte, üniversitenin gelecek planlarına etki edecek **farklı senaryoların analiz edilmesi ve uygun karşılıklar verilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım** faydalı olacaktır.

Kuvvetli Yönler

- Üniversite, mevzuat gereği on birinci kalkınma planı başta olmak üzere üst strateji belgeleri incelenmesi, ekosistem analizi, tüm paydaş beklentilerinin alınması vb. tüm bu içgörülerden hareketle ortaya çıkan fırsat zorlukları aşmak için farklılaşma stratejisi kapsamında dört amacı (Eğitim-öğretim, Araştırma-geliştirme, Toplumsal katkı ve Kurumsal gelişim) içerecek şekilde tüm iç ve dış paydaşların faydalarını en üst seviyeye çıkarmak için 2022-2026 Stratejik Planı oluşturulmuştur. Mevzuat gereği Stratejik Plan çerçevesinde kurum içi değerlendirme raporlarına göre eylemlerini belirlemektedir. Bu eylemlerin yönetimi kalite yönetim sistemi ile güvence altına alınmaktadır.
- Kurumsal Stratejik Plandaki tüm amaçlar hedeflere yansıtılmış, performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu kapsamda stratejik planın hayata geçmesi BKYS üzerinden periyodik izlenmektedir. Ayrıca, pilot üniversite projeleri kapsamında Stratejik Plandaki öncelikler dönüşüm projeleri olarak takip edilmektedir. Örneğin, ihtisaslaşma projeleri (Pilot Sağlık, Pilot Tarım ve Jeotermal), Eğitimde Kalite Güvence Sistemleri (AYDEP), Yönetimde Kalite Güvence Sistemi (BKYS) vb. projelerle hayata geçirilmektedir.
- Stratejik plan hazırlama rehberi gereği strateji belirleme faaliyetlerine temel paydaşlar katılmaktadır. 2022-2026 stratejik plan hazırlık sürecinde oluşturulan Paydaş Önceliklendirme tablosundaki temel paydaşlarımızın çeşitli kanallarla (toplantı, anket vb.) katılımı sağlanmaktadır.
- Üniversitemiz amaç, vizyon ve stratejisine uygun, mevzuatın yükseköğretim kurumlarına yüklediği hizmetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde belirlenmiştir. Bu model, her stratejik plan dönemi sonrasında gözden geçirilmekte, performansa dayalı süreç yönetim modeli uygulanmaktadır. Bu kapsamda Kalite Yönetim Koordinatörlüğü bünyesinde Süreç Yönetimi Komisyonu, Kalite Değerlendirme ve Geliştirme Komisyonu, Risk Yönetimi Komisyonu; Eğitimde Kalite Güvence Sistemi Koordinatörlüğünde ise Müfredat Destek Ofisi, Ölçme ve Değerlendirme Destek Ofisi, Akademik Gelişim Destek Ofisi, Akreditasyon Destek Ofisi kurulmuştur.
- Stratejik plan hazırlık aşamasında Üniversite gerek stratejik önceliklerini gerekse faaliyet alanı eğilimlerini stratejik plan hazırlık çalışmalarında temel paydaşların görüşleri alınmakta, ayrıca uygulama sürecinde paydaşlardan gelen görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite mevzuatın yükseköğretim kurumlarına yüklediği hizmetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde görev yapmakla birlikte, Üniversite iş modelini bu hizmet alanlarına göre, **iş modeli bileşenlerinin birbirleriyle etkileşimini gösterecek şekilde tanımlamasının faydalı olacağı** düşünülmektedir.
- Stratejik plan hazırlama rehberi gereği strateji belirleme faaliyetlerine temel paydaşlar katılımlarının sağlandığı belirtilmek ile birlikte **tüm paydaşları kapsayan ve katılımlarının sağlanacağı yapılandırılmış bir yaklaşım faydalı olacaktır.**

Kuvvetli Yönler

- Üniversite stratejisini hayata geçirmek amacıyla mevzuatlarla belirlenmiş bir yönetim sistemine sahiptir. Rektör, Rektör Yardımcıları, İdari ve Akademik Birim Yöneticileri şeklinde hiyerarşik bir organizasyon yapısına sahiptir. Üniversite, görev alanlarıyla ilgili süreçleri performansa dayalı bir anlayışla sürdürmektedir. Bu amaçla stratejik planın hayata geçirilmesini sağlamaya dönük olarak Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) tasarlanmış ve geliştirilmiştir.
- Üniversite, temel paydaşların strateji ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılımını stratejik plan yaklaşımının ve kalite yönetim sistemi anlayışının bir gereği olarak kabul etmektedir.
- Üniversitemizin stratejik planı yapılandırılmış bir sistemlikle izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Gerek stratejik plan gerekse bütçe izlemesi yapısal olarak sağlanmaktadır.
- Üniversite mevzuata bağlı bir kamu kurumu olması nedeniyle şeffaflık ve hesap verilebilirlik adına; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun gereklilikleri doğrultusunda Stratejik Plan, Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporları, Performans Programları, Faaliyet Raporları, Kurumsal Mali Durum ve Beklenti Raporları, Yatırım Programı Değerlendirme Raporları, Temel Mali Tablolar ve Kesin Hesaplar temel paydaşların erişimine açık haldedir. Kurum İç Değerlendirme Raporları, Sayıştay denetimleri ve raporları.
- Üniversitenin yönetim yaklaşımında ilgili tüm yasal düzenlemeler en düşük gereklilik olarak benimsenmekte ve yapılan düzenlemeler mevzuata uygun olarak yapılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Stratejik Planda sorumlu birimler belirlenmekle birlikte, **stratejik plan hedeflerinin personele yayılımının geliştirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.

Kriter 2 – Kurum Kültürü ve Liderlik

Kurum kültürü, bir kuruluş içerisindeki çalışanlar ve gruplar tarafından paylaşılan, zaman içerisinde birbirlerine ve kuruluş dışındaki temel paydaşlara davranış şekillerini belirleyen değerler ve kurallar bütünüdür.

Kurumsal liderlik, üst yönetimden herhangi bir birey veya ekiple sınırlı olmayıp, bir bütün olarak kuruluşla ilgilidir. Liderliğin sadece üst yönetim ile sınırlı olarak görüldüğü geleneksel bakış açısı yerine, kuruluşun kendi ekosistemi içerisinde bir lider olarak hareket etmesi ve başkaları tarafından örnek olarak tanınmasıdır.

Üstün performanslı bir kuruluşta, liderlik bir rol değil faaliyet olarak konumlandırılır. Liderlik davranışları tüm düzeyler ve bölümlerde açıkça görülür. Bu örnek liderlik davranışı başkalarına esin verir, Kurumsal Kültürü yönlendirmeye yardımcı olarak gerektiğinde değer ve kuralları pekiştirir ve uyarlar

Kendi ekosistemi içerisinde üstün performanslı ve lider olarak tanınmak isteyen bir kuruluş aşağıdaki faaliyetlere odaklanarak başarı gösterir.

2.1. Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme

2.2. Değişimi Gerçekleştirmek İçin Gereken Koşulları Oluşturma

2.3. Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama

2.4. Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama.

Kuvvetli Yönler

- Kurum kültürü anketinde yer alan boyutlara yönelik bir kurum kültürü benimsenmekte ve çalışanlar bu kültüre yönlendirilmektedir.
- Üniversitenin değerleri son olarak 2021 yılı stratejik plan çalışmaları kapsamında gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir.
- Üniversitede var olan etik kurallar ve kurullar bulunmaktadır. İç Kontrol Eylem Planı KOS 1.3'e göre yönetilmektedir. Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler için Mesleki Etik İlkeleri ve Yükseköğretim Kurulu Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkeleri uygulanmaktadır.
- Üniversite çevreye karşı sorumlu bir yaklaşım göstererek, Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi kurmuştur. Bununla beraber süreç yönetimi içerisinde 5.3 Çevresel Sorumluluğu Yönetme ana sürecimize yönelik faaliyetler yapılmaktadır.
- Kurumsal Kültürümüzün bir boyutu olan motivasyonu ön plana çıkararak, çalışanları özendirme ve heyecanlandırmayı, Çalışanları, Üniversitenin amaçları için gönüllü olarak çalışmaya teşvik etmeyi ve Başarılarından dolayı çalışanları, takdir edip ödüllendirmeyi esas alan bir yaklaşım bulunmaktadır.
- Üniversitemiz ekosisteminde bulunan diğer üniversitelerinde bulunduğu UNİKOP, Anadolu Üniversiteler Birliği ve Ahiler Kalkınma Ajansı gibi ekosisteminde yer alan farklı platformlarda yer almaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede kurum kültürü anketi yapılmakla birlikte, Misyonu ile uyumlu bir kurum kültürü öngörüsü yapılması, boyutlarının belirlenmesi, **ölçümü ve yönlendirilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım (kurum kültürü yönergesi, süreci vb.) ihtiyacı** görülmektedir.
- Yapılandırılmış bir yaklaşım ile **Üniversite kurumsal değerlerinin yayılımının sağlanması ihtiyacı** görülmektedir.
- Kurumsal değerlerin ışığında **kurallar ve davranış rehberi oluşturulması, duyurulması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede **ortak bir liderlik tanımı ve üniversite geneline davranışlarla yayılımı ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite geneli için etik sistematığının hayata geçirilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım (**Üniversite geneli için etik kurul oluşturulması, çalışanları kapsayacak şekilde) oluşturulması, Etik bildirimlerinin alınması ve değerlendirilmesi sistematığının oluşturulması** ihtiyacı görülmektedir.
- Yapılandırılmış olarak, **Çevreye Karşı Farkındalık Yaratma Faaliyetleri yapılması ve özendirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite **Ödül Takdir Sistematığına Değerler yönetiminin eklenmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Ekosistemdeki diğer **örnek modellerin tanınması, takdir edilmesi ve tanınması ile ilgili yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversite karar alma süreçlerinde ekosistem içerisinde bulunan çalışanların ve öğrencilerin fikrini alır, bu süreçlere onları dâhil ederek bir ortam oluşturur, birlikte projeler geliştirir ve uygular.
- İş süreçlerinde yaşanan olumsuzluklar, birim yöneticisi tarafından bir gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Yeni deneyimler kazanmak için uygun bir ortam oluşturulur.
- Tüm birimlerde kalite komisyonları aracılığıyla iyileştirmeler yapılmaktadır. Üniversitede iş yapma biçiminin iyileştirilmesi kapsamında oluşturulan uygulamalarda (BKYS, AYDEP vb.) görev alan çalışanlar izlenmektedir.
- Üniversitemizde, Yükseköğretim ekosistemi içerisindeki değişimleri, küresel eğilimleri, ulusal hedefleri ve paydaş beklentilerini dikkate alarak kurumun geleceğe hazır olmasını sağlayan stratejik planlama yönetim yetkinliği vardır.
- Stratejik plan oluşturma sürecinde, bir önceki stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları değerlendirilmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin başarılı değişimin esas alındığı koşulları yaratmak amacıyla **temel paydaşların hepsini içine alacak ve ortak çalışma zemininin oluşturulacağı yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede kalite komisyonları ile iyileştirme uygulamaları görülmekle birlikte kurum genelinde **hatalardan ders çıkarılmasına, deneyim paylaşımına ve sonuçların izlenmesine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir (birimlerde farklı uygulamalar mevcut).

Kuvvetli Yönler

- Üniversite stratejik planı gerçekleştirmek amacıyla üniversite ekosisteminde olmayan hem idari süreçlerini hem de akademik süreçlerini yönetmek amacıyla patenti alınan yaratıcı bir düşünce ile iki yazılım (BKYS, AYDEP) geliştirmiştir. Stratejik plan oluşturma sürecinde, farklılaşma stratejisi yenilikçi bir yaklaşıma göre belirlenir. Pilot projeler kapsamında projeler yürütülmektedir.
- Farklılaşma stratejisi tercihlerimiz ile üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin belirlenmesi sağlanmaktadır. Stratejik planda girişimcilik ve yenilikçilik başlığı altında hedef belirlenmiş bir hedef üç performans göstergesi belirlenmiştir. Öğretim elemanları ve öğrencilerin TÜBİTAK, AB projeleri yazması konusunda teşvik edilmesi faaliyet planlarına alınmaktadır.
- Üniversitenin temel değerleri arasında yenilikçilik bulunmakta, mottomuzda "Yeni Türkiye'nin Yenilikçi Üniversitesi"dir.
- Üniversite içerisinde farklı birimlerde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. PUKO yaklaşımlarını uygulayan bir kalite yönetim sistemi yaklaşımı bulunmaktadır.
- Üniversitemiz Anadolu Üniversiteler Birliğine üye olup paylaşımlar ve ortak projeler yürütülmektedir. Ankara Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi ile ortak olarak kurulan Jeotermal İleri Sera Teknolojileri Merkezi kurulmuştur. EFQM Modeli başta olmak üzere yenileşim modellerinin uygulanmasına yönelik iş birlikleri yapılmaktadır. Ayrıca birimler bazında çeşitli iş birlikleri ve ortaklıklar yürütülmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede yaratıcı yenilikçi ve yıkıcı düşünmeyi cesaretlendiren yaklaşımların memnuniyet sistemi ile sınırlı kaldığı, **yapılandırılmış bir yaklaşımla yenilikçi ve yıkıcı düşünmeye ortamlar oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede iyileştirmeyi kolaylaştıran **TKY araç ve tekniklerinin de kullanımını içerecek şekilde yapılandırılmış bir değerlendirme iyileştirme sistematığının oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede memnuniyet sistemi devrede olmakla birlikte, **değerlendirme ve ödüllendirme mekanizmalarını da içerecek şekilde yapılandırılmış fikir mekanizması oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.
- **Yaraticılık, yenileşim ve yıkıcı düşünme fırsatlarının belirlenmesi için öğrenme ve iş birliği ağlarına katılım için yapılandırılmış yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- **Üniversite içi ve dışı yapılandırılmış bir kıyaslama yaklaşımı oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversite tüm paydaşlarına misyon vizyon ve stratejisini etkin bir şekilde iletmektedir.
- Üniversite tüm paydaşlarından misyon, vizyon ve stratejisiyle ilgili geri bildirimleri çeşitli kanallarla (anketler, memnuniyet yönetim sistemi, paydaş toplantıları) almaktadır.
- Üniversitenin pilot projeleri kapsamında temel iş birliği yapılmaktadır.
- Üniversite temel paydaşlarına amacı, vizyonu ve stratejisiyle uyumlu olmalarının önemini aktarmaktadır.
- Tüm paydaşların başarısını takdir etmeye yönelik olarak ödül sistemi bulunmaktadır. Ayrıca KYS-PR-026 Tanıma, Takdir ve Onurlandırma Prosedürü ile çalışanların tanıma, takdir ve onurlandırma ve başarılarının tanınmasına yönelik bir sistemi bulunmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite **Misyon ve vizyon stratejilerinin tüm paydaşlara etkin bir şekilde iletilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite misyon, vizyon ve stratejisi ile ilgili **endişeler hakkında dürüst geri bildirim vermesini cesaretlendirecek ve takdir edecek yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite, Misyon, Vizyon ve Stratejisine paydaşlarının geri bildirim vermelerine olanak sağlamakla birlikte toplanan geri bildirimlerinin konsolide edilmesi, analiz edilmesi, **amaç misyon ve strateji temelinde iyileştirmeler için kullanılması vb. boyutları içerecek şekilde yaklaşımın gözden geçirilerek iyileştirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite her **başarı anını temel paydaşları ile takdir edecek, kutlayacak ve paylaşacak şekilde ödül ve takdir sistemlerinin iyileştirme ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite genelinde **birlik ve bağlılığı sağlamak amacıyla her başarı anının kutlanması, tüm seviyelerde bir kültür haline dönüştürülmesi ihtiyacı** görülmektedir.

Kriter 3 – Paydaş Bağlılığının Sağlanması

Hangilerinin önemli olduğu dikkate alınarak Temel Paydaşların belirlenmesinin ardından kuruluş, bu paydaşlarının bağlılıklarını sağlamak üzere, sınırlı olmaksızın, aşağıdaki ilkeleri büyük oranda uygular.

-
- Her bir temel paydaş grubu içerisindeki tür ve sınıfları belirler.
 - Bağlılıklarını sürekli kılabilmek için temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini anlar.
 - Temel paydaşlarının, stratejiyi yayma ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerine katılımlarını sağlar ve katkılarını takdir eder.
 - Temel paydaşlarla ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, etik davranış ve güven esasına göre oluşturur, sürdürür ve daha da geliştirir.
 - Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Küresel İlkeler Sözleşmesine “birlikte gelişim yoluyla” nasıl katkıda bulunacağına ve bunlardan nasıl esinleneceğine dair ortak bir anlayış ve odak geliştirmek için Temel Paydaşlarıyla birlikte çalışır.
 - Temel paydaş algulamalarını onların temasa geçmesini beklemeden toplar.
 - Temel paydaşların gereksinimleriyle ilgili kendi performansını değerlendirir ve onların algıladığı yönde, geleceğini güvence altına almaya yardımcı olacak faaliyetlere karar verir.

Uygulamada üstün performanslı bir kuruluş aşağıdaki grupları Temel Paydaş sınıflandırmasında ele alır.

3.1. Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma

3.2. Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma

3.3. İş ve Yönetişim Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme

3.4. Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma

3.5. İş birlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma İçin Destek Sağlama

Kuvvetli Yönler

- Öğrenciler lisansüstü, lisans, önlisans, AESEM sertifika programları ve pedagojik formasyon eğitimi alanlar şeklinde gruplandırılmakta ve tüm ölçütler bu kapsamda belirlenmektedir. Öğrenci ilişkileri paydaş ilişkileri prosedürü kapsamında yürütülmektedir. Ayrıca döner sermaye üzerinden üniversite üretimi ürünleri satışı kapsamında müşterileri bulunmaktadır.
- Üniversitemizde katılımcılığı sağlamak amacıyla tüm paydaşlarımızla devamlı iletişimi çok önemli görüp, bu kapsamda yönetilmektedir.
- Paydaş ilişkileri kapsamında gerçekleşen faaliyetler ulusal basın yoluyla, kurumsal web sitesi ve sosyal medya platformlarında tanıtılır ve yayınlanır.
- Tüm paydaşlarımızı kapsayacak şekilde iletişim kanallarıyla geribildirimler toplanmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite Paydaşlar İlişkiler Prosedürü ile paydaş ilişkilerini yönetmekle birlikte, **(Öğrenciler tanımının değiştirilmesi, müşterilerin eklenmesi, döner sermaye üzerinden sunulan hizmetler tanımlanması, müşteri sınıflandırması vb.) revizyon ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitenin gerek **öğrenci gerekse farklı müşterilerin iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve anlaşılması ihtiyacı** görülmektedir.
- Bütünsel bir iletişim yönetimi kapsamında **hem öğrenci hem de müşterilerle ilgili geribildirim kanallarının etkililiğinin değerlendirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversite stratejik planını destekleyen eğitim planı hazırlanmakta, akademik personel alımları norm kadro yönetmeliğine göre yapılmaktadır.
- Mevcuttaki çalışan gereksinim ve beklentileri çalışan memnuniyet anketleri, dilek ve şikâyetler, MYS aracılığı ile alınmaktadır. Stratejik Plan kapsamında Kurumsal Kültür Anketi uygulanmaktadır.
- Üniversite stratejik planı tüm çalışanlarına çeşitli iletişim kanalları ile iletilmektedir.
- Üniversitemizde idari ve akademik birimlerde deneyim paylaşım ortamları oluşturulmakta ve deneyim paylaşımları yapılmaktadır.
- EKGS Akademik Gelişim Destek Ofisi tarafından yapılan eğitimler, SKS tarafından Psikolog Destek Birimi, Kampüs içerisinde Aile Hekimliği, Çalışanlara ulaşım imkânı, Halı Saha, Tenis Kortları, Hobi Bahçeleri

İyileştirme Fırsatları

- Mevcut çalışan planlarının (eğitim, kariyer vb.) stratejik planla ile uyumu için gözden geçirilme ihtiyacı görülmektedir.
- Üniversite mevcut çalışan gereksinimleri birkaç kanaldan almakla birlikte, gelecekteki çalışan gereksinimlerinin alınması ile ilgili bir yaklaşım ihtiyacı görülmektedir.
- Mevcuttaki çalışan gereksinim ve beklentileri çalışan memnuniyet anketleri, dilek ve şikâyetler, MYS aracılığı ile alınmakla birlikte, **alınan bu geri bildirimlerin bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirilip süreçlere yansıtılması ile ilgili bir yaklaşım ihtiyacı** bulunmaktadır.
- Üniversite içinde kariyer merkezi bulunmakla birlikte, **hem idari hem de akademik personeli kapsayacak şekilde kariyer gelişimi ve planlamasının üniversite geneline yayılımının sağlanması faydalı** olacaktır.
- Üniversite idari ve akademik birimlerinde deneyim paylaşım ortamları oluşturmak ile birlikte **çalışanların deneyimlerini ekosistem içinde paylaşımları ve birlikte öğrenmeleri ile ilgili yetkelendirme örnekleri** kısıtlıdır.
- Üniversite çalışanlarına birçok imkân sağlamaya çalışmakla birlikte, **tüm birimlerde ortak ısıtma ve soğutma sistemlerinin bulunmaması vb. ergonomik ortamlar sağlanması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite mevzuat kapsamında ödüllendirme yapmakla birlikte, **ödüllendirilen çalışan sayısı, nasıl ödüllendirildiği, kaç çalışana ulaşıldığı vb. bilgilerin netleştirilmesi ihtiyacı** bulunmaktadır.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemiz iş paydaşları içerisinde YÖK ve YÖKAK bulunmaktadır. Yönetişim paydaşı olarak merkezi ve yerel yönetimler belirlenmiştir.
- Temel İş ve Yönetişim Paydaşları ile yıllık toplantılar düzenlenmekte ve raporlanmaktadır.
- Üniversitemiz kamu kurum olması sebebiyle tüm işleyiş mevzuat hükümleri çerçevesinde sürdürülmektedir.
- Üniversitemiz kamu kurum olması sebebiyle mevzuat hükümleri doğrultusunda tüm paydaşlara karşın şeffaflık ve hesap verilebilirlik sağlanmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin **temel iş ve yönetişim paydaşlarının belirlenmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Temel İş ve Yönetişim Paydaşları ile yıllık toplantılar düzenlenmekte ve raporlanmakta olduğu belirtilmek ile birlikte, İş ve Yönetişim Paydaşlarının Stratejiye iyileştirme, **dönüşme amaçlarının geliştirme süreçlerine katılımlarının yapılandırılmış bir yaklaşımla netleştirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Temel İş ve Yönetişim Paydaşları ile yıllık toplantılar düzenlenmekte ve raporlanmakta olduğu belirtilmek ile birlikte **bu sonuçlardan yola çıkarak, öğrenme ve iyileştirmeye yönelik uygulama örnekleri kısıtlıdır.**

Kuvvetli Yönler

- Üniversite stratejik planında belirlemiş olduğu değerlerden birisi toplumsal katkı faaliyetlerinde millilik, paydaş odaklılık ve çevre duyarlılığını esas almaktadır.
- Üniversitemiz toplumla karşılıklı olarak yarar sağlayacak eğitim, seminer, sosyal sorumluluk projeleri vb. etkinlikler yapmaktadır.
- Üniversitemiz toplum temel paydaşlarıyla çeşitli kanallarla iletişim sürdürmektedir.
- Üniversite oluşturduğu raporlar, planlar, faaliyet raporları vb. vasıtasıyla hesap verebilirliği ve şeffaflığı sağlar.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin, **toplum tanımını yapması ve Temel Toplum Paydaşlarının belirlenmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite değerlerinden birisini toplumsal katkı faaliyetlerinde millilik, paydaş odaklılık ve çevre duyarlılığını esas almak olarak belirlemiş olmakla birlikte, **toplum ilişkilerinin belirlenen başlıklarda yapılandırılmış bir yaklaşım ile yönetilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite toplum temel paydaşlarıyla çeşitli kanallarla iletişimi sürdürmek ile birlikte, **yapılandırılmış şekilde bunun sürdürülmesinin ve bu iletişim kanallarının etkililiğinin değerlendirilmesi ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi tüm harcama birimlerinde yapılan mal, hizmet ve yapım işi alımlarına yönelik tedarikçilerin değerlendirilmesini ilgili mevzuat hükümleri ve “PR-033 KAEÜ Tedarikçi Değerlendirme Yönetimi Prosedürü”ne göre gerçekleştirmektedir.
- Üniversite iş birlikleri ve tedarikçilerini stratejisi doğrultusunda belirlemekte, karşılıklı şeffaflık, tutarlılık ve hesap verebilirliği sağlamaktadır.
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinde satın alma faaliyetlerinin ve iş birliklerinin yönetimi ilgili yasal mevzuata uygun olarak yürütülmesi esastır.
- Karşılıklı yarar sağlamak üzere temel iş birlikçileri ve tedarikçileriyle çalışmalar yapılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin, **İş birlikleri ve Tedarikçilerin sınıflandırılması, içerisindeki temel paydaşlarını belirlenmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Temel iş birlikleri ve tedarikçileri ile öngörülü bir şekilde çalışabilmek amacıyla **yetkinlik ve yeteneklerinin analizi, performans değerlendirmesi, vb. konuları kapsayacak şekilde uygulanan yaklaşımların kısıtlı olduğu** görülmektedir.
- Üniversitede **İş birliği ve Tedarikçi anketi** yapılmakla beraber anket sonuçlarından yola çıkarak öğrenme ve iyileştirmeye yönelik uygulama örnekleri kısıtlıdır.

Kriter 4 – Sürdürülebilir Değer Yaratma

Üstün performanslı bir kuruluş Sürdürülebilir Değer Yaratmanın uzun vadeli başarısı ve finansal gücü için yaşamsal öneme sahip olduğunu farkındadır.

Açıkça tanımlanmış ve Strateji ile zenginleştirilmiş Amacı, kuruluşun kimler için Sürdürülebilir Değer Yaratması gerektiğini belirler. Çoğu durumda, uygun şekilde gruplandırılmış müşteriler, Sürdürülebilir Değer Yaratmak için hedef kitledir. Bununla birlikte bazı kuruluşlar faaliyet gösterdikleri Toplumdaki belirli Temel Paydaşlar ile İş ve Yönetişim Paydaş gruplarına odaklanabilir.

Üstün performanslı bir kuruluş, Temel Paydaş gereksinimlerinin zamanla değişebileceğinin farkındadır ve ürün, hizmet ve çözümlerini iyileştirmek ya da değiştirmek için geri bildirimlerinin alınmasının ve analiz edilmesinin önemli olduğunu bilir.

Sürdürülebilir Değer Yaratmanın farklı unsurları aşağıda sırayla gösterilmiştir. Kuruluşun bugüne ve geleceğe ilişkin planları, işinin özelliklerine bağlı olarak bazen paralel gidebilir bazen eşzamanlı olabilir.

4.1. Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama

4.2. Değerin İletişimi ve Satışı

4.3. Değerin Sunumu

4.4. Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama

Kuvvetli Yönler

- Üniversite farklı ihtisas alanlarında (Jeotermal, ziraat vb.) çalışmalar sürdürmekte, vizyonunu 'Sürekli iyileştirme ve paydaş memnuniyetini esas alan, bölgesel kalkınma ve ihtisaslaşmayı önceleyen, ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmalar yürüten, nitelikli öğrencilerin tercih ettiği, geliştirdiği eğitim ve kalite yönetim sistemleri ile model alınan bir üniversite olarak belirleyerek diğer üniversitelerden ayrılmaktadır. Ayrıca BKYS ve AYDEP gibi faydalı ürün patenti almış yazılımlarımız ile girişimci ve yenilikçi üniversite yaklaşımını benimsemiştir. Bunun yanı sıra tüm kampüs içinde sunulan WIFI ve turuncu bayrak sahibi olan engelli dostu bir üniversitedir.
- Üniversitemiz her süreçte paydaşları ile birlikte hareket etmektedir. Öğrencilerimize değer yaratan AYDEP sistemi bir dış paydaş ile birlikte geliştirilmiştir. Sağlık Müdürlüğü, Milli Eğitim Müdürlüğü ve özel sektör kuruluşları ile staj imkânları yapılan protokollerle sağlanmaktadır.
- Halihazırdaki uygulamalarımızla şu anki öğrencilerimize pek çok başlıkta değer yaratılmaktadır. Gelecekteki öğrencilerimiz için ise geleceğin teknolojilerini eğitim altyapımıza entegre etmek, mekansız üniversite uygulamalarını geliştirmek için çalışmalar devam etmektedir.
- Üniversitemizde kamu sağlığı, güvenlik ve çevre konuları göz önünde bulundurularak değer yaşam döngülerini de yansıtan değer yaratma yaklaşımları kullanılmaktadır. Bu bağlamda tüm birimlerde risk analizleri yapılmıştır. İş sağlığı ve güvenliği koordinatörlüğü kurulmuştur.
- Üniversitemiz değer yaratma sürecinde; öğrencilerimize kendilerini değerli hissettirme iç görüşünden ve paydaş geri bildirimlerinden faydalanmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversite **değer tasarlama ve geliştirme süreçlerine temel paydaşların katılımlarının da sağlanacağı yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede **paydaş geri bildirimlerinin alınması, kullanılması ve kurumsal hafızaya dönüşmesi ile ilgili yapılandırılmış yaklaşımın geliştirilmesi ihtiyacı** (tüm paydaşları kapsayacak ve geribildirimkanallarını içerecek vb.) görülmüştür.
- Gelecekteki **öğrenci/müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik yapılandırılmış biryaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- **Değer ve değer üretme yaklaşımlarında çevreye karşı bakış açısının netleştirilmesi ve somutlaştırılması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede birçok alana girdi sağlayacak yapılandırılmış bir **fikir toplama yaklaşımı (önerilerin değerlendirildiği kurul vb. yapılar, fikirlere tanıma vb. aksiyonların tanımlandığı) ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemizin ayırt edici özelliklerini ve öğrencilerin neden bizi tercih etmesi gerektiğini, fakülte ve birim bazlı belirleyerek öğrencilere mesajların ulaşılması sağlanmıştır.
- Üniversitemiz gerek çevrim içi gerekse çevrim dışı ağlarda pek çok iletişimimiz bulunmaktadır. Üniversitemizin sosyal medya hesaplarında öğrenciler ile iletişim halinde bulunmaktadır. Üniversitemiz Anadolu Üniversiteler Birliği ve KOP gibi bilimsel araştırma ve ARGE ağlarında yer almaktadır. Bu alanlarda üniversitemizin diğerlerinden üstün yönleri olarak gösterebileceğimiz jeotermal sera faaliyetlerimiz ile AYDEP ve BKYS yazılımlarının tanıtımları yapılmaktadır.
- Üniversitemizde tercih dönemlerinden önce düzenlenen yurt içi ve yurt dışı fuarlar, sosyal medya paylaşımları, tanıtım broşürleri ve web sitesi üzerinden potansiyel öğrenci adaylarına bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yapılmaktadır.
- Üniversitemiz öğrenci ve paydaş gereksinimlerini tespit ederek onlara destek olmaktadır ve değer yaratma sürecinde bu gereksinimlerden faydalanılmaktadır. Tercih dönemlerinde ve Üniversitemizi tercih ederek gelmesi durumunda öğrencilere, barınma, ulaşım, güvenlik, sosyal imkânlar gibi konularda Üniversitemizin imkânları hakkında bilgiler verilmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin **hizmet alanları ile ilgili farklılıklarını değer önermeleri şeklinde tanımlama ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite gerek çevrimiçi gerekse çevrimdışı ağlarda birçok iletişimi bulunmakla birlikte, yapılandırılmış bir yaklaşım ile bütünsel yönetilmesi fayda yaratacaktır.
- Üniversite, birim ve bölümleri bazında birçok yöntem ve birçok kanalla (yurtdışı dahil) potansiyel öğrenci adaylarına bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yapmakla birlikte **yapılan bu faaliyet ve tanıtımların etkililiğinin değerlendirilmesi ve iletişimin bütünsel olarak yönetilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversite öğrenci ve paydaş gereksinimlerini tespit ederek onlara destek olmakta, değer yaratma sürecinde bu gereksinimlerden faydalanılmakla birlikte **yaklaşımın değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili kısıtlı bilgi bulunmaktadır.**

Kuvvetli Yönlere

- Millî ve evrensel değerleri benimsemiş, çağın gerektirdiği teknik ve insani becerilere sahip nitelikli insan yetiştirme amacımıza ulaşmada etkinlik ve verimliliği artırmak adına AYDEP ve BKYS yazılımlarımız kullanılmaktadır. Yazılımlarımız Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının verimlilik proje ödülleri yarışmasına aday gösterilmiştir.
- Üniversitemizde hedef gruplarının gereksinim ve beklentilerinin ötesinde değerler sunulmaktadır.
- Üniversitemizde çevreye yönelik olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla çeşitli faaliyetler yürütülmektedir.
- Üniversitemiz tarafından öğrencilerimize sunulan eğitim öğretim hizmetleri kapsamında öğrencinin mesleki etik, sosyal sorumluluk, topluma faydalı bireyler olabilmesi için müfredatta düzenlemeler yapılmıştır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede sunulan hizmet ve çözümlerinin, **toplum ve çevreye yönelik olumsuz etkilerini en az düzeye indirecek yapılandırılmış yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitenin müşterilerine **(döner sermaye kapsamındaki) ürün, hizmet ve çözümlerini sorumlu bir şekilde kullanmalarına ilişkin bir yaklaşım geliştirilmesi** faydalı olacaktır.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemizde öğrencilerin öğrenim hayatları boyunca yaşamış oldukları tüm deneyim çeşitli kanallarla toplanmakta ve değerlendirilmektedir.
- Üniversitemizde öğrencilerin öğrenim hayatları boyunca tüm aşamalarda sorunsuz bir deneyim yaşatılmaktadır.
- Üniversitemiz hedef grupları bütün olarak ele almamaktadır. Çeşitli kanallarla öğrencilerin istek ve beklentilerine göre çeşitli hizmetler geliştirilmektedir.
- Üniversitemizde öğrencilerimizin memnuniyetini sağlamak amacıyla, çalışanlara gerekli kaynakları sağlanmış, yetki ve sorumlulukları bildirilmiştir.
- Öğrencilerin eğitim hayatı boyunca tüm aşamalarda geri bildirim alınmakta ve kullanılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitenin hedef gruplara yönelik deneyim tanımlamalarını sistematik yöntemlerle yaptığına dair kısıtlı kanıt görülmüştür.
- Üniversitenin **öğrencilerine ve müşterilerine verdiği hizmetleri ile ilgili iki boyutta toplam deneyimin tanımlanması ve yapılandırılmış bir yaklaşım oluşturulması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede öğrencilerimizin memnuniyetini sağlamak amacıyla, çalışanlara gerekli kaynakları sağlanmış, yetki ve sorumlulukları bildirilmiş olmakla birlikte, **müşterilerle ilgili yaklaşımların kısıtlı olduğu görülmektedir.**
- Üniversitede öğrencilerin eğitim hayatı boyunca tüm aşamalarda geri bildirim alınmakta ve kullanılmakla birlikte, **müşterilerle ilgili deneyiminin artırılmasını yönelik yaklaşımların kısıtlı olduğu görülmektedir.**

Kriter 5 – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

Şimdi ve gelecekte bir kuruluşun başarılı olması ve başarısının sürekliliğini sağlaması için aşağıdaki iki önemli koşulu aynı anda yerine getirmesi gereklidir.

Bir yanda mevcut iş faaliyetlerini başarıyla yönetmeye devam etme (Performansı Yönlendirme), diğer yanda, kuruluşun başarısını sürekli kılabilmek için eşzamanlı olarak kuruluş içinde ve dışında değişiklikleri kesintisiz yönetme (Dönüşümü Yönlendirme).

Performans ve Dönüşümü Yönlendirmenin bir arada ele alınması, kuruluşun bir yandan gelecek için hazırlanırken diğer yandan bugünü başarılı bir biçimde gerçekleştirme gerekliliğini vurgular.

Performans ve dönüşümün olanaklı kılınmasının ana unsurları; yenileşim ve teknoloji, veri, bilgi ve bilgi birikiminin sürekli artan önemi, kritik varlık ve kaynakların amaca odaklı kullanılmasıdır.

5.1. Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme

5.2. Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme

5.3. Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma

5.4. Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma

5.5. Varlık ve Kaynakları Yönetme

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemizde performans yönetim sistemi olarak BKYS Performans Yönetim Modülü kullanılmakta olup strateji süreç ilişkileri dâhil olmak üzere tüm birimler ile BKYS sistemi üzerinden her yılın ilk ayı olan Ocak ayında, yıl içerisinde yapılması gereken etkinlik ve faaliyetler kurumumuz stratejik planına uygun şekilde planlanmaktadır. Belirlenen hedefler her yıl bir önceki yıla göre geliştirilmektedir.
- Üniversitemiz tüm birimleri BKYS Performans Yönetim Modülü üzerinden her yıl belirlediği hedef ve faaliyetleri gerçekleştirirken, performans sonuçlarına göre iyileştirme fırsatları tespit edilmektedir.
- Üniversitemiz stratejik planına bağlı kalınarak her yıl birimler bazında BKYS Süreç Yönetimi Modülü üzerinden 4,0 Araştırma ve Geliştirmeyi Yönetmek ve 6,0 Bölgesel Kalkınma Odaklı İhsiaslaşma ve Misyona Farklılaşmasını Yönetmek üst süreçleri üzerinden hedeflenen çalışmalar sisteme girilmektedir.
- Üniversitemiz Risk Yönetimi Bütünleşik Risk Yönetimi Yönergesi, Risk Yönetim Prosedürü ile yönetmektedir. Risk yönetim yönergesi ve BKYS Risk Yönetim modülü için gerekli güncellemeler yapılarak risklerin belirlenmesi ve beklenen sonuçları ile olası fırsatları tespit edilmektedir.
- Üniversitemizde Riskler üç başlıkta yönetilmektedir. Bunlar Yönetebilen Riskler, Yönetilemeyen Riskler, İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında Yer Alan Risklerdir. Yönetilebilir Riskler Stratejik Riskler, Süreç Riski, Faaliyet Riski, İdari Performans Riski, farklı açıdan oluşması muhtemel riskler farklı uygulamalarla bertaraf edilmeye çalışılmaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede BAP takip sistemi bulunmakla birlikte, **üniversite geneli, Proje Yönetimi için yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- **Yürütülen Proje Sonuçlarının Süreç İyileştirmelerine dönüştürülmesi iyileştirme fırsatı olarak görülmektedir.**
- Üniversite **birim hedeflerinin bireysel hedeflere ve bireysel projelere dönüştürülmesi ve BAP dâhil edilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede birçok iyileştirme yapılmakla birlikte, **bunların kurumsal hafıza için süreç revizyonlarına aktarılması ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitemizde Riskler üç başlıkta yönetilmek ile birlikte, **sosyal, kültürel risklerinde bu kapsamadâhil edilmesi ve risk önceliklendirme yaklaşımına ihtiyaç** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemiz değişim ve dönüşüm gereksinimlerini ekosistemini anlaması kendi ekosistemine katkıda bulunması ve küreseli takip etmesi sonucunda yaptığı analizler ve stratejik planı doğrultusunda belirlemektedir. Ayrıca üniversitenin bağlı olduğu üst kurulların (YÖK-YÖKAK) dönüşüm beklentileri doğrultusunda kendi ekosistemi içerisindeki değişim ve dönüşüm politikalarını oluşturmaktadır.
- Stratejik Plan hazırlık sürecinde gelecekteki gereksinimleri karşılamaya yönelik stratejiler oluşturulmakta bu stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik iş modelleri Kalite Yönetim Koordinatörlüğünün yürüttüğü çalışmalar kapsamında belirlenmektedir.
- KAEÜ Stratejik planında analiz ettiği zorluk ve fırsatlara göre farklı yaklaşımlar belirleyerek kurumsal yapısını oluşturmuş ve bu yaklaşımları göz önünde bulundurarak mevcut tasarımını farklılaşma stratejisine uyarlamaktadır.
- Üniversitemiz yönetim politikası olarak çevikliği benimsemektedir. Mevzuatın öngördüğü ölçüde gelecekteki başarılarını güvence altına almak için süreçlerini ve tehditlerini etkin bir şekilde yönetmektedir.
- Üniversite süreç yönetim yaklaşımı ile değer yaratan süreçlerini ISO 9001:2015 kapsamında süreç yönetimi prosedürü dâhilinde kendi yazılımı olan BKYS üzerinden yönetmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik iş modelleri hayata geçirildiği belirtilmek ile birlikte, **betimlenmesi ve farkındalığı için yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- **Kurumsal yapının ve kurumsal tasarımın gözden geçirilmesi ve yenilikçi yaklaşımlardan da ilham alınabilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemizde stratejik plan ve ARGE hedefleri doğrultusunda gerek Teknoloji Transfer Ofisi gerekse Merkezi Araştırma Laboratuvarı vb. laboratuvarlarla yenileşim, yaratıcılık ve yıkıcı düşünceye katkı sağlanmaktadır.
- Üniversitemiz bünyesinde yeni teknolojik imkânlar kullanılmaktadır.
- Üniversitemiz yeni teknolojileri ve iyileştirmeleri değerlendirir ve kullanır.
- Üniversitemiz teknolojik gelişmeleri gerekli hızla devreye almaktadır.
- Üniversitemiz paydaşları için mevcut ve yeni teknolojileri değerlendirir ve yönetir.

İyileştirme Fırsatları

- Yeni teknolojilerin izlenmesi, analiz edilip, devreye alınması ve elde edilen kazanımların değerlendirilmesine ilişkin yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı görülmektedir.
- Yaratıcılık, yenileşim ve yıkıcı düşünmeyi geliştiren ve sürdüren kurumsal yetenek ve araç olarak Merkezi Araştırma Laboratuvarı vb. laboratuvarlar örnek gösterilmek ile birlikte, **üniversite geneli için (SPSS/xratma yazılımları vb.) araç ve ortamlar sağlanması ihtiyacı** görülmektedir.
- Yapılandırılmış bir yaklaşımla **teknolojik kaynakların yaşam çevrimlerinin yönetilmesi ihtiyacı** görülmektedir.

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemiz sunduğu ürün, hizmet ve çözümleri yönetmek için ihtiyaç duyduğu verileri tanımlamak ve yönetmek üzere çeşitli bilgi sistemleri kullanmaktadır.
- Üniversite araştırma ve bilgi evi olarak bünyesinde birçok analiz programları barındırmakta buradan gerek akademik gerekse idari olarak birçok iç görüş sağlamaktadır.
- Üniversitemizde veriler bilgi ve bilgi birikimine dönüştürülmekte ve yeni fırsatları belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.
- Üniversite sürdürülebilir değer yaratma kapsamında en temel paydaşlarıyla birlikte üniversite-sanayi iş birliği, kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri, Ar-Ge işbirlikleri, KOP, Ahiler Kalkınma Ajansı, AFAD vb.
- Üniversitemizde veri, bilgi ve bilgi birikimi etik olarak yönetilmektedir.
- Üniversitemiz sahip olduğu özgün bilgi birikimi, üretmiş olduğu yazılımlar ve araştırma sonuçlarını güvence altına almakta ve yaymaktadır.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede çok fazla veri elde edilmekle birlikte, **bu verilerden değerli içgörüler ve değer elde etmek için ileri düzeyde veri analiz ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitenin **büyüklüğü ve büyüyeceği göz önüne alındığında BİM ve karar destek sistemleri ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede oluşturulan **veri, verinin bilgiye dönüştürülmesi, raporlanması (dijital, hard copy raporlama) karar süreçlerinde etkin bir metot olarak değerlendirilmesine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** vardır.
- Siber güvenlik ve bilgi güvenliğinin önemi kapsamında üniversite **sahip olduğu Bilgi Güvenliği 27001 'in kapsamının genişletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.**

Kuvvetli Yönler

- Üniversitemiz hazine yardımı alan özel bütçeli idare olmasından dolayı finansal kaynaklarını, ilgili yasa ve mevzuat hükümlerine ve süreçlerine uygun olarak yürütmektedir. Ayrıca KAEÜ Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü bünyesinde bulunan işletmeler bütçesini yönetmektedir.
- Üniversitemiz sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, tüm maddi ve maddi olmayan varlıklarını etkili bir şekilde yönetmektedir
- Üniversitemiz merkezi yönetim kapsamında bir kamu idaresi olarak tüm varlıklarını ve kaynaklarını mevzuat hükümleri doğrultusunda yürütmektedir.

İyileştirme Fırsatları

- Üniversitede **Varlık Yönetimi ile İlgili yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede Bilgi Güvenliği standardı kapsamında kritik varlıkların belirlenmekle birlikte, **diğer kritik varlıkların belirlenmesi ve sorumlu şekilde yönetilmesi ihtiyacı** görülmektedir.
- **Varlık ve kaynakların değerini en üst seviyeye çıkaracak (Planlı Bakım sistematığı, kestirimci bakım vb.) yapılandırılmış bir yaklaşım ihtiyacı** görülmektedir.
- Üniversitede **döngüsel ekonomi politikası oluşturulması ve ilgili süreçlerin bu politika ile uyumunun sağlanması ihtiyacı** görülmektedir.

Kriter 6 – Paydaş Algıları

Bu kriter, Temel Paydaşların kuruluşla iş yaparken edindikleri deneyimleri sırasında oluşan algıları temel alan geri bildirim sonuçlarına odaklanır.

Bu algılar geçmiştekilerin yanı sıra mevcut temel paydaşlarla ilgili olabilir, bu veriler, anketler, odak grupları, derecelendirmeler, basın ve sosyal medya, dış kuruluşlarca tanıtma, bilirkişi/hakem heyeti, yapılandırılmış değerlendirme toplantıları, yatırımcı raporları ve müşteri ilişkileri ekipleri tarafından derlenen geri bildirimler de dahil övgüler/şikayetler gibi çok sayıda kaynaktan elde edilebilir.

Temel Paydaşın kendi deneyimlerine dayalı ve kuruluş hakkında sahip olduğu algılara ek olarak; algular, çevresel ve toplumsal etki algısı açısından da ele alınabilir. Örneğin, kuruluşun Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Küresel İlkeler Sözleşmesinden en az birine başarılı şekilde katkıdabulduğuna ilişkin algının derecesi gibi.

Uygulamada üstün performanslı bir kuruluş:

- Temel Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılamak üzere Stratejisini uygularken ne kadar başarılı olduğunu bilir*
- Gelecekteki performansını öngörmek için geçmiş ve mevcut performansına ilişkin analizini kullanır*
- Stratejisinin mevcut yönü ve uygulaması ile ilgili olarak sürekli haberdar olmak ve bunlara şekil vermek amacıyla Temel Paydaşlarının algı sonuçlarını kullanır.*

Temel Paydaş algı Sonuçları ve kapsanacak konulara ait örnekler, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte ve herhangi bir öncelik sırası gözetilmeksizin, aşağıdakileri içerebilir:

- Müşteri Algı Sonuçları*
- Çalışan Algı Sonuçları*
- İş ve Yönetişim Paydaşları Algı Sonuçları*
- Toplum Algı Sonuçları*
- İş birlikleri ve Tedarikçi Algı Sonuçları*

6.1. Müşteri Algı Sonuçları

Kuvvetli Yönler

- Öğrenci memnuniyet anketleri olarak sunulan sonuçların tamamı kapsam dâhilindedir
- Sunulan sonuçların tamamına yakınında olumlu performans görülmektedir
- Sunulan sonuçların tamamına yakınında hedeflenen sonuçlara ulaşılmıştır.
- Sunulan sonuçların yarısında karşılaştırma verileri sunulmuştur.

İyileştirme Fırsatları

- Sunulan sonuçlarda marka konumlandırması ve saygınlığı, yenileşimden yararlanma, toplum çevresel performansı ve kurum kültürü konularını kapsamamaktadır.
- Sunulan sonuçlarda anketin geçerlilik ve güvenilirlik verileri, ölçüm periyodu, tarafsızlığının nasılsağlandığı bilgileri sunulmamıştır.

6.2. Çalışan Algı Sonuçları

Kuvvetli Yönler

- Çalışan memnuniyet anketleri olarak sunulan sonuçların tamamı kapsam dâhilindedir

İyileştirme Fırsatları

- Çalışan algısı ölçümü, kurum kültürü, kapsayıcılık, gelecek çalışma biçimlerine uyum, aile ve kişisel yaşam desteği, kuruluşun saygınlığı, geleceğe güven derecesi konularını kapsamamaktadır.
- Sunulan sonuçların tamamına yakınında karşılaştırma verisi sunulmamıştır.
- Sunulan sonuçların tamamına yakınında sonuçlar düşme eğilimindedir.
- Sunulan sonuçların tamamına yakınında hedeflenen sonuçlara ulaşmak ile birlikte, hedef sistematığı gözden geçirilmelidir.
- Sunulan sonuçlarda anketin geçerlilik ve güvenilirlik verileri, ölçüm periyodu, tarafsızlığının nasılsağlandığı bilgileri sunulmamıştır.

6.3. İş ve Yönetişim Paydaşları Algı Sonuçları

Kuvvetli Yönler

- Sunulan sonuçların tamamı kapsam dâhilindedir.

İyileştirme Fırsatları

- Sunulan sonuçlarda bir yıla ilişkin sonuç yer aldığından eğilim konusunda bir değerlendirmeyapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda hedef verilmediğinden bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda karşılaştırma verilmediğinden bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda bir yıla ilişkin sonuç yer aldığından geleceğe odaklılık konusunda bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda anketin geçerlilik ve güvenilirlik verileri, ölçüm periyodu, tarafsızlığının nasılsağlandığı bilgileri sunulmamıştır.

6.4. Toplum Algı Sonuçları

Kuvvetli Yönler

- Sunulan sonuçların tamamı kapsam dâhilindedir.

İyileştirme Fırsatları

- Sunulan sonuçlarda bir yıla ilişkin sonuç yer aldığından eğilim konusunda bir değerlendirmeyapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda hedef verilmediğinden bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda karşılaştırma verilmediğinden bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda bir yıla ilişkin sonuç yer aldığından geleceğe odaklılık konusunda bir değerlendirme yapılamamıştır.
- Sunulan sonuçlarda anketin geçerlilik ve güvenilirlik verileri, ölçüm periyodu, tarafsızlığının nasılsağlandığı bilgileri sunulmamıştır.

6.5. İş birlikleri ve Tedarikçi Algı Sonuçları

- Anket devam ettiğinden değerlendirme yapılmamıştır.

Kriter 7 - Stratejik ve Operasyonel Performans

Bu kriter, kuruluşun performansı ile bağlantılı, aşağıda belirtilen başlıklara ait sonuçlara odaklanır:

- *Amacını gerçekleştirme, stratejisini uygulama ve Sürdürülebilir Değer Yaratma*
- *Gelecek için hazır olma.*

Bu sonuçlar kuruluş tarafından; toplam performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve bu performansın hem Temel Paydaşların Algılarını hem de geleceğe yönelik stratejik amaçları üzerinde yapacağı etkiyi tahmin etmek için kullanılır.

Uygulamada üstün performanslı bir kuruluş:

- *Stratejik ve operasyonel performansını ölçmeye yardımcı olması için, finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanır*
- *Temel Paydaş Algıları ve gerçekleşen performans arasındaki bağlantıları anlar ve gelecekteki performansının nasıl gelişeceğini yüksek bir kesinlik derecesiyle öngörebilir*
- *Stratejik ve operasyonel amaçları en iyi biçimde eşleştirecek performans göstergelerini belirlerken, Temel Paydaşlarının mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini ve beklentilerini dikkate alır*
- *Performans üzerinde etki yapan sebep-sonuç ilişkilerini anlar, başarılı sonuçları mevcut Yön'ü ve Uygulamalarının gidişatı hakkında bilgi sahibi olmak ve bunları etkilemek için kullanır.*

Stratejik ve Operasyonel Performans göstergeleri, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, aşağıdakileri içerebilir:

- *Amacını gerçekleştirme ve sürdürülebilir Değer Yaratmadaki başarıları*
- *Finansal Performans*
- *Temel Paydaş beklentilerinin karşılanması*
- *Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili başarılar*
- *Performansın yönlendirilmesi ile ilgili başarılar*
- *Dönüşümün yönlendirilmesi ile ilgili başarılar*
- *Gelecek için öngörü sağlayan göstergeler.*

Kuvvetli Yönler

- Sunulan sonuçların tamamı kapsam dâhilindedir.
- Sunulan sonuçların çoğunda olumlu eğilim görülmektedir.
- Sunulan sonuçların pek çoğunda hedef verilmiş ve hedefler tutturulmuştur.
- Sunulan sonuçların birçoğunda karşılaştırma verisi verilmiş, verilen karşılaştırmaların çoğunda karşılaştırmalara göre iyi durumdadır.

İyileştirme Fırsatları

- **Dönüşüm projelerine ilişkin grafiklerinde izlenmesi faydalı olacaktır.**

3. ÜSTÜN PERFORMANS PROFİLİ

Bu bölümde, Öz Değerlendirme sırasında Öz Değerlendirmeye katılan kişilerin Kriter konuları ile yaptıkları değerlendirme neticesinde ortaya konan Kuruluş'un EFQM Modeli Çerçevesindeki Profili (Olgunluk Seviyesi) görülmektedir.

Puanlama Öz Değerlendirme çalışmasında kullanılan, RADAR unsurlarına göre gerçekleştirilmiştir.

Toplam Puan ise Kriter ağırlıkları dikkate alınarak hesaplanmış olup 0 - 1.000 arasındadır (tam puan 1.000 'dir).

Bu bölümde ayrıca, Kuruluş'un EFQM Puan Profiline görülen Toplam Puanın kısa bir yorumu yapılmıştır.

Toplam Puanın Yorumu

Kuruluş kurumsal gelişimini desteklemek amacıyla, Ulusal Kalite İyi Niyet Bildirgesi'ni imzalayarak EFQM 2020 Modelini bir yönetim aracı olarak kullanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, bu geri bildirim raporuna konu olan özdeğerlendirme çalışmasını gerçekleştirmektedir.

Özdeğerlendirmede mevcut yaklaşımlar kadar hangi sonuçların ve ne şekilde ele alındığını değerlendirmesi de önemlidir. Her bir kriter için Modelin RADAR olarak anılan aracı kullanılarak yapılan değerlendirmede elde edilen sonuçlar bir puana dönüştürülmektedir. Kriterler için verilen ağırlıklar dikkate alındığında ortaya 0 -1.000 arasında bir puan çıkmaktadır. EFQM Modeli bu puanı kuruluşun üstünbaşarı seviyesi olarak ifade etmektedir. Toplam puanın %60'nı yaklaşımları işaret eden ilk 5 kriter ortaya koyarken, sonuçları işaret eden 2 kriter %40 gibi bir bölümü kapsamaktadır.

Kriterler arasında da, Toplam Puan Tablosunda görüldüğü gibi belirli ağırlıklar söz konusudur. En yüksek ağırlık, Sürdürülebilir Değer Yaratma ve Sonuçlara ilişkin kriterlere aittir. Bu da Modelin temelinde sürdürülebilir Değer Yaratmanın ve bunun sonucunda da elde edilen sonucun üstün başarının en önemli göstergesi olduğunu açık olarak göstermektedir.

Özdeğerlendirme Çalışmasının sonunda ortaya çıkan 470 Puan, Kurumun EFQM Modeli referans alındığında üstün başarı gösteren kuruluşlar seviyesinde, Üstün Performansta Yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Bu seviye 400 – 500 puan arasındaki bir konumu işaret eder ve Üstün Performansta Yetkinlik olarak tanımlanır. Yetkinlik ise 300 – 700 Puan arasında kalan 5 basamaklı bir aşamadır.

Özdeğerlendirme sonucunda ortaya çıkan bu puanı değerlendirirken, Kurumda model bakış açısı ile pek çok uygulama yapılırken, yapılandırılmış uygulamaların eksikliği dikkat çekmektedir. Rapor geneline bakıldığında iyileştirme fırsatları ayrıntılı olarak raporda verilmekle birlikte; önemli iyileştirme fırsatları göze çarpmaktadır:

Üniversitede tüm birimlerin üniversitenin misyonuna-vizyonuna hizmet edebilmesi ve ortak dil birliği ve yön birliğinin sağlanması açısından tüm birimlerdeki misyon-vizyon ve değerlerin kaldırılarak, tek bir misyon, vizyon ve değerler yayılımının yapılması.

Paydaşların netleştirilmesi, önceliklendirilmesi ve her dönem beklenti ve fikirlerinin toplanarak strateji çalışmaları ve iletişimine katılımlarının sağlanması için yapılandırılmış yaklaşım geliştirilmesi.

Üniversitede kurum kültürü öngörüsü yapılması, boyutlarının belirlenmesi, ölçümü ve yönlendirilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım (kurum kültürü yönergesi, süreci vb.) ihtiyacının varlığı.

Üniversitede yaratıcı yenilikçi ve yıkıcı düşünmeyi cesaretlendiren yaklaşımların memnuniyet sistemini de içerecek şekilde yapılandırılmış bir yaklaşım geliştirilmesi.

Çalışan bağlılığının sağlanması başlığındaki birçok uygulamanın model bakış açısı ile yapılandırılmış hale getirilmesi.

Üniversitede çok fazla veri elde edilmekle birlikte, bu verilerden değerli içgörüler ve değer elde etmek için ileri düzeyde veri analiz ihtiyacının giderilmesi.

Paydaş algılarının periyodik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi için yapılandırılmış yaklaşım geliştirilmesi.

Puan tablosuna alt kriterler olarak baktığımızda ve neden sonuç ilişkilerini göz önüne aldığımızda yapılandırılmış yaklaşım eksikliklerinin tamamlanarak, sebep-sonuç ilişkisini anlamaya yönelik şekilde uygulamaların devreye alınması ve ilerlemenin izlenmesi ile kısa zamanda Üstün Performansta Yetkinlikte 5 ve 6. basamaklara gelinebileceği öngörülmektedir.