KIRŞEHİR

AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

2027-2031 STRATEJİK PLANI

PAYDAŞ ANALİZİ

Ahiliğin İzinde; İlim, Sanat, Ahlâk...

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
2006
yıl

2027-2031 STRATEJİK PLANI

PAYDAŞ ANALİZİ

1.0 Paydaş Analizi

Paydaş analizi, üniversitemizin sunduğu hizmetlerin niteliğini yükseltmek, kurumsal etkisini artırmak ve sürdürülebilir gelişimini güvence altına almak açısından stratejik öneme sahip temel bir yönetsel araçtır. İç ve dış paydaşların beklentilerini belirlemek, etki ve katkı düzeylerini sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla analiz etmek için kullanılır. Yapılan analizler, stratejik amaç ve hedeflerin katılımcılık, şeffaflık ve kanıta dayalı olarak şekillendirilmesine katkı sağlar. Bu analiz uluslararası kalite standartları (ISO 9001:2015 KYS, EFQM Modeli ve KİDR kılavuzu) esas alınarak hazırlanmıştır. Analiz kapsamında yapılan paydaş sınıflandırması sayesinde, üniversite–toplum etkileşiminin güçlendirilmesi; kurumsal gelişim sürecinin tanımlı ve gerçekçi paydaş yapısı üzerine inşa edilmesi sağlanmıştır.

Paydaş analizi, üniversitemizin sunduğu hizmetlerin sürdürülebilir yönetişim yaklaşımı çerçevesinde etkinliğini artırmak ve sürekli iyileştirme yaklaşımını kurumsal düzeyde güvence altına almak amacıyla hazırlanan stratejik planın temel bileşenlerinden biridir. Bu analiz kapsamında, üniversitemiz ile etkileşim içinde bulunan kişi, kurum ve grupların stratejik planlama sürecine olan etkileri, karşılıklı ilişkileri ve etki güçleri; kanıta dayalı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmış, karar alma süreçlerinin veri temelli ve nesnel biçimde yapılandırılmasına katkı sağlamıştır.

2027–2031 Stratejik Planlama sürecinde yapılan bu analiz kapsamında, üniversitemizin amaç ve hedeflerine katkı sağlayan ve üniversite faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlar değerlendirilmiştir. Paydaşlar öncelikle iç paydaşlar ve dış paydaşlar olmak üzere iki ana grupta sınıflandırılmıştır.

» **İç paydaşlar**, üniversite bünyesinde görev yapan; karar alma, yönetim ve hizmet sunum süreçlerine doğrudan katılan ve bu süreçlerden doğrudan etkilenen çalışanlar ile yöneticilerden oluşmaktadır.

» **Dış paydaşlar** ise üniversite dışında yer alan; üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan ya da bu ürün ve hizmetlerin planlanması, yürütülmesi ve sonuçları üzerinde etkisi bulunan kişi, kurum ve kuruluşları kapsamaktadır.

Bu sınıflandırma doğrultusunda, üniversitemizde uygulanan Paydaş İlişkilerinin Yönetimi Prosedürü esas alınarak; üniversitenin ürün ve hizmetleriyle doğrudan ilişki içinde bulunan, faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve yönlendirilmesinde etkisi bulunan paydaşlar sistematik biçimde tanımlanmıştır.

Paydaş İlişkilerinin Yönetimi Prosedürü kapsamında oluşturulan Paydaş İlişkileri Tablosu temel alınarak, etki ve önem düzeyi yüksek olan ve üniversite için öncelik değeri 15–25 puan aralığında belirlenen kişi, grup ve kurumlar "temel paydaş" olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede temel paydaşlar; üniversitenin kurumsal amaç ve hedeflerine doğrudan katkı sağlayan, karşılıklı etkileşim ve iş birliği düzeyi yüksek olan ve değer üretim süreçlerine aktif katılımı öngörülen paydaşlar olarak ele alınmış; EFQM Modeli Paydaş Bağlığı Sağma Kriteri doğrultusunda sürekli iletişim, katılım ve geri bildirim mekanizmaları esas alınarak yedi ana paydaş grubu altında yapılandırılmıştır. Bunlar:

» **Öğrenciler:** Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde ilgili dönem içerisinde aktif olarak eğitim-öğretime devam eden öğrencilerdir.

» **Müşteriler:** Üniversitemiz tarafından sunulan ürün, hizmet ve çözümlerin doğrudan alıcıları ve üniversite bünyesinde gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden doğrudan faydalanan araştırmacılar ve işletmeler üniversitemiz müşteri grubu içerisinde yer almaktadır.

» **Çalışanlar:** Üniversitede eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve idari hizmetlerin yürütülmesi amacıyla tam zamanlı ve yarı zamanlı istihdam edilen tüm kişilerdir.

» **İş ve kamu paydaşları:** Üniversitenin mali, yasal, etik ve genel yönetim gereklilikleri açısından sorumlu olduğu, kişi, kamu kurum ve kuruluşları, bölgesel ve yerel resmî kurumlar veya kamu iktisadi kuruluşlarıdır. Kurumun temel iş ve kamu paydaşları, üniversitemiz stratejik plan hazırlama komisyonu tarafından birimlerden gelen FR-468 Paydaş İlişkileri Tablosu ve Üniversiteler İçin Stratejik Plan Hazırlık Rehberi dikkate alınarak belirlenmiştir.

» **İş birlikleri:** Üniversitemizin vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmek, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için birlikte çalıştığı, üniversitemiz temel değerleri ile uyumlu kurum dışındaki kişi, grup, kurum ve kuruluşlardır.

» **Tedarikçiler:** Bir ürün veya hizmetin sunulması için kuruma, girdi, hammadde, ürün ve hizmet

sağlayan kişi/kurum ve kuruluşlardır.
» **Toplum:** Üniversitemizin tüm yerleşkelerinin yakın çevresinde bulunan kurumun etkileyebildiği ve kurumu etkileyebilen bireyler, işletmeler ve STK'lardır.
Üniversitemizde, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı **EFQM Modeli** uygulanmaktadır. Model kapsamında, paydaş ilişkilerine odaklanan **"Paydaşlarla Bağ Kurma"** ve **"Paydaş Algıları"** kriterlerine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu doğrultuda, EFQM Modeli kapsamında görev alan personel, **2027–2031 Stratejik Planı** hazırlık sürecine de dâhil edilerek paydaş analizinde kurumsal bütünlük ve uyum sağlanmıştır. EFQM Modelinin yapısı esas alınarak, üniversitemiz paydaşları beş ana kategoride ele alınmıştır:
» **Müşteriler:** Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve topluma hizmet faaliyetlerinden yararlanan öğrenciler ile kişi, kurum ve kuruluşlardır.
» **Çalışanlar:** Akademik ve idari personel ile sözleşmeli ve destek hizmetlerinde görev yapan personelden oluşmaktadır.
» **İş ve Kamu Paydaşları:** Bölgesel ve yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör temsilcilerini kapsamaktadır.
» **Toplum:** Sivil toplum kuruluşları, yerel halk ve kültürel ile sosyal yapıların temsilcilerinden oluşmaktadır.
» **İş Birlikleri ve Tedarikçiler:** Ulusal ve uluslararası üniversiteler, proje ortakları, sanayi kuruluşları ile mal ve hizmet sağlayıcı firmaları içermektedir.
Bu sınıflandırma, üniversitemizin paydaşları ile olan ilişkilerini kalite standartları odaklı bir yaklaşımla yönetmesini amaçlamaktadır. EFQM Modeli kapsamında belirlenen paydaşlar ile üniversitemiz Paydaş İlişkilerinin Yönetimi Prosedürü kapsamında belirlenen paydaşlar arasında bir uyum bulunmaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, üniversitemiz paydaşları, kalite yönetim sistemi çerçevesinde ele alınmakta ve paydaşların tüm birimlerde süreçlere katılımı sağlanmaktadır.
Üniversitemizin 2027-2031 Stratejik Planı kapsamında yürütülen paydaş analizi çalışmaları, Paydaş İlişkilerinin Yönetimi Prosedürü dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre, prosedürde belirlenen aşamalar göz önünde bulundurularak 2027-2031 Stratejik Planı kapsamında yürütülen paydaş analizi çalışmaları şu dört aşamada gerçekleştirilmiştir:

1. Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi: Üniversitemiz ile etkileşim halinde olan tüm iç ve dış paydaşlar belirlenmiş; bu paydaşlar üniversiteyi etkileme güçleri (etki) ve üniversite için taşıdıkları önem düzeylerine göre önceliklendirilmiştir. Paydaşların belirlenmesi sürecinde öncelikle, üniversitemizin her bir temel paydaş grubunu sistematik biçimde tanımladığı; paydaşların gereksinim ve beklentilerinin hangi yöntem ve araçlarla toplanacağını ortaya koyduğu; strateji geliştirme ve sürdürülebilir değer yaratma süreçlerine paydaş katılımının nasıl sağlanacağını düzenlediği Paydaş İlişkilerinin Yönetimi Prosedürü ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üniversitemizin ürün ve hizmetleriyle doğrudan ilişki içinde bulunan, üniversitenin faaliyet ve hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi ve yönlendirilmesinde belirleyici role sahip olan paydaş sınıflandırması kapsamında değerlendirilen ve FR-468 Paydaş İlişkileri Tablosuna göre 15-25 puan aralığında öncelik değerine sahip kişi, grup veya kurumlar temel paydaş olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede temel paydaşlar, üniversitenin kurumsal amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sunan ve karşılıklı etkileşim düzeyi yüksek olan yedi ana paydaş grubu altında sınıflandırılmaktadır.

2. Üniversitenin Sunduğu Ürün ve Hizmetlerle Paydaşların İlişkilendirilmesi: Üniversitemizin ana faaliyet alanları kapsamında sunduğu ürün ve hizmetlerin, belirlenen paydaşlar üzerindeki etkisi ve bu paydaşların bu hizmetlerle olan ilişki düzeyleri analiz edilmiştir. Üniversitemizin paydaşlarının ana faaliyet alanlarıyla olan ilişkisi, oluşturulan "Paydaş–Ürün/Hizmet Matrisi" ile belirlenmiştir. Paydaşların üniversitemizin ürün ve hizmetleri ile ilişkilendirilmesi, belirlenen 10 faaliyet alanı çerçevesinde yapılmıştır. Bunlar: eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, bilimsel etkinlikler, kültürel ve sanatsal etkinlikler, sosyal ve sportif etkinlikler, kamu-üniversite-sanayi iş birliği, toplum yararına dönük faaliyetler, sağlık, idari ve destek faaliyetleri ve sürdürülebilirlik faaliyet alanlarıdır.

3. Paydaş Etki/Önem Düzeylerinin Belirlenmesi: Her bir paydaşın, üniversite faaliyetleri üzerindeki etkisi ve üniversite açısından taşıdığı önem değerlendirilerek, paydaşların yönetim stratejilerinde hangi düzeyde yer alması gerektiği belirlenmiştir. Paydaşların etki ve önem düzeyleri belirlenirken dış paydaşlar (kamu kurumları, STK'lar, sendikalar ve yerel halk) iç pay-

daşlar (akademik ve idari personel) ve öğrencilere yönelik yapılan anketlerde, "etkileme" ve "etkilenme" düzeylerine yönelik paydaş gruplarına sorular yöneltilmiştir. Bu sayede paydaşlar, üniversitemizi etkileme ve üniversitemizden etkilenme düzeylerini; "eğitim-öğretim", "araştırma-geliştirme", "toplumsal katkı" ve "idari faaliyetler" boyutlarına göre ayrı ayrı belirlemiştir. Paydaş katılımına dayalı bir anlayışla yapılan bu analiz sonucunda paydaşlar; birlikte çalışılacaklar, bilgilendirilecekler ve izlenecekler gibi kategorilere ayrılmıştır.

4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi: Paydaş görüşlerinin alınmasında iki farklı yöntem kullanılmıştır. Bunlardan ilki "paydaş çalıştayının" düzenlenmesi, ikincisi ise "paydaş görüş anketlerinin" yapılmasıdır. Bu iki yöntemle, üniversitenin sunduğu hizmet ve ürünlere ilişkin paydaş görüşlerinin sistematik biçimde toplanması, paydaşların beklenti ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, 2027–2031 Stratejik Planı'nın hedef alanlarının paydaş katkıları doğrultusunda şekillendirilmesi ve paydaşlarla sürdürülebilir iletişim ile iş birliği mekanizmalarının oluşturulması amaçlanmıştır.

1.1. Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi

Tespit edilen öncelikli paydaşlardan görüş ve öneriler alınmış; bu geri bildirimler, üniversitenin mevcut durumunun objektif değerlendirilmesi ve stratejik hedeflerin şekillendirilmesinde temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu süreçte çeşitli veri toplama yöntemlerinden (anket, odak grup toplantısı, çalıştay vb.) yararlanılmıştır. Bu kapsamlı çalışma ile üniversitemiz stratejik planlama sürecini daha katılımcı, şeffaf ve etkili bir zemine oturtmayı hedeflemiş, paydaş temelli yönetim yaklaşımıyla kurumsal gelişimini destekleyecek güçlü bir stratejik yönelim oluşturmuştur.

Paydaş analizinin ilk aşamasını, üniversitemizin stratejik hedeflerine ulaşmasında rol oynayan paydaşların sistematik biçimde tespiti oluşturmaktadır. Bu aşamada, üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetler ile etkileşimde bulunan, gelişimine katkı sağlayabilecek tüm kişi, kurum ve gruplar detaylı olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda şu temel sorulara yanıt aranmıştır:

» Üniversitemizin faaliyet ve hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
» Üniversitemizin faaliyet ve hizmetlerini etkileyen ya da yönlendirenler kimlerdir?
» Üniversitemizin sunduğu hizmetlerden yararlananlar kimlerdir?
» Üniversitemizin faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişi veya kurumlar kimlerdir?

Verilen yanıtlar doğrultusunda üniversitemiz paydaşları belirlenmiş ve aşağıdaki çerçevede sınıflandırılmıştır:

» **Hizmet Alanlar** (Müşteriler)
» **Çalışanlar** (Akademik ve İdari Personel)
» **Temel Ortaklar** (faaliyetlerin sürdürülebilirliği için işbirliği zorunlu olanlar)
» **Stratejik Ortaklar** (kurumsal gelişimi destekleyen gönüllü iş birlikleri)

Ayrıca paydaşlar, organizasyonel konumlarına göre iç paydaşlar (üniversite bünyesinde görev alanlar) ve dış paydaşlar (üniversite dışındaki kişi, kurum ve kuruluşlar) şeklinde de ayrıma tabi tutulmuştur. Paydaş analizinin ikinci aşamasında, tespit edilen her bir paydaşın üniversitemiz faaliyetlerini etkileme gücü (etki) ve üniversitemizden etkilenme derecesi (önem) dikkate alınarak öncelik sıralaması yapılmıştır. Böylece paydaşlar, stratejik plan sürecinde katkı düzeylerine göre konumlandırılmıştır.

Bu kapsamda yapılan toplantılar ve istişare sürecinde, öncelikli paydaşlar gruplandırılmış; her paydaşın etki ve önem düzeyine göre öncelik değeri belirlenmiştir. Tablo 1'de, paydaşların işlevlerine göre dağılımı ve bu öncelik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş Kategorisi	Alt Kategori/Temsilciler	Paydaşlık Durumu	Önem Derecesi (1-5)	Etki Derecesi (1-5)	Öncelik Değeri
Müşteriler	Öğrenciler	Dış	5	5	25
	Ürün ve Hizmet Kullanıcıları	Dış	3	4	12
Çalışanlar	Akademik Personel	İç	5	5	25
	İdari Personel	İç	5	5	25
	Geçici/Sözleşmeli Personel, Hizmet Alımı Personeli	İç	4	4	16
	Yönetim Kadrosu	İç	5	5	25
	Geçici istihdam kapsamında (İŞKUR, Kısmi Zamanlı vb.) çalışanlar	İç	4	3	12
İş ve Kamu Paydaşları	Merkezi Yönetim	Dış	4	4	16
	Yükseköğretim Kurulu	Dış	4	5	20
	Yükseköğretim Kalite Kurulu	Dış	4	5	20
	Üniversitelerarası Kurul	Dış	4	5	20
	ÖSYM	Dış	3	3	9
	Sendikalar	Dış	3	2	6
	Yerel Yönetimler	Dış	4	4	16
	Yerel Kamu Kurumları	Dış	3	2	6
	Sanayi Kuruluşları	Dış	3	3	9
	Mesleki Kuruluşlar	Dış	3	2	6
	UNİKOP	Dış	4	3	12
	Anadolu Üniversiteler Birliği	Dış	3	2	6
Toplum	Sivil Toplum Kuruluşları	Dış	3	3	9
	Yerel Halk	Dış	2	2	4
İş Birlikleri ve Tedarikçiler	Yurt dışı Üniversiteler ve Proje Ortakları	Dış	4	4	16
	Yurt içi Üniversiteler ve Proje Ortakları	Dış	4	3	12
	Tedarikçiler	Dış	2	2	4
	Araştırma Destek Kurumları	Dış	3	3	9
	Bankalar	Dış	3	2	6

Tablo 1'de gösterildiği gibi, üniversitemizin 26 paydaşı, 5 farklı paydaş kategorisine göre önceliklendirilmiştir. Bu paydaşlardan 4'ü iç paydaş, 22'si ise dış paydaş olarak tespit edilmiştir. Öncelik değeri en fazla olan paydaşlar; öğrenciler, akademik personel, idari personel ve yönetim kadrosudur. Öncelik değer düşük olan paydaşlar ise; bankalar, Anadolu Üniversiteler Birliği, mesleki kuruluşlar, yerel kamu kurumları, sendikalar, yerel halk ve tedarikçilerdir.

1.2. Üniversitenin Sunduğu Ürün ve Hizmetlerle Paydaşların İlişkilendirilmesi

Üniversitemizin stratejik planlama sürecinde, tüm paydaşlarımız sunduğumuz ürün ve hizmetler bağlamında detaylı olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ile her paydaşın üniversitenin hangi faaliyet alanlarıyla doğrudan ya da dolaylı ilişkili olduğu belirlenmiş; bu ilişkiler, stratejik planın uygulanabilirliğini ve etki alanını güçlendirecek biçimde yapılandırılmıştır.
Her bir paydaş grubunun, üniversitemiz faaliyetlerinden nasıl etkilendiği veya bu faaliyetleri na-

sıl etkileyebileceği ortaya konulmuştur. Böylece paydaşların beklenti ve katkı düzeyleri analiz edilmiş; ürün ve hizmet sunum süreçlerinde karşılıklı etkileşim düzeyleri tespit edilmiştir.
Bu kapsamda oluşturulan Paydaş–Ürün/Hizmet Matrisi (Bkz. Tablo 2), belirlenen tüm paydaş gruplarının üniversitemizin ana faaliyet alanlarıyla olan ilişkisini somutlaştırmakta ve analiz sürecine sistematik bir temel sunmaktadır.

Tablo 2: Paydaş – Faaliyet Alanları Matrisi(devamı)

Paydaşlar	Eğitim ve Öğretim	Araştırma ve Geliştirme	Bilimsel Etkinlikler	Kültürel ve Sanatsal Etkinlikler	Sosyal ve Sportif Etkinlikler
Öğrenciler	✓		✓	✓	✓
Ürün ve Hizmet Kullanıcıları	✓	✓	✓		
Akademik Personel	✓	✓	✓		✓
İdari Personel	✓			✓	✓
Geçici/Sözleşmeli Personel, Hizmet Alımı Personeli	✓			✓	✓
Yönetim Kadrosu	✓	✓	✓	✓	✓
Geçici istihdam kapsamında (İŞKUR, Kısmi Zamanlı vb.) çalışanlar				✓	✓
Merkezi Yönetim	✓		✓		
Yükseköğretim Kurulu	✓		✓		
Yükseköğretim Kalite Kurulu	✓				
Üniversitelerarası Kurul	✓		✓		
ÖSYM	✓				
Sendikalar			✓	✓	
Yerel Yönetimler			✓	✓	✓
Yerel Kamu Kurumları			✓	✓	✓
Sanayi Kuruluşları			✓	✓	✓
Mesleki Kuruluşlar	✓	✓	✓		✓
UNİKOP			✓		
Anadolu Üniversiteler Birliği			✓		
Sivil Toplum Kuruluşları			✓	✓	✓
Yerel Halk	✓	✓	✓	✓	✓
Yurt dışı Üniversiteler ve Proje Ortakları		✓	✓		
Yurt içi Üniversiteler ve Proje Ortakları		✓	✓		
Tedarikçiler			✓		
Araştırma Destek Kurumları		✓	✓		
Bankalar			✓		

Tablo 2: Paydaş – Faaliyet Alanları Matrisi(devamı)

Paydaşlar	Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği	Toplum Yararına Dönük Faaliyetler	Sağlık	İdari ve Destek Faaliyetler	Sürdürülebilirlik
Öğrenciler		✓	✓		✓
Ürün ve Hizmet Kullanıcıları					✓
Akademik Personel	✓	✓		✓	✓
İdari Personel				✓	✓
Geçici/Sözleşmeli Personel, Hizmet Alımı Personeli				✓	✓
Yönetim Kadrosu	✓	✓	✓	✓	✓
Geçici istihdam kapsamında (İŞKUR, Kısmi Zamanlı vb.) çalışanlar				✓	✓
Merkezi Yönetim	✓			✓	
Yükseköğretim Kurulu	✓			✓	
Yükseköğretim Kalite Kurulu					
Üniversitelerarası Kurul				✓	
ÖSYM					
Sendikalar				✓	
Yerel Yönetimler	✓	✓		✓	✓
Yerel Kamu Kurumları	✓	✓	✓	✓	✓
Sanayi Kuruluşları	✓				✓
Mesleki Kuruluşlar	✓	✓	✓	✓	✓
UNİKOP					
Anadolu Üniversiteler Birliği					
Sivil Toplum Kuruluşları	✓	✓	✓		✓
Yerel Halk		✓			✓
Yurt dışı Üniversiteler ve Proje Ortakları	✓				
Yurt içi Üniversiteler ve Proje Ortakları	✓				
Tedarikçiler	✓			✓	
Araştırma Destek Kurumları					
Bankalar				✓	

Tablo 2'de gösterildiği gibi, belirlenen tüm paydaşlar üniversitemizin 10 ana faaliyet alanıyla ilişkilendirilmiştir. Buna göre, üniversitemizin paydaşları; eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, bilimsel etkinlikler, kültürel ve sanatsal etkinlikler, sosyal ve sportif etkinlikler, kamu-üniversite-sanayi iş birliği, toplum yararına dönük faaliyetler, sağlık, idari ve destek faaliyetleri ve sürdürülebilirlik faaliyet alanlarıyla ilişkilidir. Tablo 2 incelendiğinde, üniversitenin tüm faaliyet alanlarıyla doğrudan ilişkili olan paydaş grubunun yalnızca yönetim kadrosu olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra öğrenciler, akademik personel, yerel kamu kurumları, mesleki kuruluşlar ve yerel halk; üniversitenin temel faaliyetleriyle daha yüksek düzeyde ilişki içerisinde bulunan paydaşlar olarak tanımlanmıştır. Bu paydaş gruplarının, üniversitenin ana faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde belirleyici bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitenin temel faaliyetleriyle görece daha sınırlı düzeyde etkileşim içerisinde olan paydaşlar arasında; bankalar, tedarikçiler, ÖSYM, UNİKOP, Anadolu Üniversiteler Birliği ile Yükseköğretim Kalite Kurulu yer almaktadır. Bu paydaşlar, üniversitenin ana akademik ve idari

süreçlerine doğrudan katkı sunmaktan ziyade, daha çok dolaylı ve destekleyici nitelikte ilişkiler çerçevesinde üniversiteyle etkileşimde bulunmaktadır.

1.3.Paydaş Etki/Önem Düzeylerinin Belirlenmesi

Belirlenen paydaşların, üniversitemiz açısından taşıdıkları önem ve etkileme gücü, "Etki/Önem Matrisi" kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu matrisin temel amacı, her bir paydaşla yürütülecek çalışmalarda izlenecek yöntem ve iletişim biçiminin stratejik düzeyde belirlenmesini sağlamaktır. Bu çerçevede geliştirilen Etki/Önem Matrisi, öngörüler ile kurumsal değerlendirmeler temel alınarak oluşturulmuştur. Matriste yer alan etki düzeyi, ilgili paydaşın üniversitenin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz yönde etkileme kapasitesini; önem düzeyi ise üniversitenin, söz konusu paydaş grubunun beklenti ve gereksinimlerini karşılama konusunda atfettiği öncelik derecesini ifade etmektedir.

	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DÂHİL ET	BİRLİKTE ÇALIŞ
YÜKSEK	• Araştırma Destek Kurumları • ÖSYM • Ürün ve Hizmet Kullanıcıları • Sanayi Kuruluşları • Sivil Toplum Kuruluşları	• Öğrenciler • Akademik Personel • İdari Personel • Geçici/Sözleşmeli Personel, Hizmet Alımı Personeli • Yönetim Kadrosu • Geçici istihdam kapsamında (İŞKUR, Kısmi Zamanlı vb.) çalışanlar • Merkezi Yönetim • Yükseköğretim Kurulu • Yükseköğretim Kalite Kurulu • Üniversitelerarası Kurul

ETKİ / ÖNEM DÜZEYİ	ZAYIF (<3)	GÜÇLÜ (≥3)
	İZLE	BİLGİLENDİR
DÜŞÜK	• Sendikalar • Yerel Kamu Kurumları • Yerel Halk • Anadolu Üniversiteler Birliği • Mesleki Kuruluşlar • Kültürel Kurumlar • Tedarikçiler • Bankalar	• Yurt dışı Üniversiteler ve Proje Ortakları • Yurt içi Üniversiteler ve Proje Ortakları • Yerel Yönetimler • UNİKOP

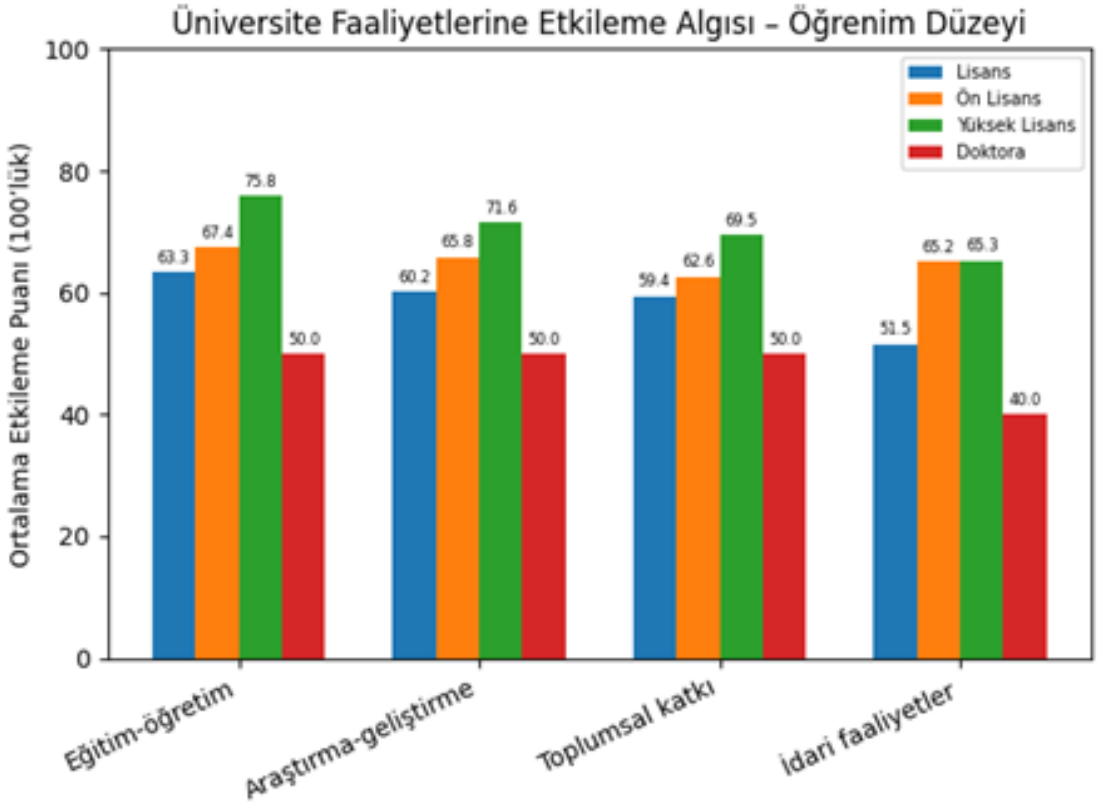
Tablo 3'teki bulgular temelinde paydaşlar, stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde dört ana kategori altında sınıflandırılmıştır. Birlikte çalışılacak paydaşlar, etki ve önem düzeyi yüksek olan grupları kapsamakta olup, bu paydaşlarla sürekli ve sistematik iletişimin sürdürülmesi ve ortak çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bilgilendirilecek paydaşlar, etki düzeyi yüksek ancak görece olarak önem düzeyi daha düşük olan gruplardan oluşmakta; bu paydaşların kurumsal gelişmeler ve karar süreçleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. İzlenecek paydaşlar, önem düzeyi yüksek olmasına karşın etki düzeyi sınırlı olan grupları ifade etmekte olup, bu paydaşların beklentilerinin izlenmesi ve ihtiyaç duyulduğunda sürece dâhil edilmeleri gerekmektedir. Düşük öncelikli paydaşlar ise etki ve önem düzeyi düşük grupları kapsamaktadır; bu paydaşlar için temel düzeyde bilgilendirme yeterli görülmektedir. Bu sınıflandırma sayesinde paydaş ilişkilerinin daha etkin, hedef odaklı ve sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi mümkün olacak; paydaşların stratejik planlama sürecine sundukları katkıların daha açık ve somut bir şekilde ortaya konulması sağlanacaktır. Paydaş etki/önem düzeylerinin belirlenmesi kapsamında Etki/Önem Matrisine ek olarak, her bir paydaşın üniversitemiz faaliyetleri üzerindeki etkisi ile üniversitemiz açısından taşıdığı önem, sistematik bir değerlendirme sürecine tabi tutularak belirlenmiş; bu doğrultuda paydaşların yönetim stratejilerinde hangi düzeyde yer alması gerektiği ortaya konulmuştur. Paydaşların etki ve önem düzeylerinin belirlenmesinde, dış paydaşlar (kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, sendikalar ve yerel halk), iç paydaşlar (akademik ve idari personel) ve öğrencileri kapsayan anket çalışmaları yürütülmüştür. Söz konusu anketlerde paydaş gruplarına, üniversite faaliyetleri-

ni “etkileme” ve üniversite faaliyetlerinden “etkilenme” düzeylerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda paydaşlar, üniversite faaliyetlerini etkileme ve üniversite faaliyetlerinden etkilenme düzeylerini; “eğitim-öğretim”, “araştırma-geliştirme”, “toplumsal katkı” ve “idari faaliyetler” boyutları temelinde ayrı ayrı değerlendirmiştir. Buna ilişkin değerlendirmeler, aşağıda ilk olarak paydaş kategorisini etkileme ve etkilenme tablolarında karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Daha sonra, her paydaş kategorisi için ayrı ayrı “etkileme” ve “etkilenme” grafikleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4: Öğrencilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etkileme ve Etkilenme Düzeyleri (%)

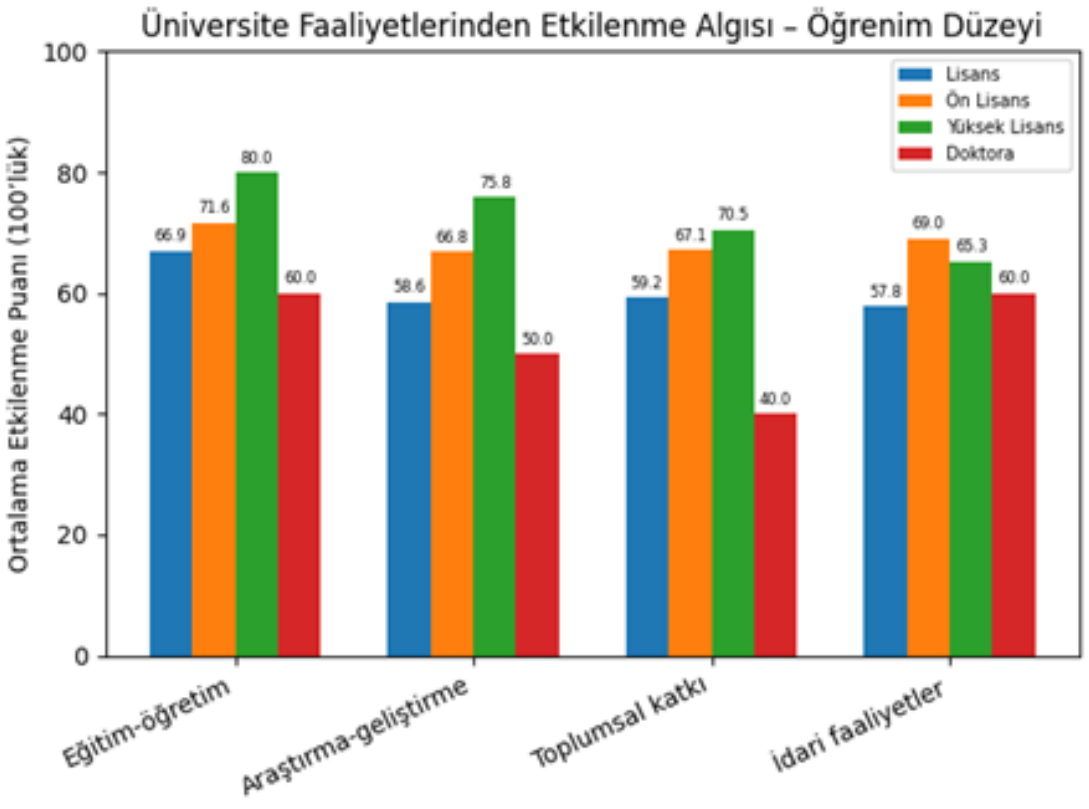
Faaliyet Alanları	Lisans		Ön Lisans		Yüksek Lisans		Doktora	
	Etkileme	Etkilenme	Etkileme	Etkilenme	Etkileme	Etkilenme	Etkileme	Etkilenme
Eğitim-öğretim	63.31	66.93	67.42	71.61	75.79	80.00	50.00	60.00
Araştırma-geliştirme	60.16	58.58	65.81	66.77	71.58	75.79	50.00	50.00
Toplumsal katkı	59.37	59.21	62.58	67.10	69.47	70.53	50.00	40.00
İdari faaliyetler	51.50	57.80	65.16	69.03	65.26	65.26	40.00	60.00

Tablo 4 incelendiğinde, lisans ve ön lisans öğrencilerinin etkileme puanlarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı boyutlarında, tüm öğrenim düzeylerinde algılanan etkileme düzeyinin eğitim-öğretim boyutuna kıyasla görece daha düşük olduğu dikkat çekmektedir. Buna karşılık, etkilenme puanlarının özellikle eğitim-öğretim faaliyetleri kapsamında daha yüksek düzeyde gerçekleştiği; bu durumun öğrencilerin söz konusu alandaki politika ve uygulamalardan doğrudan ve belirgin biçimde etkilendiğine işaret ettiği söylenebilir.



Şekil 1: Öğrencilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etkileme Düzeyi Grafiği

Şekil 1'de gösterildiği gibi, Öğrencilerin Üniversite Faaliyetlerini Etkileme Düzeyi grafiğinde, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler olmak üzere dört temel faaliyet alanı yer almaktadır. Öğrencilerin üniversite faaliyetlerini etkileme düzeyine ilişkin algıların değerlendirilmesinde, grafikte yer alan gözlenen gerçek minimum ve maksimum puanlar esas alınmıştır. Bu doğrultuda, en düşük gözlenen puan 40 olup doktora düzeyindeki öğrencilerin idari faaliyetlere ilişkin algılarına karşılık gelmektedir. En yüksek gözlenen puan ise yaklaşık 76 olup yüksek lisans düzeyindeki öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Gözlenen toplam 36 puanlık aralık üç eşit bölüme ayrılarak düzey sınıflaması yapılmış; bu kapsamda 40-52 arası puanlar alt düzey, 53-65 arası puanlar orta düzey ve 66-76 arası puanlar üst düzey olarak tanımlanmıştır.
Grafikte, öğrencilerin bu faaliyet alanlarını etkileme düzeylerine ilişkin ortalama algı puanları öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerinde etkileme düzeyi; lisans öğrencileri için %63,3, ön lisans öğrencileri için %67,4, yüksek lisans öğrencileri için %75,8 ve doktora öğrencileri için %50,0 olarak belirlenmiştir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bu oranlar sırasıyla lisans düzeyinde %60,2, ön lisans düzeyinde %65,8, yüksek lisans düzeyinde %71,6 ve doktora düzeyinde %50,0 olarak görülmektedir. Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin algılar incelendiğinde, lisans öğrencileri için %59,4, ön lisans öğrencileri için %62,6, yüksek lisans öğrencileri için %69,5 ve doktora öğrencileri için %50,0 düzeylerinde olduğu anlaşılmaktadır. İdari faaliyetlerde ise öğrencilerin etkileme düzeyine ilişkin ortalama algıları; lisans düzeyinde %51,5, ön lisans düzeyinde %65,2, yüksek lisans düzeyinde %65,3 ve doktora düzeyinde %40,0 olarak tespit edilmiştir.



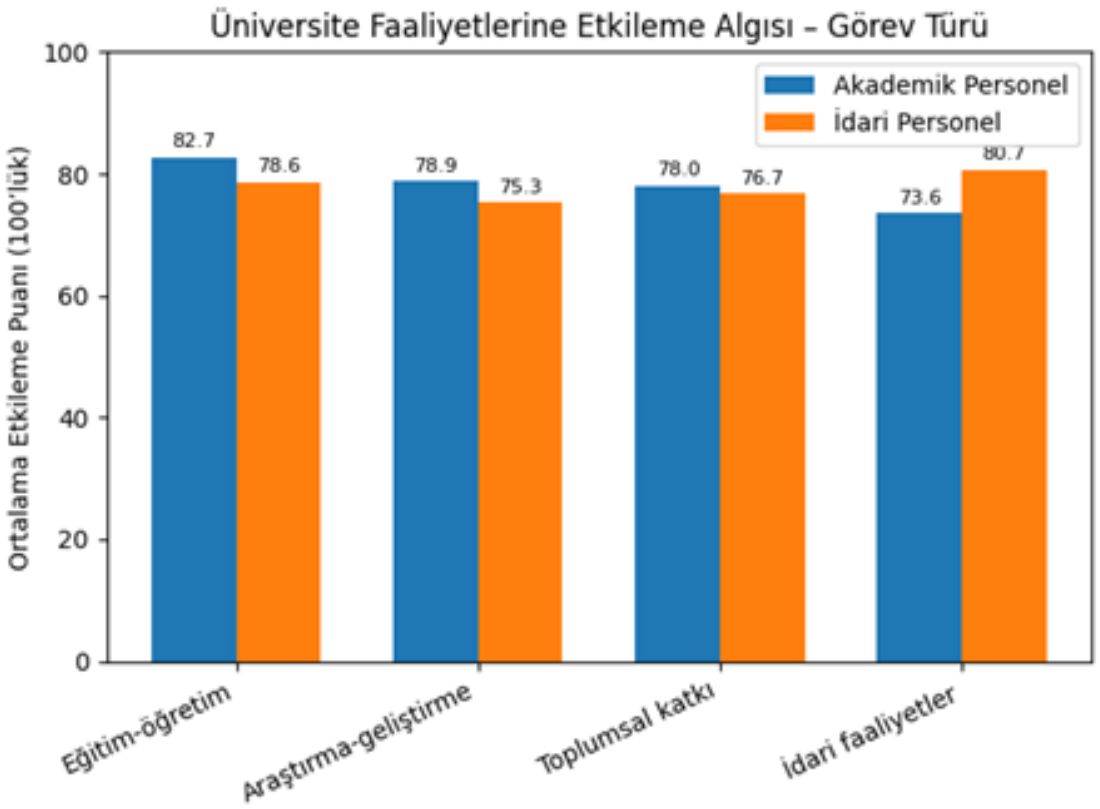
Şekil 2: Öğrencilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etkilenme Düzeyi Grafiği

Şekil 2'de yer alan Öğrencilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etkilenme Düzeyi grafiği; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler olmak üzere dört temel faaliyet alanını kapsamaktadır. Şekil 2'de kullanılan algı düzeylerine ilişkin sınıflamalar, grafikte gözlenen en düşük (%40) ve en yüksek (%80) değerler esas alınarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda, gözlenen değer aralığı üç eşit bölüme ayrılmış; %40–53 aralığı alt düzey, %54–66 aralığı orta düzey ve %67–80 aralığı ise üst düzey olarak tanımlanmıştır. Grafikte öğrencilerin üniversite faaliyetlerinden etkilenme algılarına ilişkin ortalama düzeyler, öğrenim kademelerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre eğitim-öğretim faaliyetlerinden etkilenme düzeyi lisans öğrencilerinde %66,9, ön lisans öğrencilerinde %71,6, yüksek lisans öğrencilerinde %80,0 ve doktora öğrencilerinde %60,0 olarak belirlenmiştir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerine ilişkin ortalama etkilenme düzeyleri ise lisans düzeyinde %58,6, ön lisans düzeyinde %66,8, yüksek lisans düzeyinde %75,8 ve doktora düzeyinde %50,0 olarak hesaplanmıştır. Toplumsal katkı faaliyetleri açısından bakıldığında, etkilenme algısının lisans öğrencilerinde %59,2, ön lisans öğrencilerinde %67,1, yüksek lisans öğrencilerinde %70,5 ve doktora öğrencilerinde %40,0 olduğu görülmektedir. İdari faaliyetlere yönelik ortalama etkilenme düzeyleri ise lisans için %57,8, ön lisans için %69,0, yüksek lisans için %65,3 ve doktora için %60,0 şeklinde gerçekleşmiştir.
İç paydaşlar olarak üniversitemiz çalışanlarının, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetleri üzerindeki etkileme düzeyleri ile bu faaliyetlerden etkilenme düzeylerini, 1-5 aralığında derecelendirmeleri talep edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda hesaplanan ortalama puanlar, karşılaştırılabilirliği artırmak amacıyla 100'lük değerlendirme sistemine dönüştürülmüştür. Görev türlerine göre çalışanların etkileme ve etkilenme düzeylerine ilişkin ortalama düzeyleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Etkileme ve Etkilenme Düzeyleri (%)

Faaliyet Alanları	Akademik Personel		İdari Personel	
	Etkileme	Etkilenme	Etkileme	Etkilenme
Eğitim-öğretim	82.71	78.57	78.60	78.42
Araştırma-geliştirme	78.86	75.29	75.26	75.09
Toplumsal katkı	78.00	72.86	76.67	77.37
İdari faaliyetler	73.57	76.71	80.70	83.33

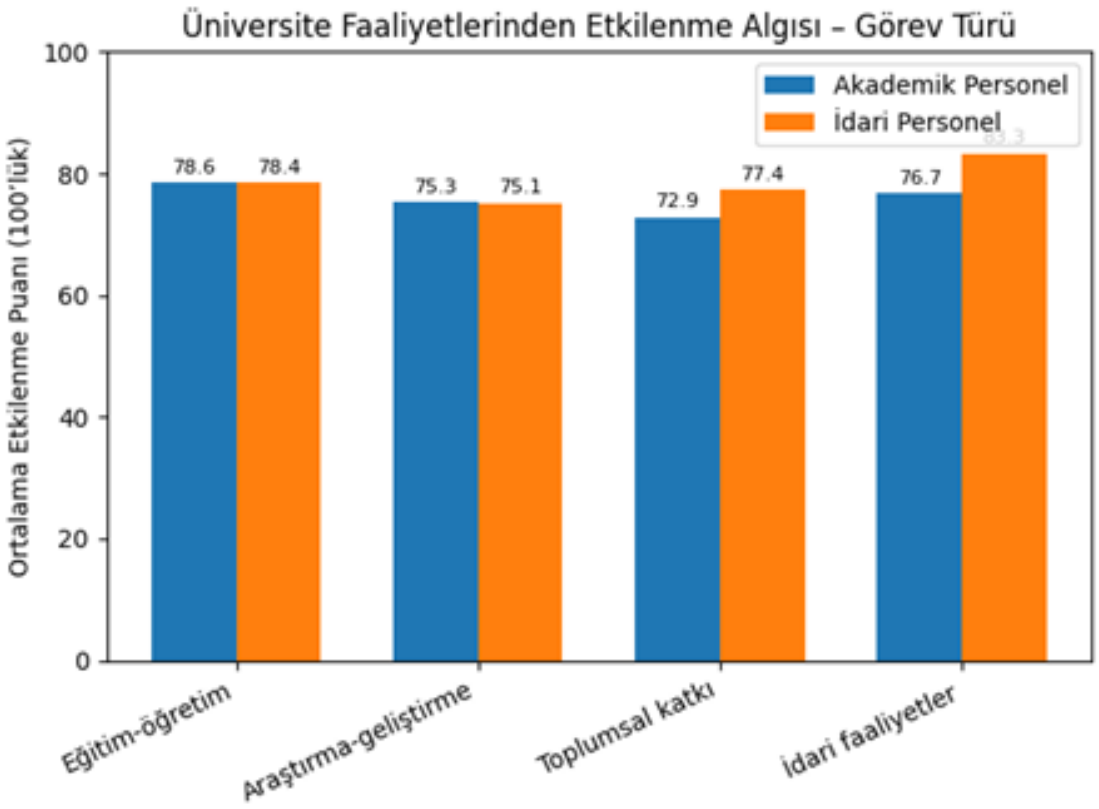
Tablo 5'te, çalışanların görev türüne göre (akademik personel-idari personel) etkileme ve etkilenme ortalama puanlarının (%) faaliyet alanları temelinde karşılaştırıldığı görülmektedir. Buna göre, akademik personelin en yüksek etkileme ortalamasına eğitim-öğretim faaliyetleri alanında sahip olduğu (82,71), buna karşılık en düşük etkileme düzeyinin idari faaliyetler alanında gerçekleştiği (73,57) tespit edilmiştir. İdari personel açısından ise farklı bir sonuç söz konusudur. İdari faaliyetler alanı, idari personelin hem etkileme (80,70) hem de özellikle etkilenme (83,33) boyutlarında en yüksek ortalama puanlara ulaştığı alan olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı alanlarında akademik personelin etkileme ortalamalarının idari personele kıyasla daha yüksek olduğu; buna karşın idari faaliyetler alanında idari personelin hem etkileme hem de etkilenme boyutlarında daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



Şekil 3: Çalışanların Üniversite Faaliyetlerini Etkileme Düzeyi Grafiği

Şekil 3'te yer alan Çalışanların Üniversite Faaliyetlerini Etkileme Düzeyi grafiğinde, üniversitenin temel faaliyet alanları olan; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler, görev türüne göre (akademik personel ve idari personel) karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Grafikte kullanılan etkileme düzeyi sınıflamaları, grafikte gözlenen en düşük (73) ve en yüksek (83) değerler esas alınarak ampirik olarak oluşturulmuştur. Buna göre, gözlenen değer aralığı üç eşit dilime ayrılmış; 73-76 aralığı düşük düzey, 77-79 aralığı orta düzey ve 80-83 aralığı yüksek düzey etkileme algısı olarak tanımlanmıştır.

Şekil 3 incelendiğinde, eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin ortalama etkileme algısının akademik personel için %82,7, idari personel için ise %78,6 düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bu oranlar akademik personel açısından %78,9, idari personel açısından %75,3 olarak belirlenmiştir. Toplumsal katkı faaliyetlerine yönelik etkileme algısı akademik personelde %78,0, idari personelde %76,7 düzeyindedir. İdari faaliyetlerde ise akademik personelin ortalama etkileme algısı %73,6 iken, idari personelin bu alandaki algısının %80,7 ile daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 4: Çalışanların Üniversite Faaliyetlerinden Etkilenme Düzeyi Grafiği

Şekil 4'te yer alan Çalışanların Üniversite Faaliyetlerinden Etkilenme Düzeyi grafiğinde, üniversitenin temel faaliyet alanları olan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler; görev türüne göre akademik personel ve idari personel açısından karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Şekilde kullanılan düzey sınıflamaları, grafikte gözlenen en düşük (%73) ve en yüksek (%83) değerler esas alınarak ampirik olarak oluşturulmuştur. Buna göre, gözlenen puan aralığı üç eşit dilime ayrılmış; 73-76 aralığı düşük düzey, 77-79 aralığı orta düzey ve 80-83 aralığı yüksek düzey etkilenme düzeyi olarak tanımlanmıştır.

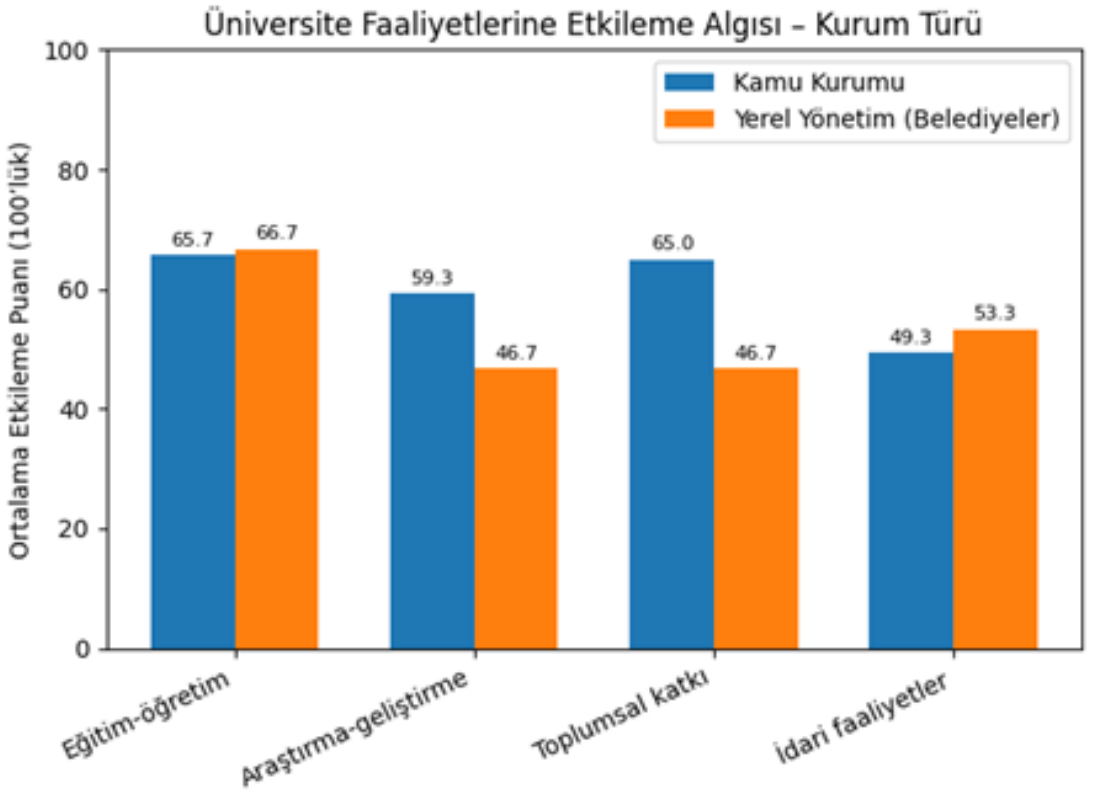
Şekil 4'e göre, eğitim-öğretim faaliyetlerinden etkilenme düzeyi akademik personel için %78,6, idari personel için %78,4 olarak belirlenmiştir. Araştırma-geliştirme faaliyetleri açısından bu oranlar akademik personelde %75,3, idari personelde ise %75,1 düzeyindedir. Toplumsal katkı faaliyetlerinden etkilenme algısı, akademik personelde %72,9 iken idari personelde %77,4 olarak ölçülmüştür. İdari faaliyetler bakımından ise akademik personelin etkilenme düzeyi %76,7, idari personelin etkilenme düzeyi ise %83,3 olarak tespit edilmiştir.

Son olarak, üniversitemizin dış paydaşlarından üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetleri üzerindeki etkileme düzeyleri ile bu faaliyetlerden etkilenme düzeylerini 1–5 aralığında derecelendirmeleri talep edilmiştir. Elde edilen puanlar 100'lük sisteme dönüştürülerek analiz edilmiş; Tablo 6'da kurum türleri esas alınarak etkileme ve etkilenme boyutlarına ilişkin ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 6: Dış Paydaşların Etkileme ve Etkilenme Düzeyleri (%)

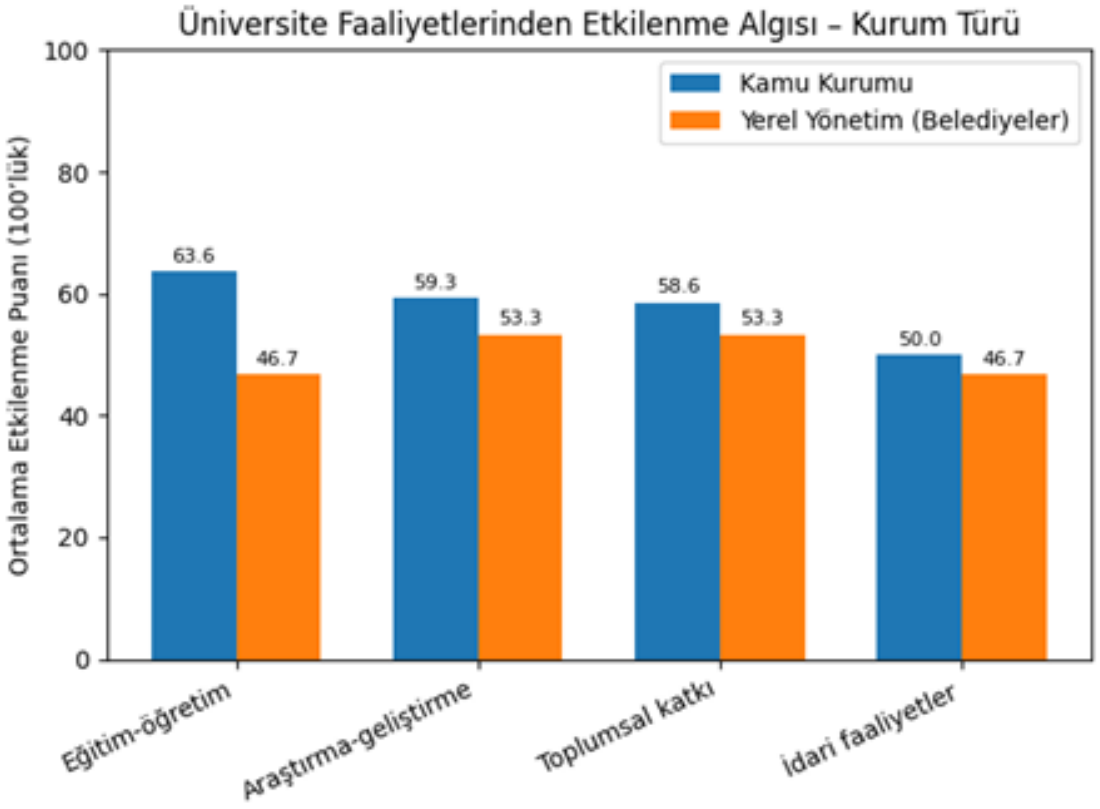
Faaliyet Alanları	Kamu Kurumları		Yerel Yönetimler	
	Etkileme	Etkilenme	Etkileme	Etkilenme
Eğitim-öğretim	65.71	63.57	66.67	46.67
Araştırma-geliştirme	59.29	59.29	46.67	53.33
Toplumsal katkı	65.00	58.57	46.67	53.33
İdari faaliyetler	49.29	50.00	53.33	46.67

Tablo 6'da, dış paydaşların üniversitemizin faaliyet alanları temelinde "etkileme" ve "etkilenme" ortalama düzeyleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Eğitim-öğretim alanında yerel yönetimlerin etkileme ortalama düzeyi (%66,67), tabloda yer alan en yüksek değerlerden biri olarak dikkat çekmekte; buna karşılık aynı alandaki etkilenme ortalama düzeyinin (%46,67) görece düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Araştırma-geliştirme ile toplumsal katkı alanlarında ise kamu kurumlarının etkileme ortalama düzeylerinin (sırasıyla %59,29 ve %65,00) yerel yönetimlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yerel yönetimlerin söz konusu alanlardaki etkileme ortalama düzeyi (%46,67) ise tablodaki en düşük değerler arasında yer almaktadır. İdari faaliyetler açısından bakıldığında, yerel yönetimlerin etkileme düzeyinin (%53,33) kamu kurumlarından daha yüksek olduğu, ancak aynı alandaki etkilenme düzeyinin (%46,67) ise düşük olarak kaldığı anlaşılmaktadır.



Şekil 5: Dış Paydaşların Üniversite Faaliyetlerini Etkileme Düzeyi Grafiği

Şekil 5'te yer alan Dış Paydaşların Üniversite Faaliyetlerini Etkileme Düzeyi grafiğinde, üniversitelerin yürüttüğü eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler olmak üzere dört temel faaliyet alanına yönelik etkileme düzeyleri, kurum türüne göre (kamu kurumları ile yerel yönetimler/belediyeler) karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Şekil 1'de kullanılan düzey sınıflamaları, grafikte gözlenen en düşük (46) ve en yüksek (67) puanlar esas alınarak ampirik bir yaklaşımla oluşturulmuştur. Bu kapsamda, gözlenen değer aralığı üç eşit bölüme ayrılmış; 46-52 puan aralığı düşük düzey, 53-59 puan aralığı orta düzey ve 60-67 puan aralığı ise yüksek düzey etkileme algısı olarak tanımlanmıştır. Şekil 5'te gösterildiği gibi, eğitim-öğretim faaliyetlerinde etkileme algısı kamu kurumları için %65,7, yerel yönetimler için %66,7 olarak belirlenmiştir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bu oranlar kamu kurumları için %59,3, yerel yönetimler için %46,7 düzeyindedir. Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin etkileme algısı kamu kurumlarında %65,0 iken, yerel yönetimlerde %46,7 olarak görülmüştür. İdari faaliyetler açısından ise kamu kurumları %49,3, yerel yönetimler ise %53,3 oranında bir etkileme düzeyi sergilemektedir.



Şekil 6: Dış Paydaşların Üniversite Faaliyetlerinden Etkilenme Düzeyi Grafiği

Şekil 6'da yer alan Dış Paydaşların Üniversite Faaliyetlerinden Etkilenme Düzeyi grafiğinde, üniversitenin dört temel faaliyet alanına ilişkin algılanan etkilenme düzeylerini kurum türüne göre karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Şekil 6'da kullanılan etkilenme düzeyi sınıflamaları, grafikte yer alan en düşük (47) ve en yüksek (64) puanlar dikkate alınarak ampirik biçimde oluşturulmuştur. Buna göre, gözlenen puan aralığı üç eşit bölüme ayrılmış; 47-52 aralığı düşük düzey, 53-58 aralığı orta düzey ve 59-64 aralığı ise yüksek düzey etkilenme olarak tanımlanmıştır. Bu sınıflama, kurum türlerine göre algılanan etkilenme düzeylerinin daha sistematik ve karşılaştırılabilir biçimde yorumlanmasına olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari faaliyetler; kamu kurumları ile yerel yönetimler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Şekil 6'ya göre; eğitim-öğretim faaliyetlerinden etkilenme düzeyi kamu kurumlarında %63,6 iken, yerel yönetimlerde %46,7 olarak gerçekleşmiştir. Araş-

tırma-geliştirme faaliyetleri bakımından bu oranlar, kamu kurumları için %59,3, yerel yönetimler için %53,3'tür. Toplumsal katkı faaliyetlerine ilişkin algılanan etkilenme düzeyi kamu kurumlarında %58,6, yerel yönetimlerde ise %53,3 olarak belirlenmiştir. İdari faaliyetler açısından bakıldığında ise kamu kurumlarında %50,0, yerel yönetimlerde %46,7 düzeyinde bir etkilenme algısı olduğu görülmektedir.

1.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Üniversitemizin 2027-2031 Stratejik Planı hazırlıkları kapsamında paydaş temelli yönetim anlayışı çerçevesinde tüm iç ve dış paydaşlardan görüş alınması süreci sistematik olarak yürütülmüştür. Bu süreçte farklı paydaş gruplarına uygun yöntemler benimsenmiş hem katılımcılığı artırmak hem de stratejik öncelikleri yansıtmak amacıyla çeşitli araçlar ve platformlar kullanılmıştır. Paydaş görüşlerinin alınmasında iki farklı veri toplama yöntemi benimsenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak "paydaş çalıştayı" düzenlenmiş, ikinci olarak ise "paydaş görüş anketleri" uygulanmıştır. Söz konusu yöntemler aracılığıyla üniversitenin sunduğu hizmet ve ürünlere ilişkin paydaş görüşlerinin sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla toplanması hedeflenmiştir. Ayrıca paydaşların beklenti ve memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, 2027–2031 Stratejik Planı kapsamında yer alacak hedef alanlarının paydaş katkıları doğrultusunda şekillendirilmesi ve paydaşlarla sürdürülebilir iletişim ile iş birliğine dayalı mekanizmaların oluşturulması amaçlanmıştır.

1.4.1. Paydaş Çalıştayı Kapsamında Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaş çalıştayı kapsamında, üniversitemizin faaliyet alanları, stratejik hedefleri ve gelişim öncelikleri doğrultusunda iç ve dış paydaşların görüşlerinin sistematik biçimde alınması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalıştay sürecinde, paydaşların kurumsal işleyişe, eğitim-öğretim faaliyetlerine, araştırma-geliştirme süreçlerine ve toplumsal katkı boyutuna ilişkin değerlendirme, öneri ve beklentileri yapılandırılmış yöntemler aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen paydaş görüşleri, nitel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş; güçlü yönlerin belirlenmesi, gelişime açık alanların tespit edilmesi ve stratejik planlama süreçlerine girdi oluşturması amacıyla raporlanmıştır. Bu süreç, katılımcılık, şeffaflık ve sürekli iyileştirme ilkeleri çerçevesinde yürütülmüş olup, kurumsal kalite güvencesi sisteminin güçlendirilmesine katkı sağlamıştır.

Paydaş çalıştayı için Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu bünyesinde oluşturulan "Paydaş Görüşleri Belirleme ve Analiz Etme Alt Komisyonu" tarafından bir planlama yapılarak, belirlenen her paydaş kategorisi için; moderatör, raportör, görüşme yerleri, katılımcı sayıları, davet yazıları ve görüşme yöntemleri belirlenmiştir. Daha sonra, 11 Kasım 2025 tarihinde farklı paydaş gruplarıyla yüz yüze ve çevrim içi olarak görüşmeler yapılarak paydaş görüşleri alınmıştır. Paydaş çalıştayında görüşleri alınan paydaş grupları şunlardır:

1. Öğrenciler ve Mezunlar
2. Akademik Personel
3. İdari Personel
4. Yönetim Kadrosu (Dekanlar ve Müdürler)
5. Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimler
6. Meslek Odaları, Sanayi Kuruluşları, Bankalar ve Tedarikçiler
7. STK'lar, Sendikalar, Yerel Halk ve Muhtarlar
8. BKYS Kullanan Üniversiteler

Paydaş özelliğine göre oluşturulan bu 8 paydaş grubu ile üniversitemizde, bir gün boyunca paydaş çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştay ile üniversitemizin sunduğu hizmet ve ürünlere ilişkin paydaş görüşlerinin sistematik biçimde alınması, paydaşların beklenti ve memnuniyet düzeylerinin belirlenerek değerlendirilmesi, 2027–2031 Stratejik Planı'nın hedef alanlarının paydaş katkıları doğrultusunda şekillendirilmesi ve paydaşlarla sürdürülebilir, etkin ve karşılıklı etkileşime dayalı iletişim ile iş birliği mekanizmalarının oluşturulması amaçlanmıştır.

Paydaş çalıştayı sonucunda, Paydaş Görüşleri Belirleme ve Analiz Etme Alt Komisyonu tarafından çalıştayda alınan görüşme kayıtları esas alınarak "Paydaş Çalıştayı Görüşme Raporu" hazırlanmıştır. Görüşülen 8 farklı paydaş grubu için ayrı ayrı oluşturulan bu raporda, paydaşların görüşleri analiz edilerek kategorize edilmiştir. Raporda, bu kategorilerin açıklamaları ve paydaşlara ait görüşler sistematik bir şekilde sunulmuştur. Paydaş Çalıştayı Görüşme Raporu'nda öne çıkan sonuçlar, aşağıda paydaş gruplarına göre özetlenmiştir.

1. Öğrenciler ve Mezunlar: Öğrenci ve mezunların görüşlerine göre; eğitim hizmetlerinde ders içi etkileşim ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi, uygulamalı derslerin niteliğinin artırılması ve ders programları ile seçim süreçlerinin öğrenci ihtiyaçlarına göre iyileştirilmesi gerekmektedir. Danışmanlık ve kariyer hizmetlerinde erişilebilir, standartlaştırılmış ve etkin akademik rehberliğin sağlanması; merkezi kariyer hizmetlerinin, sosyal transkript uygulamalarının ve kariyer etkinliklerinin güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Sosyal ve kültürel hizmetlerde kampüs kültürünün geliştirilmesi, etkinliklere erişimin artırılması ve öğrenci topluluklarının desteklenmesi öncelikli alanlar olarak öne çıkmaktadır. Üniversitenin güçlü yönleri arasında kalite güvencesi kültürünün yerleşmiş olması ve nitelikli eğitim-öğretim anlayışı bulunurken; barınma olanakları, fiziki altyapı ve kampüs içi hizmetlerin geliştirilmesi ihtiyaç alanları olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki dönemde sosyal yaşam alanlarının genişletilmesi, fiziksel yatırımların tamamlanması, akademik rehberlik ve iş dünyası bağlantılarının güçlendirilmesi ile mezunlarla sürdürülebilir ve dijital temelli iletişim ağlarının kurulması beklenmektedir.

2. Akademik Personel: Akademik personelin görüşleri, üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma, yönetim ve kalite güvencesi süreçlerine yönelik bütüncül bir bakışı yansıtmaktadır. Bu çerçevede akademik takvim ve programların etkin yönetimi, ders ve iş yükü dengesinin sağlanması, akademik özerklik temelinde yürütülen nitelikli ders içerikleri ile güçlü dijital altyapı ve güvenilir ölçme-değerlendirme sistemleri öncelikli görülmektedir. Öğrencilerin akademik ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, staj ve sektör iş birliklerinin güçlendirilmesi, akademik teşvik ve Ar-Ge desteklerinin artırılması akademik üretkenliğin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca öğrenci toplulukları, sosyal sorumluluk çalışmaları, paydaş iş birlikleri ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi kurumsal etkiyi artırırken; idari kapasitenin güçlendirilmesi, kaynakların etkin kullanımı ve kalite kültürünün kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması sürdürülebilir gelişim açısından önem taşımaktadır. Son olarak öğrenci merkezli ve nitelikli eğitim anlayışı, stratejik kadro ve program planlaması, dijital dönüşüm, uluslararasılaşma ve kampüs yaşam kalitesinin artırılması akademik personelin üniversitenin geleceğine ilişkin temel beklentilerini oluşturmaktadır.

3. İdari Personel: İdari personelin görüşleri bütüncül olarak değerlendirildiğinde, üniversitenin toplumsal katkı ve idari süreçler açısından belirli bir kurumsal birikime, faaliyet çeşitliliğine ve mevzuata dayalı işleyişe sahip olduğu; bölgesel kalkınma, paydaş iş birlikleri ve kalite güvencesi alanlarında önemli kazanımlar elde ettiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, toplumsal katkı süreçlerinde kurumsal konumlanmanın daha görünür hâle getirilmesi, ihtisaslaşma alanlarıyla uyumlu stratejik bir yaklaşımın güçlendirilmesi, akademik birimler ile öğrencilerin sürece daha etkin katılımının sağlanması ve paydaş iş birliklerinin sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması gereği vurgulanmaktadır. İdari süreçlerde ise dijitalleşme, sadeleştirme, standardizasyon ve bürokrasinin azaltılması yoluyla etkinliğin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi ve karşılaştırmalı öğrenme uygulamalarının yaygınlaştırılması öncelikli iyileştirme alanları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca kalite kültürünün güçlendirilmesi için sade, uygulanabilir ve somut iyileştirmelere odaklanan bir yaklaşımın benimsenmesi; farkındalık, eğitim, iletişim, teşvik ve kurumsal aidiyetin desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir.

4. Yönetim Kadrosu: Yönetim kadrosu paydaş grubunun görüşleri bütüncül olarak değerlendirildiğinde; üniversitenin temel önceliklerinin eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğinin artırılması ve güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli iyileştirilmesi, güçlü ve entegre bir dijital altyapının tesis edilmesi, mezun istihdamını destekleyen kariyer odaklı yaklaşımlar ile iç ve dış paydaşlarla iş birliğinin güçlendirilmesi etrafında şekillendiği görülmektedir. Bununla birlikte bilimsel üretkenliğin artırılması, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi ve akademik insan kaynağının sürekli gelişimi önemli bir stratejik alan olarak öne çıkmaktadır. Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı çerçevesinde öğrenme süreçleri ve destek hizmetlerinin geliştirilmesi, üniversitenin toplumsal katkı ve sürdürülebilirlik misyonuyla birlikte ele alınmaktadır. Kurumsal verimliliğin ve etkin işleyişin sağlanması, insan kaynağının niteliksel olarak güçlendirilmesi, kalite güvence sisteminin kurumsal kültüre yerleştirilmesi ve sürekli iyileştirme anlayışının benimsenmesi, yönetim kadrosunun vurguladığı diğer temel unsurlar arasındadır. Tüm bu alanlar, stratejik yönelimlerin netleştirilmesi ve ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal görünürlüğün artırılması hedefiyle bütünleşik bir yapı içerisinde ele alınmaktadır.

5. Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimler: Bu paydaş grubunun görüşleri; üniversitenin eğitim, akademik iş birliği ve toplumsal katılımı güçlendirmesi, kamu–sanayi iş birlikleri yoluyla

teknik uzmanlık paylaşımını artırması, uluslararası öğrenciler ile öğrenci/personel yönlendirme süreçlerini etkin biçimde yürütmesi ve kampüs güvenliği ile afet yönetiminde kurumsal koordinasyonu sağlaması yönünde yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte bilginin ticarileştirilmesi, sürdürülebilir kalkınma, çevre ve iklim duyarlılığı ile tarım ve hayvancılık temelli bölgesel gelişime katkı sunması; yenilenebilir enerji, sosyal araştırmalar ve dezavantajlı gruplara yönelik uygulamalı projeleri desteklemesi beklenmektedir. Sanayi–üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi, kurumsal yapı ve toplumsal hizmetlerin bütünleştirilmesi ile araştırma, etik süreçler ve bilimsel çalışmalara erişimin geliştirilmesi temel stratejik beklentiler olarak öne çıkmaktadır.

6. Meslek Odaları, Sanayi Kuruluşları, Bankalar ve Tedarikçiler: Bu paydaş grupları, üniversitenin kent ve bölge ile bütünleşmesinin güçlendirilmesini, akademi–sektör iş birliğinin geliştirilmesini ve sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesini öncelikli görmektedir. Bu kapsamda öğrenci yeterliklerinin artırılması, mezunların iş yaşamına uyumunun desteklenmesi ve Ar-Ge, inovasyon ile teknoloji transferine yönelik iş birliklerinin yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Ayrıca eğitim-öğretim kalitesinin yükseltilmesi ve öğrenci seçim süreçlerinin niteliği artıracak biçimde iyileştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

7. STK'lar, Sendikalar, Yerel Halk ve Muhtarlar: STK'lar, sendikalar, yerel halk ve muhtarların görüşleri doğrultusunda; üniversitenin toplumla etkileşimi ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal iş birlikleri, düzenli iletişim ve görünürlüğü yüksek uygulamalarla güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Toplumsal katkının, yerel paydaşlarla sürekli etkileşim, insan odaklı ve kapsayıcı bir yaklaşım ile özellikle engelli bireylere yönelik erişilebilir uygulamalar temelinde yürütülmesi beklenmektedir. Ayrıca akademik bilginin yerel kalkınmaya aktarılması, gönüllülüğün teşvik edilmesi, sosyal dayanışma faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve öğrenci ile toplum memnuniyetini artıran uygulamalar aracılığıyla üniversitenin yerel düzeydeki etkisinin artırılabileceği vurgulanmaktadır.

8. BKYS Kullanan Üniversiteler: BKYS kullanan üniversitelerin görüşleri, kurumsal kalite kültürü ve liderliğin stratejik yönetimi güçlendirdiğini, ihtisaslaşmanın bölgesel kalkınma misyonuna önemli katkı sağladığını ve üniversiteler arası iş birliği ile ağ kurma potansiyelinin kurumsal kapasiteyi artırdığını göstermektedir. BKYS, karar alma ile izleme-değerlendirme süreçlerinde etkili bir araç olarak görülmekte; 2027–2031 dönemine yönelik olarak sistemin daha kullanıcı odaklı geliştirilmesi, üniversiteler arası iş birliğinin güçlendirilmesi ve ortak sistem geliştirme çalışmalarının artırılması beklenmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, paydaş çalıştayı raporu, üniversitemizin önümüzdeki dönemde öğrenci merkezli ve nitelikli eğitim anlayışını güçlendirmesi, dijitalleşme ve kalite güvencesini kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getirmesi, akademik üretkenlik ile Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini artırması ve mezun istihdamını destekleyen kariyer odaklı yapıları geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Üniversitemizin bölgesel kalkınma misyonu çerçevesinde kamu, özel sektör, sivil toplum ve yerel paydaşlarla iş birliklerini derinleştirmesi; toplumsal katkı, sürdürülebilirlik ve erişilebilirlik odaklı uygulamaları yaygınlaştırması beklenmektedir. Ayrıca BKYS'nin stratejik yönetim, izleme-değerlendirme ve sürekli iyileştirme süreçlerinde daha etkin ve kullanıcı odaklı bir araç olarak geliştirilmesi, üniversiteler arası iş birliği ve ortak öğrenme kültürünün güçlendirilmesi paydaşların ortak beklentileri arasında yer almaktadır. Buradan hareketle, 2027-2031 dönemi için paydaş görüşlerinden çıkan temel öncelikler şu şekilde sıralanabilir:

- Öğrenci merkezli ve nitelikli eğitim-öğretim süreçlerinin güçlendirilmesi
- Dijital dönüşümün kurumsal düzeyde tamamlanması
- Kalite güvencesi kültürünün yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir hâle getirilmesi
- Akademik üretkenlik, Ar-Ge ve inovasyon kapasitesinin artırılması
- Mezun istihdamı ve kariyer odaklı yapıların güçlendirilmesi
- Bölgesel kalkınma ve toplumsal katkı misyonunun derinleştirilmesi
- Üniversiteler arası iş birliği ve ağ kurma kapasitesinin artırılması
- Kampüs yaşam kalitesi, fiziki altyapı ve sosyal olanakların iyileştirilmesi
- Uluslararasılaşma ve kurumsal görünürlüğün güçlendirilmesi

1.4.2. Paydaş Anketleri Kapsamında Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Kurumsal yönetim anlayışının temel bileşenlerinden biri olan paydaş katılımı, üniversitemizin kalite güvencesi ve sürekli iyileştirme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, iç ve dış paydaşların beklenti, ihtiyaç ve memnuniyet düzeylerinin sistematik ve sürdürülebilir yöntemlerle belirlenmesi önem taşımaktadır. Paydaş anketleri, paydaş görüşlerinin nesnel ve ölçülebilir veriler aracılığıyla elde edilmesini sağlayan temel araçlardan biri olup, kurumsal politika ve uygulamaların değerlendirilmesine yönelik önemli girdiler sunmaktadır. Anketler yoluyla toplanan verilerin analiz edilmesi ve sonuçlarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi, karar alma süreçlerinin kanıta dayalı biçimde yürütülmesine ve kurumsal gelişimin desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Paydaş görüş anketleri sonuçlarından elde edilen sonuçlar, Paydaş Görüşleri Belirleme ve Analiz Etme Alt Komisyonu tarafından analiz edilmiş ve paydaş grubuna göre değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, şu üç farklı anket hazırlanmış ve analiz edilmiştir:

1. **Öğrenci Görüş Anketi:** Bu anket kapsamında, üniversitemiz öğrencilerinin öğrenim düzeyleri temelinde görüşleri analiz edilmektedir. Anket, öğrencilerin üniversitenin yürüttüğü faaliyetler üzerindeki etki düzeylerini (etkileme), bu faaliyetlerden etkilenme derecelerini, üniversiteye ilişkin genel değerlendirmelerini ve önümüzdeki beş yıllık döneme yönelik öncelikli gördükleri alanları ortaya koymayı amaçlamaktadır.
2. **İç Paydaş Görüş Anketi:** Üniversitemizin iç paydaşlarına yönelik olarak uygulanan bu ankete verilen yanıtlar, görev türü esas alınarak akademik ve idari personel ayrımında değerlendirilmektedir. Anket, üniversite çalışanlarının kurumsal faaliyetleri etkileme düzeylerini, söz konusu faaliyetlerden etkilenme durumlarını, üniversiteye ilişkin genel değerlendirmelerini ve gelecek beş yıla ilişkin önceliklendirdikleri alanları belirlemeye odaklanmaktadır.
3. **Dış Paydaş Görüş Anketi:** Dış paydaşlara yönelik anketten elde edilen veriler, paydaş kurum türüne göre (kamu kurumları ve yerel yönetimler/belediyeler) analiz edilmektedir. Bu anket aracılığıyla, paydaş kurumların üniversitenin faaliyetlerini etkileme ve bu faaliyetlerden etkilenme düzeyleri ile üniversiteye ilişkin genel değerlendirmeleri ve önümüzdeki beş yıla yönelik öncelikli gördükleri alanlar tespit edilmektedir.

Paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi, aşağıda tablolar ve grafikler halinde açıklanmıştır. İlk olarak, paydaş kategorisine göre, paydaş görüş anketlerine katılanların sayısı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Paydaş Kategorisine Göre Paydaş Görüş Anketlerine Katılanların Sayısı

Paydaş Kategorisi	Paydaş Özelliği	Katılımcı Sayısı (N)
Öğrenciler	Lisans	127
	Ön Lisans	62
	Yüksek Lisans	19
	Doktora	2
	Toplam	***210***
Çalışanlar	Akademik Personel	140
	İdari Personel	114
	Toplam	***254***
Dış Paydaşlar	Kamu Kurumu	28
	Yerel Yönetimler	3
	Toplam	***31***

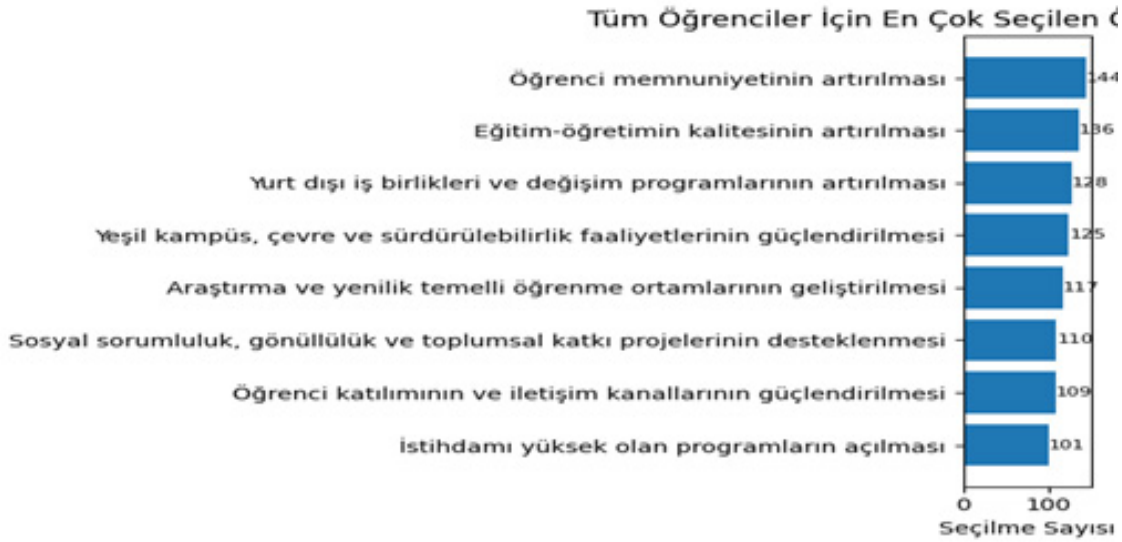
Tablo 7 incelendiğinde, ankete katılan öğrencilerin büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde öğrenim görenlerden oluştuğu görülmektedir. Ön lisans ve yüksek lisans düzeyindeki öğrenciler sırasıyla 62 ve 19 katılımcı ile araştırmada anlamlı bir temsil düzeyine sahipken, doktora düzeyindeki katılımcı sayısının oldukça sınırlı kaldığı tespit edilmektedir. Ankete katılan iç paydaşlar içerisinde akademik personel, 140 katılımcı ile önemli bir ağırlık oluşturmaktadır. İdari personelin ise 114 katılımcı ile dikkate değer bir katılım düzeyi sergilediği görülmekte olup, bu durum elde edilen bulguların hem akademik hem de idari bakış açılarını yansıtmasına katkı sağlamaktadır. Dış paydaşlar açısından değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğunu kamu kurumları temsilcilerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Yerel yönetimlerin katılımının ise yalnızca 3 kişi ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Paydaş anketlerinde iki önemli bölüm tüm paydaş grubuna yöneltilmiştir. Bu bölümler; "Üniversiteye İlişkin Genel Görüşler" bölümü ve "Önümüzdeki Beş Yıl İçin Öncelik Verilmesi Gereken Alanlara İlişkin Görüşler" bölümüdür. Bu bölümler, tüm paydaş grupları için ayrı ayrı tablolar ve grafikler halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8: Öğrencilerin Üniversiteye İlişkin Genel Görüşleri (%)

Paydaş Görüşleri	Lisans	Ön Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
1. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin sunduğu eğitim-öğretim hizmetleri çağın gereksinimlerine uygundur.	63.78	70.65	76.84	70.00
2. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde aldığım eğitim, kişisel ve mesleki becerilerimi geliştirmektedir.	65.35	70.00	77.89	80.00
3. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin kamu, özel sektör ve toplumla yaptığı iş birlikleri sosyal gelişimime katkı sağlamaktadır.	57.48	68.06	73.68	70.00
4. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, öğrencilerin araştırma ve proje çalışmalarına katılımını sağlamaktadır.	63.94	74.84	80.00	80.00
5. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde kullanılan sistemler (AYDEP, OBS vb.) eğitim sürecimi desteklemektedir.	74.65	83.87	87.37	80.00
6. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, çevreye duyarlı-sürdürülebilir uygulamaların yer aldığı bir kampüs yaşamı sunmaktadır.	60.79	71.94	72.63	80.00
7. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımını sağlamaktadır.	58.11	70.65	71.58	60.00
8. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, öğrenci taleplerine duyarlıdır ve çözüm odaklı yaklaşmaktadır.	57.95	72.90	74.74	60.00
9. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklere katılımını teşvik etmektedir.	55.75	71.29	73.68	80.00
10. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin imajı ve tanınırlığı yüksektir.	51.65	69.68	69.47	60.00

Tablo 8'de, öğrencilerin üniversitemize ilişkin genel görüşlerine ait ortalama puanlar (%) öğrenim düzeylerine göre karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Bulgular, tüm öğrenim düzeylerinde en yüksek ortalama puanların "Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde kullanılan sistemler (AYDEP, OBS vb.) eğitim sürecimi desteklemektedir." ifadesinde yoğunlaştığını göstermektedir (Lisans: 74,65; Ön Lisans: 83,87; Yüksek Lisans: 87,37; Doktora: 80,00). Buna karşılık, en düşük ortalama puanların "Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin imajı ve tanınırlığı yüksektir." ifadesinde toplandığı görülmektedir (Lisans: 51,65; Ön Lisans: 69,68; Yüksek Lisans: 69,47; Doktora: 60,00).
Öte yandan, lisans düzeyinde "sosyal ve kültürel etkinliklere katılımı teşvik etme" ifadesinin görece düşük bir ortalama puana sahip olduğu (55,75), doktora düzeyinde ise "karar alma süreçlerine katılım" ile "öğrenci taleplerine duyarlılık" ifadelerinin aynı biçimde nispeten düşük ortalamalarla (60,00) öne çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgular, üniversitenin dijital ve akademik destek sistemlerinin genel olarak olumlu algılandığını; buna karşın kurumsal imaj, tanınırlık ve katılımcı yönetişim boyutlarında geliştirmeye açık alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır.



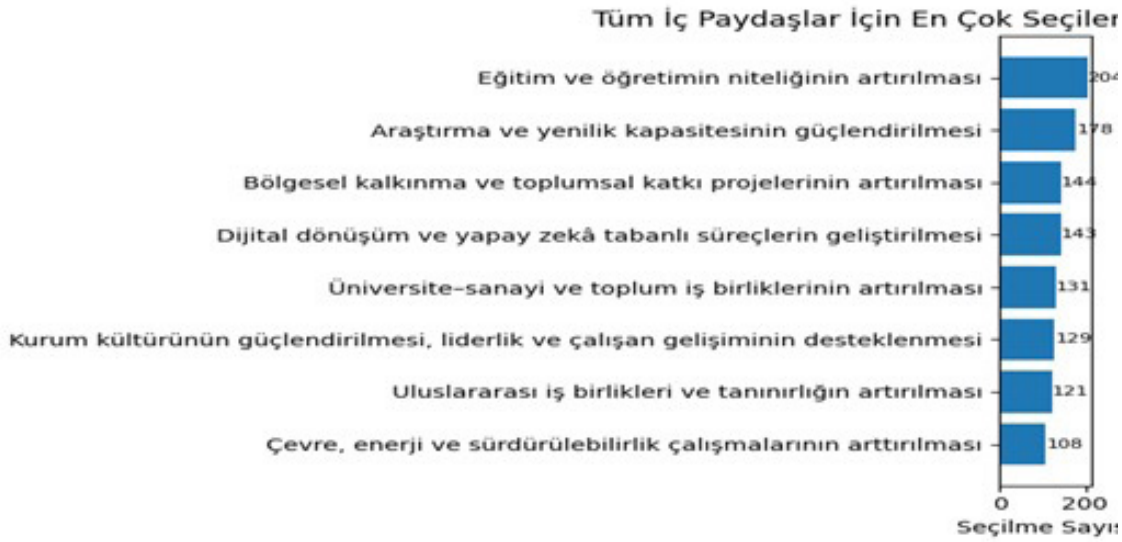
Şekil 7: Öğrencilerin Öncelik Verilmesi Gereken Alanlara İlişkin Görüşleri Grafiği

Şekil 7'de, tüm öğrenciler tarafından en fazla tercih edilen ilk sekiz öncelik alanı ve bu alanlara ilişkin seçilme sayıları sunulmaktadır. Buna göre, en yüksek seçilme oranına sahip öncelik "öğrenci memnuniyetinin artırılması" (144) olup, bunu "eğitim-öğretim kalitesinin artırılması" (136) izlemektedir. Diğer öncelikler sırasıyla yurt dışı iş birlikleri ve değişim programlarının artırılması (128), yeşil kampüs, çevre ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin güçlendirilmesi (125), araştırma ve yenilik temelli öğrenme ortamlarının geliştirilmesi (117), sosyal sorumluluk, gönüllülük ve toplumsal katkı projelerinin desteklenmesi (110), öğrenci katılımı ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi (109) ile istihdamı yüksek programların açılması (101) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 9: Çalışanların Üniversiteye İlişkin Genel Görüşleri (%)

Paydaş Görüşleri	Akademik Personel	İdari Personel
1. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi kaynaklarını (insan, mali ve teknolojik vb.) verimli biçimde kullanmaktadır.	70.14	78.42
2. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde dijital dönüşüm ve yenilikçi uygulamalar yürütülmektedir.	77.71	83.33
3. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde faaliyetler, birimler arası iş birliğiyle yürütülmektedir.	74.14	82.98
4. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde kararlar katılımcı yöntemle alınmakta, açık ve etkili biçimde uygulanmaktadır.	73.86	81.23
5. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde çevreye duyarlı ve sürdürülebilir uygulamalar yürütülmektedir.	77.86	83.68
6. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin kalite yönetim sistemi uygulamaları stratejik hedeflerle uyumludur.	81.29	86.49
7. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin kurumsal kimliği ve itibarı güçlüdür.	78.00	83.68
8. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin stratejik hedefleri çalışanlar tarafından bilinmektedir.	72.57	79.30

Tablo 9'da, iç paydaşların üniversiteye ilişkin genel görüşleri görev türüne göre ortalama puanları (%) yer almaktadır. Bu bulgular, idari personelin tüm ifadelerde akademik personele kıyasla daha yüksek ortalama puan verdiğini göstermektedir. Her iki grupta da en yüksek ortalama, "kalite yönetim sistemi uygulamalarının stratejik hedeflerle uyumlu olduğu" ifadesinde görülmekte; bunu "kurumsal kimlik/itibar ile çevreye duyarlı ve sürdürülebilir uygulamalara" ilişkin değerlendirmeler izlemektedir. Akademik personelde görece düşük ortalamalar, "kaynakların verimli kullanımı ve stratejik hedeflerin çalışanlar tarafından bilinmesi" ifadelerinde yoğunlaşırken, idari personelde en düşük ortalama yine kaynakların verimli kullanımına ilişkindir. Ayrıca birimler arası iş birliğine yönelik değerlendirmelerde iki grup arasındaki farkın belirginleştiği dikkat çekmektedir.



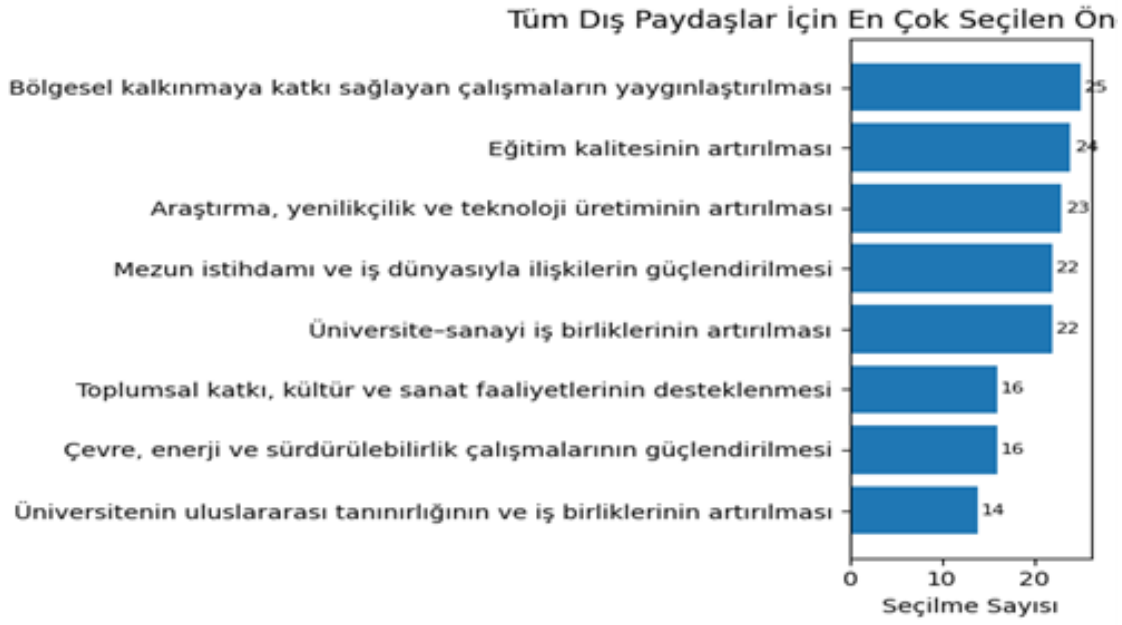
Şekil 8: Çalışanların Öncelik Verilmesi Gereken Alanlara İlişkin Görüşleri Grafiği

Şekil 8, üniversitemiz çalışanları tarafından en sık tercih edilen ilk sekiz öncelik alanını göstermektedir. Buna göre, en yüksek tercih oranı eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılmasına (N=204) aittir. Bunu sırasıyla araştırma ve yenilik kapasitesinin güçlendirilmesi (N=178), bölgesel kalkınma ve toplumsal katkı projelerinin artırılması (N=144), dijital dönüşüm ile yapay zekâ temelli süreçlerin geliştirilmesi (N=143) ve üniversite–sanayi ve toplum iş birliklerinin güçlendirilmesi (N=131) izlemektedir. Ayrıca kurum kültürünün güçlendirilmesi, liderlik ile çalışan gelişiminin desteklenmesi (N=129), uluslararası iş birlikleri ve kurumsal tanınırlığın artırılması (N=121) ile çevre, enerji ve sürdürülebilirlik çalışmalarının artırılması (N=108) çalışanlar tarafından öne çıkan diğer öncelik alanlarıdır.

Tablo 10: Dış Paydaşların Üniversiteye İlişkin Genel Görüşleri (%)

Paydaş Görüşleri	Kamu Kurumları	Yerel Yönetimler
1. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır.	77.86	53.33
2. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi temel paydaşlarla (kamu, özel sektör ve STK vb.) etkili iş birlikleri yapmaktadır.	76.43	66.67
3. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi bilimsel bilgi birikimini dış paydaşlarla paylaşmaktadır.	67.86	60.00
4. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, paydaşlarının ihtiyaçlarına yönelik hizmet/proje desteği sağlamaktadır.	70.00	60.00
5. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, çözüm odaklı ve ulaşılabilir bir kurumdur.	74.29	60.00
6. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin kurumsal itibarı güçlüdür.	75.00	66.67
7. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, sürdürülebilirlik ve çevre konularında etkili uygulamalara sahiptir.	71.43	60.00
8. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi dijital dönüşüm, yapay zekâ ve yenilikçi teknolojilere öncelik vermektedir.	64.29	53.33
9. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, topluma değer katan projeler/uygulamalar yürütmektedir.	69.29	60.00
10. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi mezunları sektörün aradığı niteliklere sahiptir.	63.57	60.00

Tablo 10'da dış paydaşların üniversitemize ilişkin genel görüşlerine yönelik kurum türüne göre ortalama puanları (%) yer almaktadır. Kamu kurumları açısından en yüksek ortalama, üniversitenin bölgesel kalkınmaya katkı sağladığı ifadesinde (77.86) görülmekte; bunu temel paydaşlarla etkili iş birlikleri (76.43) ve kurumsal itibarın güçlü olması (75.00) izlemektedir. Yerel yönetimler nezdinde ise en yüksek ortalamalar temel paydaşlarla iş birliği ve kurumsal itibar ifadelerinde (66.67) yoğunlaşırken, en düşük ortalamalar bölgesel kalkınmaya katkı ile dijital dönüşüm, yapay zekâ ve yenilikçi teknolojilere öncelik verilmesi ifadelerinde (53.33) belirlenmiştir. İki kurum türü arasındaki en belirgin puan farkının bölgesel kalkınmaya katkı ifadesinde ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 9: Dış Paydaşların Öncelik Verilmesi Gereken Alanlara İlişkin Görüşleri Grafiği

Şekil 9'da dış paydaşlar tarafından en fazla tercih edilen ilk sekiz öncelik alanı ve bunlara ilişkin seçilme sayıları yer almaktadır. Buna göre en yüksek seçilme oranına sahip öncelik, "Bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan çalışmaların yaygınlaştırılması" (25) olup, bunu "Eğitim kalitesinin artırılması" (24) ve "Araştırma, yenilikçilik ve teknoloji üretiminin artırılması" (23) izlemektedir. "Mezun istihdamının artırılması ve iş dünyasıyla ilişkilerin güçlendirilmesi" ile "Üniversite–sanayi iş birliklerinin artırılması" (22) benzer düzeyde öne çıkan diğer önceliklerdir. Görece daha düşük tercih edilen alanlar ise "Toplumsal katkı, kültür ve sanat faaliyetlerinin desteklenmesi" ile "Çevre, enerji ve sürdürülebilirlik çalışmalarının güçlendirilmesi" (16) ve "Üniversitenin uluslararası tanınırlığının ve iş birliklerinin artırılması" (14) olarak belirlenmiştir.

Genel Değerlendirme

Öğrenci görüş anketi sonuçları, üniversitenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin öğrenciler tarafından genel olarak orta düzeyin üzerinde değerlendirildiğini; buna karşın araştırma-geliştirme, uluslararasılaşma, yeşil kampüs uygulamaları ve kariyer destek hizmetleri alanlarında gelişime ihtiyaç bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, öğrenci geri bildirimlerinin sistematik biçimde izlenmesi, öğrenci memnuniyeti ve akademik başarıyı artırmaya yönelik eylem planlarının oluşturulması; uluslararası hareketlilik olanakları, sürdürülebilir kampüs uygulamaları ve kariyer rehberliği hizmetlerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

İç paydaş görüş anketi sonuçları, akademik ve idari personelin üniversite faaliyetlerini genel olarak orta düzeyin üzerinde değerlendirdiğini göstermektedir. Eğitim-öğretim ve toplumsal katkı alanlarında etkileme ve etkilenme düzeylerinin görece yüksek olduğu, buna karşılık dijital dönüşüm ve kalite yönetimi uygulamalarında geliştirmeye açık alanların bulunduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların karar ve uygulama süreçlerine etkin katılımını destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi; özellikle dijital dönüşüm, araştırma-yenilik ve üniversite-sanayi iş birlikleri alanlarında somut hedefler ve göstergelerle desteklenen eylem planlarının hayata geçirilmesi ve eğitim kalitesine yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarının sürdürülebilir biçimde devam ettirilmesi önerilmektedir.

Dış paydaş görüş anketi bulguları ise kamu kurumlarının üniversiteyi genel olarak daha yüksek düzeyde değerlendirdiğini, yerel yönetimlerin ise daha temkinli bir değerlendirme eğilimi sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, her iki paydaş grubu da bölgesel kalkınmaya katkı, eğitim kalitesinin artırılması, araştırma-yenilikçilik ve teknoloji üretimi, mezun istihdamını destekleyen politikalar ile üniversite-sanayi iş birliklerinin geliştirilmesini ortak öncelik alanları olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda, dış paydaşlarla kurumsal ve düzenli iletişim ile geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi, yerel yönetimlerle yürütülen ortak proje sayısı ve niteliğinin artırılması ve üniversite-sanayi iş birliği alanlarında ölçülebilir hedef ve göstergelerin stratejik plan çerçevesinde daha görünür ve izlenebilir biçimde yapılandırılması önerilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, üniversitenin temel eğitim-öğretim faaliyetleri ve toplumsal katkı boyutlarında genel olarak olumlu bir algıya sahip olduğu, ancak bazı stratejik alanlarda geliştirmeye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Öğrenciler ve çalışanlar tarafından eğitim kalitesine ilişkin değerlendirmelerin orta düzeyin üzerinde seyretmesi, kurumsal işleyişin belirli bir olgunluk düzeyine ulaştığını göstermektedir. Bununla birlikte araştırma-geliştirme, uluslararasılaşma, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve kariyer destek hizmetleri gibi alanlar hem iç hem de dış paydaş beklentileri doğrultusunda öncelikli iyileştirme alanları olarak öne çıkmaktadır. Dış paydaşların bölgesel kalkınma, üniversite-sanayi iş birlikleri ve mezun istihdamına yönelik beklentileri ise üniversitenin toplumsal ve ekonomik katkı rolünü güçlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, paydaş geri bildirimlerinin düzenli ve sistematik biçimde izlenmesi, ölçülebilir hedefler ve göstergelerle desteklenen bütüncül eylem planlarının oluşturulması ve kalite güvencesi yaklaşımının kurumsal düzeyde kararlılıkla sürdürülmesi, üniversitenin stratejik gelişimini destekleyecek temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular, stratejik planın amaç ve hedeflerinin şekillendirilmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
2006
yıl

2027-2031 STRATEJİK PLANI

PAYDAŞ ANALİZİ