

# YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

## KALİTE ve AKREDİTASYON KOORDİNATÖRLÜĞÜ

### YÖNETİŞİM ve LİDERLİK ALT KOMİSYONU

## SWOT Analizine Dayalı Durum Değerlendirme Raporu (2025)

### Giriş – Amaç, Yöntem ve Veri Kaynağı

Yakın Doğu Üniversitesi Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü bünyesinde faaliyet gösteren Yönetişim ve Liderlik Alt Komisyonu tarafından, üniversitenin yönetim yapısı, liderlik anlayışı ve kurumsal işleyişini değerlendirmek amacıyla 363 katılımcının yer aldığı kapsamlı bir SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma, stratejik planlama sürecinin temel bileşenlerinden biri olup mevcut durumun nesnel biçimde analiz edilmesini ve gelişim alanlarının belirlenmesini amaçlamaktadır.

Analiz, katılımcılığa dayalı bir yaklaşımla yürütülmüş; güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler, ilgili paydaşların görüşleri doğrultusunda ele alınmıştır. Yönlendirilmiş ifadeler ve serbest metin alanları aracılığıyla katılımcıların özgün katkıları alınmış, tüm yanıtlar anonim olarak değerlendirilmiştir.

Bu raporda SWOT analizinden elde edilen bulgular sistematik biçimde sunulmakta; yönetişim ve liderlik alanında geliştirilebilecek stratejik adımlara ışık tutulmaktadır. Elde edilen sonuçların, üniversitenin şeffaf, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yönetişim kültürü oluşturmaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölüm, SWOT Analizi çalışmasına katılanların kurumdaki rolleri, görev yaptıkları birimler, yönetim düzeyi ve görev/öğrenim sürelerine ilişkin dağılımları içermektedir. Katılımcı profilinin değerlendirilmesi, bulguların kurumsal temsiliyet derecesini ve görüşlerin çeşitliliğini anlamak açısından önemlidir.

Katılımcının Rolü	Sayı
Öğretim Üyesi (Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr.)	223
Araştırma Görevlisi / Akademik Personel	40
İdari Yönetici (Dekan, Müdür, Koordinatör, Daire Başkanı vb.)	22
İdari Personel (Şube Şefi, Memur vb.)	10
Öğrenci (Lisans/Yüksek Lisans / Doktora)	63
Mezun	5

En yüksek katılım öğretim üyeleri tarafından sağlanmış (223 kişi, %61,4) olup, bu durum akademik perspektifin çalışmada belirleyici olduğunu göstermektedir. Öğrencilerin katılımı da anlamlı düzeyde gerçekleşmiş (63 kişi, %17,4) ve yönetişim konusuna ilgi ve görüş bildirme isteğini yansıtmıştır. Mezun



katılımı sınırlı kalmakla birlikte (5 kişi, %1,4), bu durum dış paydaş temsiliyetinin artırılabilmesine işaret etmektedir. Akademik ve idari rollerden sağlanan dengeli katılım ise çalışmanın hem akademik hem de yönetsel açıdan zenginleşmesine katkı sağlamıştır.

Görevli Birim	Sayı
Fakülteler	306
Enstitüler	33
Meslek Yüksek Okulları	5
Araştırma Merkezleri	21
Rektörlük	9
Öğrenci Dekanlığı	3
Diğer	6

Katılımcıların büyük bölümü fakültelerde görev yapan kişilerden oluşmaktadır (306 kişi, %84,3). Enstitüler ve araştırma merkezlerinden de kayda değer bir katılım sağlanırken, rektörlük ve diğer idari birimlerin katılımı daha sınırlı kalmıştır. Bu dağılım, akademik birimlerin sürece daha yoğun ilgi gösterdiğini ve üst idari birimlerin temsiliyetinin artırılabilmesini göstermektedir.

Yönetim Düzeyi / Sorumluluk Alanı	Sayı
Üst Yönetim (Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Enstitü Müdürü vb.)	27
Orta Kademe Yönetim (Bölüm Başkanı, Koordinatör, Müdür Yardımcısı vb.)	121
Operasyonel Kademe (Şube Sorumlusu, Uzman, Sekreter vb.)	9
Danışma / Destek / Teknik Personel	14
Öğrenci Temsilcisi	26
İdari veya yönetim görevim yok	107
Diğer	63

Orta kademe yöneticilerin yüksek katılımı (121 kişi, %33,3), yönetişimin uygulama düzeyindeki sorun ve fırsatların sağlıklı biçimde değerlendirilmesine katkı sağlamıştır. Üst yönetimden sağlanan katılım (27 kişi, %7,4) stratejik bakış açısının çalışmaya yansıtıldığını göstermektedir. Yönetim görevi bulunmayan katılımcıların oranı (%29,5) çalışmanın geniş bir tabana yayıldığını ortaya koyarken, öğrenci temsilcilerinin katılımı (26 kişi, %7,2) katılımcı yönetim anlayışı açısından önemli bir göstergelik taşımaktadır.

Yakın Doğu Üniversitesi'ndeki görev/eğitim süresi	Sayı
0-5 yıl	126
6-10 yıl	91
11-15 yıl	69
16-20 yıl	45
20 yıl ve üzeri	32

Katılımcıların büyük bölümünü 0-5 yıl deneyime sahip kişiler oluşturmaktadır; bu grup kuruma yeni olmakla birlikte güncel ve eleştirel gözlemler sunmaktadır. 6-15 yıl deneyime sahip katılımcıların yüksek

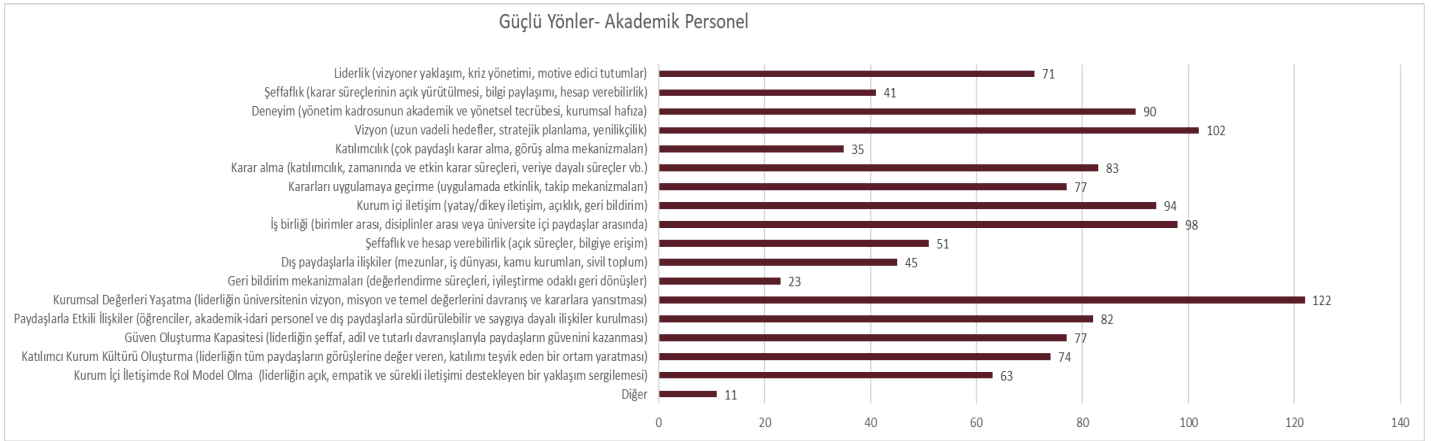
oranı, orta kıdemli personelin kurumsal yapıya ilişkin güçlü değerlendirmeler sağladığını göstermektedir. Ayrıca 20 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların varlığı (32 kişi, %8,8), kurumsal hafıza ve tarihsel perspektif açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

## SWOT Analizinin Değerlendirilmesi

### 1. Güçlü Yönler

#### 1.1. Akademik Personel

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, akademik personel nezdinde “Güçlü Yönler” başlığı altında toplanan verilerin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen bulgular sunulmaktadır.



Akademik personelin katılımıyla elde edilen bulgular, üniversitenin en güçlü yönünün genel değerlendirme sonuçlarıyla uyumlu biçimde kurumsal değerleri yaşatabilme kapasitesi olduğunu göstermektedir. Anketi yanıtlayan akademik personelin 122'si (%54,7), liderliğin üniversitenin vizyon, misyon ve temel değerlerini karar ve uygulamalara başarılı şekilde yansıttığını belirtmiştir.

Akademik kadro tarafından öne çıkarılan bir diğer önemli güç alanı stratejik vizyondur. Katılımcıların 102'si (%45,7), uzun vadeli hedefler, stratejik planlama ve yenilikçiliği içeren üniversite vizyonunun kurumsal gelişimi desteklediğini ifade etmektedir. Ayrıca birimler arası iş birliği ve kurum içi iletişim süreçleri akademik personel tarafından güçlü yönler arasında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, 98 katılımcı (%44) disiplinler arası iş birliğini, 94 katılımcı (%42,2) ise yatay ve dikey iletişimin açıklığını üniversitenin güçlü yönleri arasında görmektedir.

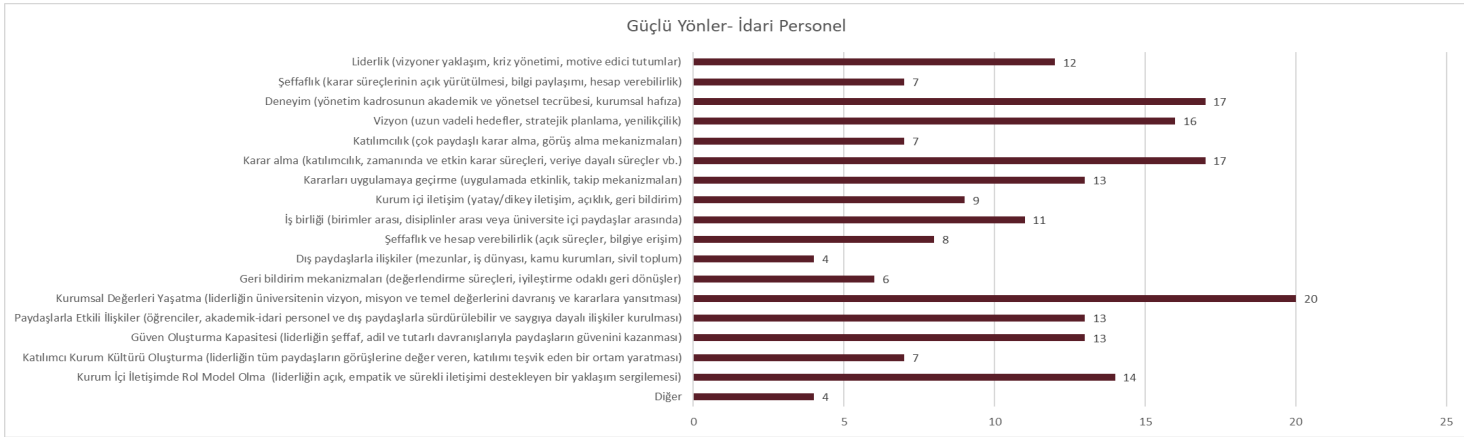
Yönetim kadrosunun akademik ve yönetsel tecrübesi ile buna bağlı olarak oluşan kurumsal hafıza, 90 akademik personel (%40,4) tarafından önemli bir güç olarak vurgulanmıştır. Karar alma süreçlerinin katılımcı ve veriye dayalı biçimde yürütülmesi 83 katılımcı (%37,2) tarafından desteklenirken, paydaşlarla sürdürülebilir ve saygıya dayalı ilişkiler 82 katılımcı (%36,8) tarafından üniversitenin temel başarı unsurları arasında değerlendirilmiştir.

Son olarak, liderliğin şeffaf, adil ve tutarlı yaklaşımı ile güven ortamı oluşturması ve katılımcı kurum kültürünü teşvik etmesi, akademik personel nezdinde yönetim mekanizmalarının etkinliğini artıran önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Açık ve empatik iletişim anlayışı, kurum içi iletişimde rol model oluşturmakta ve üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.

#### 1.2. İdari Personel



Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, idari personel nezdinde “Güçlü Yönler” başlığı altında toplanan verilerin değerlendirilmesi amacıyla elde edilen bulgular sunulmaktadır.



İdari personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, akademik personel bulgularıyla paralel biçimde üniversitenin en temel gücünün kurumsal değerleri yaşatma kapasitesi olduğunu ortaya koymaktadır. Ankete katılan idari personelin 20'si (%62,5), liderliğin üniversitenin vizyon, misyon ve temel değerlerini karar ve uygulamalara başarılı şekilde yansıttığını ifade etmektedir.

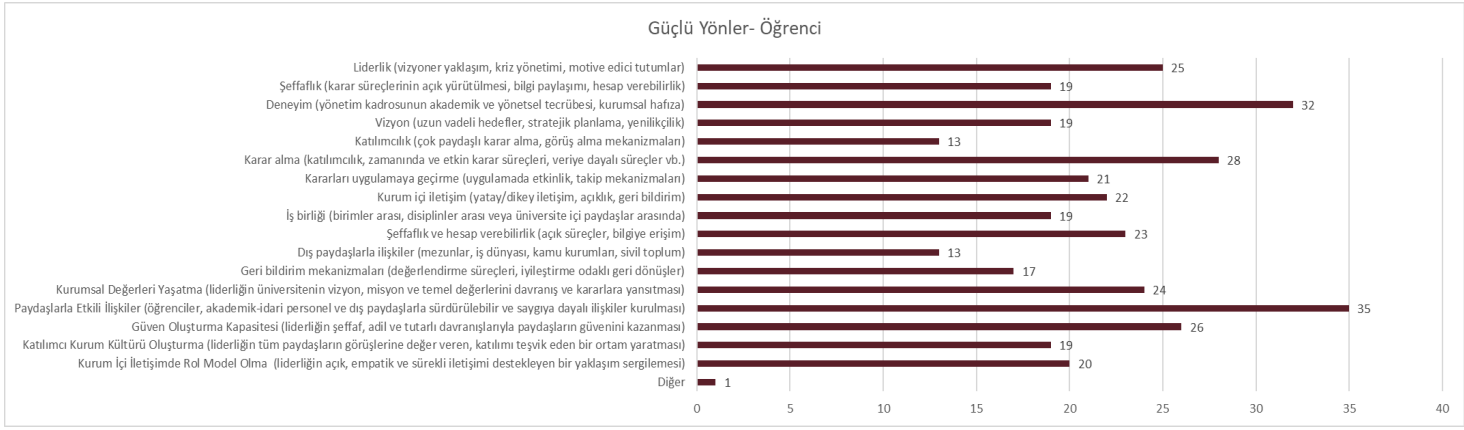
Yönetim kadrosunun akademik ve yönetsel tecrübesi ile bu birikimin oluşturduğu kurumsal hafıza, 17 katılımcı (%53,1) tarafından önemli bir güç alanı olarak vurgulanmıştır. Aynı oranda katılımcı, karar alma süreçlerinin katılımcı ve veriye dayalı biçimde zamanında ve etkin şekilde işletildiğini belirtmekte olup, bu durum idari yapıda modern yönetim ilkelerinin benimsendiğine işaret etmektedir.

Üniversitenin uzun vadeli hedeflerini, stratejik planlamasını ve yenilikçi yaklaşımını kapsayan vizyonu, 16 idari personel (%50) tarafından kurumsal gelişimi destekleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca liderliğin açık, empatik ve sürdürülebilir iletişim anlayışıyla kurum içi iletişimde rol model olması, 14 katılımcı (%43,8) tarafından kurumsal kültürü güçlendiren bir unsur olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, alınan kararların izleme mekanizmalarıyla etkin biçimde uygulanması, paydaşlarla sürdürülebilir ve saygıya dayalı ilişkilerin kurulması ve liderliğin şeffaf tutumuyla oluşturulan güven ortamı, 13'er katılımcı (%40,6) tarafından üniversitenin güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Genel olarak idari personel görüşleri, üniversitenin vizyoner liderlik, etkin karar alma ve güven temelli paydaş ilişkileri üzerine inşa edilmiş sağlam bir kurumsal yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

### 1.3. Öğrenci

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, öğrencilerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi amacıyla ulaşılan bulgular aşağıda sunulmaktadır.



Öğrenciler nezdinde üniversitenin en güçlü yönü, paydaşlarla etkili ve sürdürülebilir ilişkiler kurulması olarak öne çıkmaktadır. Ankete katılan öğrencilerin 35'i (%55,6), öğrenciler, akademik-idari personel ve dış paydaşlarla saygıya dayalı ilişkilerin üniversitenin temel gücü olduğunu belirtmektedir. Bu durum, kurumun öğrenci odaklı bir yaklaşım benimsediğini ve iletişimi önceleyen bir kampüs iklimine sahip olduğunu göstermektedir.

Yönetim kadrosunun akademik ve yönetsel tecrübesi ile bu birikimin oluşturduğu kurumsal hafıza, 32 öğrenci (%50,7) tarafından üniversitenin güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Karar alma süreçlerinin katılımcı ve veriye dayalı biçimde zamanında ve etkin şekilde yürütülmesi ise 28 öğrenci (%44,4) tarafından vurgulanmakta olup, bu bulgular öğrencilerin üniversite yönetimine duyduğu güveni yansıtmaktadır.

Liderliğin şeffaf, adil ve tutarlı yaklaşımıyla güven ortamı oluşturması 26 öğrenci (%41,2) tarafından güçlü bir unsur olarak ifade edilirken, vizyoner liderlik anlayışı 25 öğrenci (%39,7) tarafından kurumsal bir güç olarak görülmektedir. Ayrıca liderliğin üniversitenin vizyon, misyon ve temel değerlerini karar süreçlerine yansıtması, yani kurumsal değerleri yaşatma kapasitesi 24 öğrenci (%38,1) tarafından takdir edilmektedir.

Bununla birlikte, şeffaflık, hesap verebilirlik ve bilgiye erişim süreçleri 23 öğrenci (%36,5) tarafından; kurum içi iletişimin açıklığı ve geri bildirim mekanizmalarının etkinliği ise 22 öğrenci (%34,9) tarafından üniversitenin güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Genel olarak öğrenciler, üniversiteyi paydaş ilişkileri güçlü, deneyimli bir yönetim anlayışına sahip ve şeffaf iletişimi benimseyen bir kurum olarak algılamaktadır.

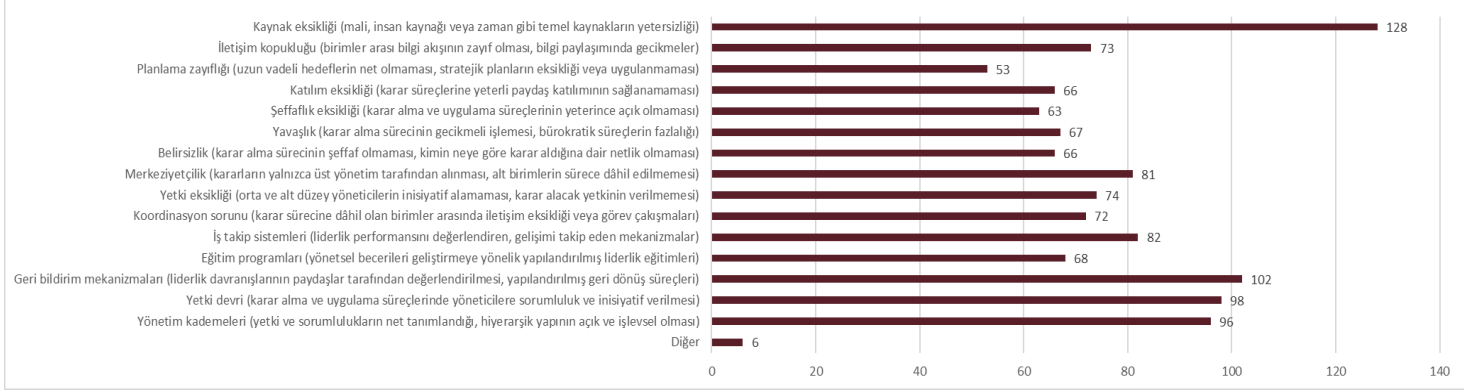
## 2. Zayıf Yönler

### 2.1. Akademik Personel

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, akademik personelden elde edilen veriler ışığında kurumun geliştirilmesi gereken alanlarını içeren "Zayıf Yönler" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



#### Zayıf Yönler- Akademik Personel



Akademik personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, kurumun özellikle kaynak yönetimi, geri bildirim mekanizmaları ve yönetsel süreçlerde iyileştirmeye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların 128'i (%48,7), mali kaynaklar, insan kaynağı ve zaman gibi temel unsurların yetersizliğini kurumun en önemli zayıf yönü olarak değerlendirmiştir. Bu durum, akademik üretkenlik ve operasyonel verimlilik açısından kaynak yönetiminin yeniden ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

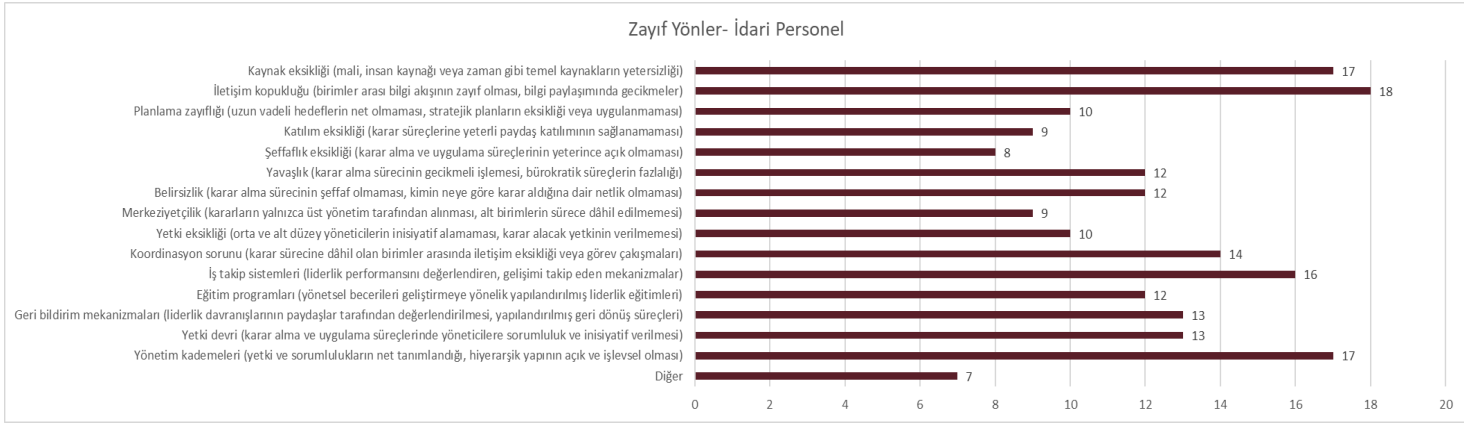
Geri bildirim mekanizmalarındaki yetersizlikler de akademik kadro tarafından öne çıkarılan önemli bir sorun alanıdır. Katılımcıların 102'si (%38,8), liderlik davranışlarının paydaşlar tarafından değerlendirilmesine imkân tanıyan yapılandırılmış geri dönüş süreçlerinin eksikliğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, yetki devrinin sınırlı olması 98 kişi (%37,2) tarafından, yönetim kademelerindeki rol ve sorumlulukların net tanımlanmaması ise 96 kişi (%36,5) tarafından zayıf yönler arasında belirtilmiştir.

Yönetsel süreçlere ilişkin diğer bulgular incelendiğinde; iş takip sistemlerinin yetersizliği 82 katılımcı (%31,2), karar alma süreçlerindeki merkeziyetçilik 81 katılımcı (%30,8) tarafından eleştirilmiştir. Ayrıca orta ve alt düzey yöneticilerin inisiyatif alamaması (%28,1), birimler arası iletişim kopuklukları (%27,8) ve koordinasyon eksiklikleri (%27,4) kurumsal gelişimi sınırlayan unsurlar olarak ifade edilmiştir.

Genel değerlendirme, karar alma süreçlerindeki yavaşlık ve belirsizliklerin; sınırlı yetki devri ve zayıf geri bildirim kültürüyle birleşerek kurumun çevik yönetim kapasitesini azalttığını göstermektedir. Bu bulgular, daha şeffaf, yetki devrinin güçlendirildiği ve birimler arası koordinasyonun sistematik biçimde yapılandırıldığı bir yönetim modeline duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır.

## 2.2. İdari Personel

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, idari personelden elde edilen veriler ışığında kurumun geliştirilmesi gereken alanlarını içeren "Zayıf Yönler" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



İdari personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, birimler arası iletişim, kaynak yönetimi ve hiyerarşik yapıdaki belirsizliklerin kurumsal verimliliği olumsuz etkileyen temel unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların 18'i (%56,3), birimler arası iletişim kopukluğunu kurumun en zayıf yönü olarak değerlendirmiş; bilgi akışındaki gecikmelerin idari işleyişin çevikliğini sınırladığını ifade etmiştir.

Bu bulguyu, 17'ser katılımcı (%53,1) tarafından dile getirilen mali, insan kaynağı ve zaman gibi temel kaynakların yetersizliği ile yetki ve sorumlulukların net tanımlanmadığı hiyerarşik yapıdaki belirsizlikler takip etmektedir. Bulgular, aynı zamanda liderlik etkinliğinin izlenmesi ve karar süreçlerindeki yetki dağılımına ilişkin iyileştirme ihtiyacına da işaret etmektedir.

İdari personelden 16 kişi (%50) liderlik performansını izlemeye yönelik iş takip sistemlerini yetersiz bulurken, 13 kişi (%40,6) geri bildirim mekanizmaları ve yetki devrinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Ayrıca birimler arası koordinasyon sorunları (%43,8), karar alma süreçlerindeki yavaşlık ve belirsizlik (%37,5) ile eğitim programlarının yetersizliği (%37,5) kurumsal gelişimi sınırlayan diğer unsurlar olarak ifade edilmiştir.

Genel değerlendirme, süreçlerin daha net tanımlandığı, birimler arası koordinasyonun güçlendirildiği ve şeffaf yetki devri mekanizmalarının işletildiği bir yapıya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin, kurumun operasyonel verimliliğini ve idari personelin stratejik hedeflere uyumunu artıracığı değerlendirilmektedir.

### 2.3. Öğrenciler

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, öğrencilerden elde edilen veriler ışığında kurumun geliştirilmesi gereken alanlarını içeren "Zayıf Yönler" bulguları aşağıda sunulmaktadır.





Öğrenci grubundan elde edilen geri bildirimler, kaynak yönetimi, süreçlerin hızı ve eğitim programlarının yetkinliği alanlarında kurumun beklentileri tam olarak karşılayamadığını göstermektedir. Katılımcıların 32'si (%50,8), mali, insan kaynağı ve zaman gibi temel gereksinimlerin yetersizliğini; karar alma süreçlerindeki gecikmeler ve bürokratik yoğunluğu; ayrıca yönetsel becerileri geliştirmeye yönelik yapılandırılmış liderlik eğitimlerinin eksikliğini kurumun başlıca zayıf yönleri olarak belirtmiştir.

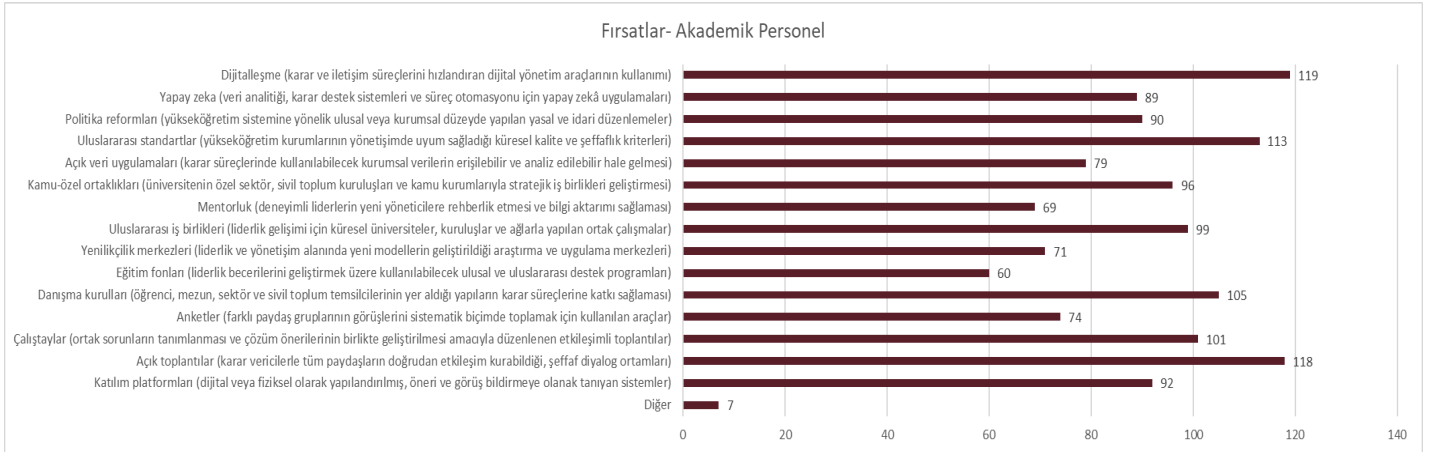
Buna ek olarak, karar alma süreçlerindeki belirsizlikler ve liderlik performansını izlemeye yönelik iş takip sistemlerinin yetersizliği 31'er öğrenci (%49,2) tarafından dile getirilmiştir. Yetki ve sorumlulukların net tanımlanmadığı hiyerarşik yapıdaki belirsizlikler 28 katılımcı (%44,4), birimler arası bilgi akışındaki aksamalar ise 27 katılımcı (%42,9) tarafından zayıf yönler arasında değerlendirilmiştir. Geri bildirim mekanizmaları ile birimler arası koordinasyonun yetersizliği de 23'er öğrenci (%36,5) tarafından kurumsal gelişimi sınırlayan unsurlar olarak ifade edilmiştir.

Genel değerlendirme, süreçlerin daha hızlı işletildiği, hiyerarşik rollerin netleştirildiği ve sistematik takip ile geri bildirim mekanizmalarının güçlendirildiği bir yönetim modeline ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin, öğrencilerin kuruma duyduğu güveni ve stratejik uyum düzeyini artıracağı değerlendirilmektedir.

### 3. Fırsatlar

#### 3.1. Akademik Personel

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, akademik personelden elde edilen veriler ışığında üniversitenin gelişimine katkı sağlayabilecek "Fırsatlar" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



Akademik personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, dış çevredeki gelişmelerin kurumsal kapasiteyle bütünleştirilmesi hâlinde üniversite için önemli fırsatlar sunduğunu göstermektedir. Katılımcıların 119'u (%45,2), karar alma ve iletişim süreçlerini hızlandıran dijital yönetim araçlarının kullanımını kurum açısından öncelikli bir fırsat olarak değerlendirmiştir.

Bunu, 118 katılımcı (%44,9) tarafından belirtilen açık toplantılar izlemekte olup, karar vericilerle paydaşların doğrudan etkileşimine imkân tanıyan bu şeffaf diyalog ortamları kurumsal aidiyet ve yönetimi güçlendiren önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yükseköğretimde küresel kalite ve şeffaflık kriterlerini içeren uluslararası standartlar ise 113 akademik personel (%43) tarafından kurumsal gelişim için önemli bir fırsat alanı olarak tanımlanmıştır.

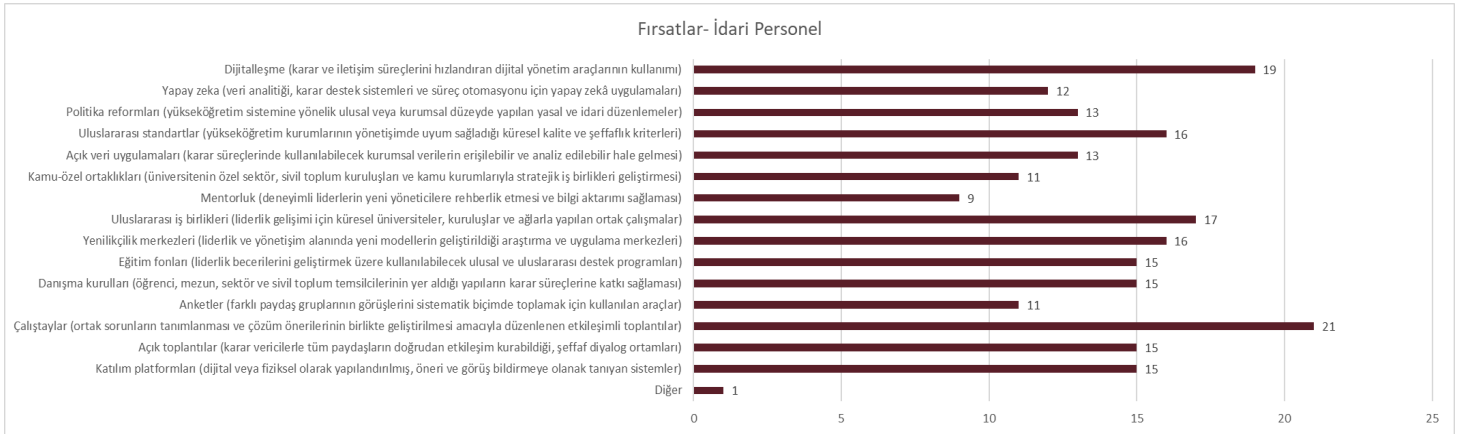


Paydaş katılımını artırmaya yönelik mekanizmalar da dikkat çekmektedir. Öğrenci, mezun ve sivil toplum temsilcilerinin yer aldığı danışma kurulları 105 kişi (%39,9), ortak sorunlara çözüm üretmeyi amaçlayan çalıştaylar ise 101 kişi (%38,4) tarafından değerli fırsatlar arasında değerlendirilmiştir. Ayrıca, uluslararası üniversitelerle geliştirilecek iş birlikleri 99 katılımcı (%37,6), kamu ve özel sektörle kurulacak ortaklıklar ise 96 katılımcı (%36,5) tarafından stratejik fırsatlar olarak ifade edilmiştir.

Bununla birlikte, katılım platformları (%35), politika reformları (%34,2) ve yapay zekâ uygulamaları (%33,8) gibi teknolojik ve yönetsel gelişmeler de akademik personelin üniversitenin geleceği açısından öngördüğü diğer önemli fırsat alanları arasında yer almaktadır. Genel olarak bulgular, dijitalleşme, şeffaflık ve uluslararasılaşma eksenindeki dış çevre gelişmelerinin üniversitenin mevcut kurumsal yapısıyla bütünleşerek sürdürülebilir başarı potansiyeli sunduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.2. İdari Personel

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, idari personelden elde edilen veriler ışığında üniversitenin gelişimine katkı sağlayabilecek "Fırsatlar" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



İdari personelin görüşlerine göre kurumun önündeki en önemli fırsat alanı, ortak sorunların ele alındığı ve çözüm önerilerinin birlikte geliştirildiği çalıştayların düzenlenmesidir. Katılımcıların 21'i (%65,6), bu etkileşimli toplantıları kurumsal gelişimi destekleyen stratejik bir imkân olarak değerlendirmektedir. Bunu, karar alma ve iletişim süreçlerini hızlandıran dijital yönetim araçlarının kullanımı izlemekte olup, dijitalleşme 19 katılımcı (%59,4) tarafından üniversite için öncelikli bir fırsat olarak görülmektedir.

İdari işleyişin ve liderlik kapasitesinin küresel düzeye taşınmasına yönelik fırsatlar da öne çıkmaktadır. Küresel üniversiteler ve ağlarla kurulacak uluslararası iş birlikleri 17 katılımcı (%53,1) tarafından önemli bir gelişim alanı olarak ifade edilirken; uluslararası kalite ve şeffaflık kriterlerini içeren standartlar ile liderlik ve yönetimde yenilikçi modeller geliştiren yenilikçilik merkezleri 16'şar katılımcı (%50) tarafından değerli fırsatlar arasında gösterilmiştir.

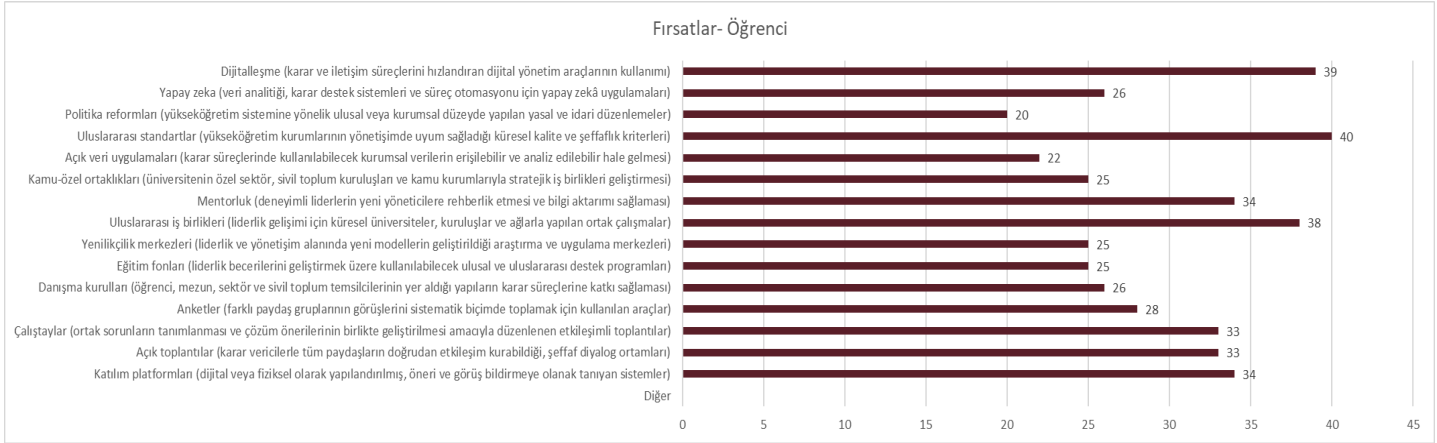
Kurumsal katılımı ve şeffaflığı artırmaya yönelik açık toplantılar, katılım platformları, danışma kurulları ve eğitim fonları 15'er katılımcı (%46,9) tarafından dengeli biçimde desteklenmiştir. Ayrıca açık veri uygulamaları ve politika reformları (%40,6) ile yapay zekâ uygulamaları (%37,5), idari personel tarafından kurumsal gelişim potansiyeli taşıyan diğer alanlar olarak belirtilmiştir.



Genel değerlendirme, çözüm odaklı etkileşim platformlarının yaygınlaştırılması ve dijital dönüşümün hızlandırılmasının, üniversitenin idari verimliliğini ve yönetim kalitesini artırmada kilit rol oynayacağını ortaya koymaktadır.

### 3.3. Öğrenciler

Gerçekleştirilen SWOT Analizi kapsamında, öğrencilerden elde edilen veriler ışığında üniversitenin gelişimine katkı sağlayabilecek "Fırsatlar" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



Öğrencilerin görüşlerine göre kurumun önündeki en önemli fırsat alanı, yükseköğretimde küresel kalite ve şeffaflık kriterlerini içeren uluslararası standartlardır. Katılımcıların 40'ı (%63,5), bu standartlara uyumun üniversite için öncelikli bir gelişim fırsatı sunduğunu ifade etmektedir. Bunu, karar ve iletişim süreçlerini hızlandıran dijital yönetim araçlarının etkin kullanımını içeren dijitalleşme süreci izlemekte olup, 39 öğrenci (%61,9) bu alanı kurumsal verimliliği artıran kritik bir fırsat olarak değerlendirmektedir.

Üniversitenin küresel görünürlüğü ve akademik ağlarını güçlendirecek uluslararası iş birlikleri 38 öğrenci (%60,3) tarafından stratejik bir fırsat olarak görülmektedir. Ayrıca mentorluk faaliyetleri ile katılım platformları, 34'er öğrenci (%54) tarafından kişisel ve kurumsal gelişimi destekleyen önemli imkânlar arasında gösterilmiştir.

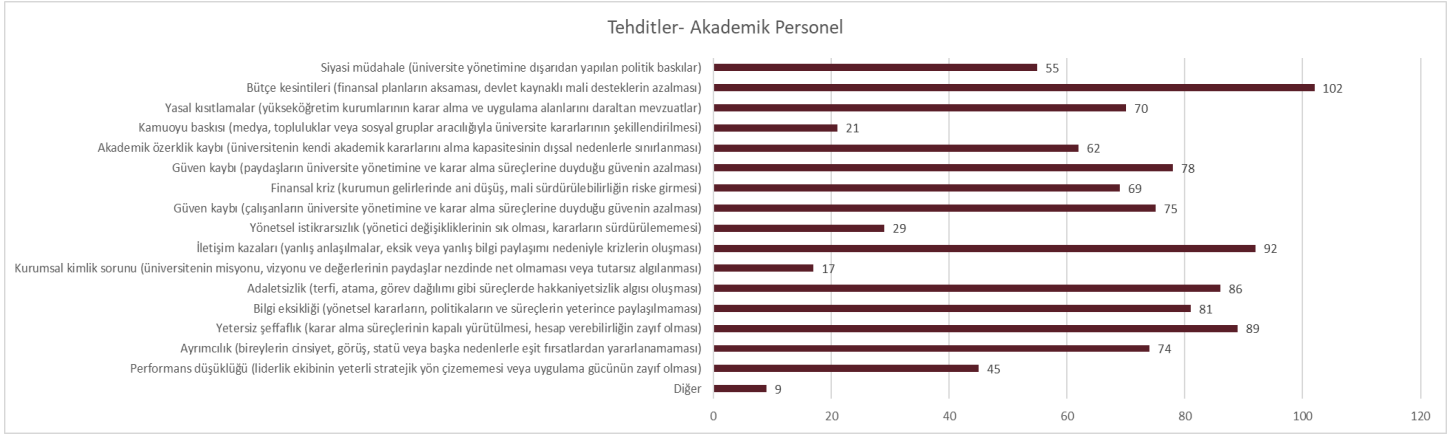
Şeffaflık ve paydaş katılımını artırmaya yönelik açık toplantılar ve çalıştaylar 33'er öğrenci (%52,4), sistematik geri bildirim sağlamaya yönelik anketler ise 28 öğrenci (%44,4) tarafından fırsat olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra yapay zekâ uygulamaları ve danışma kurulları (%41,3), yenilikçilik merkezleri ve eğitim fonları (%39,7) öğrencilerin üniversitenin geleceği açısından öngördüğü diğer potansiyel fırsat alanları arasında yer almaktadır.

Genel değerlendirme, uluslararası standartlara uyum, dijital dönüşüm ve etkileşimli katılım mekanizmalarının güçlendirilmesinin, üniversitenin öğrenci deneyimini iyileştirmede ve rekabet gücünü artırmada belirleyici olacağını göstermektedir.

### 4. Tehditler

#### 4.1. Akademik Personel

Yakın Doğu Üniversitesi'nde yürütülen "Yönetişim ve Liderlik SWOT Analizi" kapsamında, akademik personelden elde edilen veriler ışığında kurumun geleceğini ve stratejik hedeflerini olumsuz etkileyebilecek "Tehditler" bulguları aşağıda sunulmaktadır.



Akademik personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, dışsal ekonomik faktörler ile kurumsal iletişim, şeffaflık ve adalet algısına ilişkin unsurların üniversite açısından öncelikli tehdit alanları olduğunu göstermektedir. Katılımcıların 102'si (%38,8), bütçe kesintileri, finansal planların aksaması ve kamu kaynaklı desteklerin azalmasını kurumun karşı karşıya olduğu en büyük risk olarak tanımlamıştır.

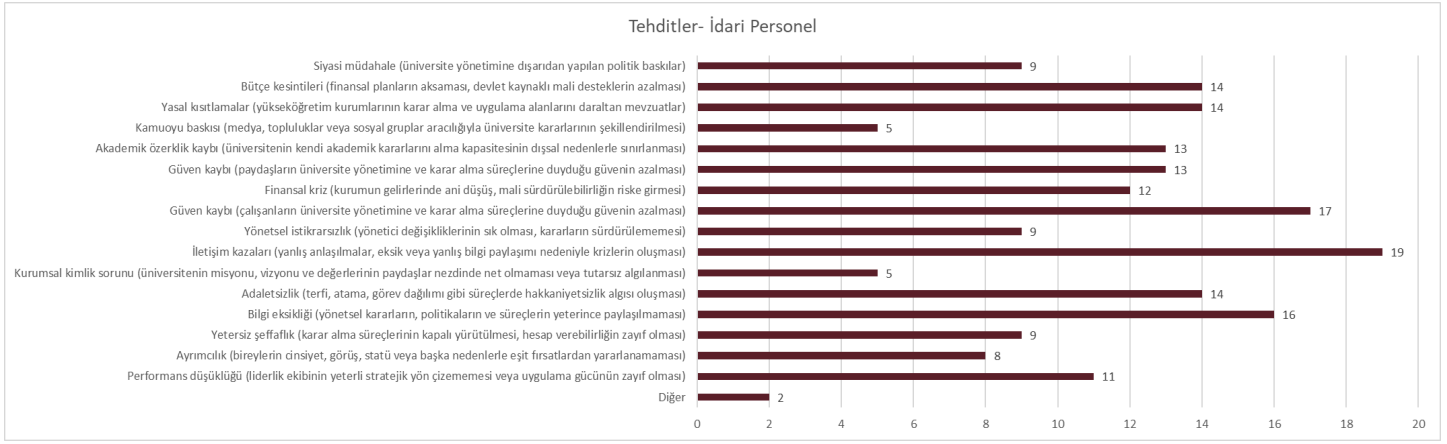
Bunu, yanlış anlaşılımlar ve yetersiz bilgi paylaşımından kaynaklanan iletişim kazaları izlemekte olup, 92 akademik personel (%35) bu durumu kurumsal sürdürülebilirliği tehdit eden önemli bir unsur olarak değerlendirmiştir. Kurumsal yönetimle ilgili algılar da dikkat çekmektedir. Karar alma süreçlerinin kapalı yürütülmesi ve hesap verebilirliğin zayıf olması şeklinde ifade edilen yetersiz şeffaflık 89 kişi (%33,8), terfi, atama ve görev dağılımına ilişkin adaletsizlik algısı ise 86 kişi (%32,7) tarafından tehdit olarak vurgulanmıştır.

Yönetimsel karar ve politikaların yeterince paylaşılmaması sonucu oluşan bilgi eksikliği 81 katılımcı (%30,8) tarafından kurumsal başarıyı riske atan bir faktör olarak görülmektedir. Ayrıca paydaşların üniversite yönetimine duyduğu güvenin azalması (%29,7) ve çalışanların karar alma süreçlerine olan güveninin zedelenmesi (%28,5) de öne çıkan tehditler arasındadır.

Bunlara ek olarak ayrımcılık algısı (%28,1), yasal kısıtlamalar (%26,6), finansal krizler (%26,2) ve akademik özerklik kaybı (%23,6), üniversitenin uzun vadeli stratejik planlamasını zorlaştırabilecek diğer riskler olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak bulgular, finansal belirsizlikler ile iletişim, şeffaflık ve adalet temelli algı sorunlarının kurumsal aidiyet ve gelişim hızını olumsuz etkileyebileceğine işaret etmektedir.

#### 4.2. İdari Personel

Yakın Doğu Üniversitesi'nde yürütülen Yönetişim ve Liderlik SWOT Analizi kapsamında, idari personelden elde edilen veriler doğrultusunda kurumun geleceğini ve stratejik hedeflerini olumsuz etkileyebilecek tehditler belirlenmiştir.



İdari personel nezdinde yapılan değerlendirmeler, akademik personel bulgularıyla paralel biçimde iletişim ve güven unsurlarının üniversite açısından öncelikli tehdit alanları olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların 19'u (%59,3), yanlış anlaşılmalara ve yetersiz bilgi paylaşımından kaynaklanan iletişim kazalarını kurum için en büyük risk olarak değerlendirmiştir.

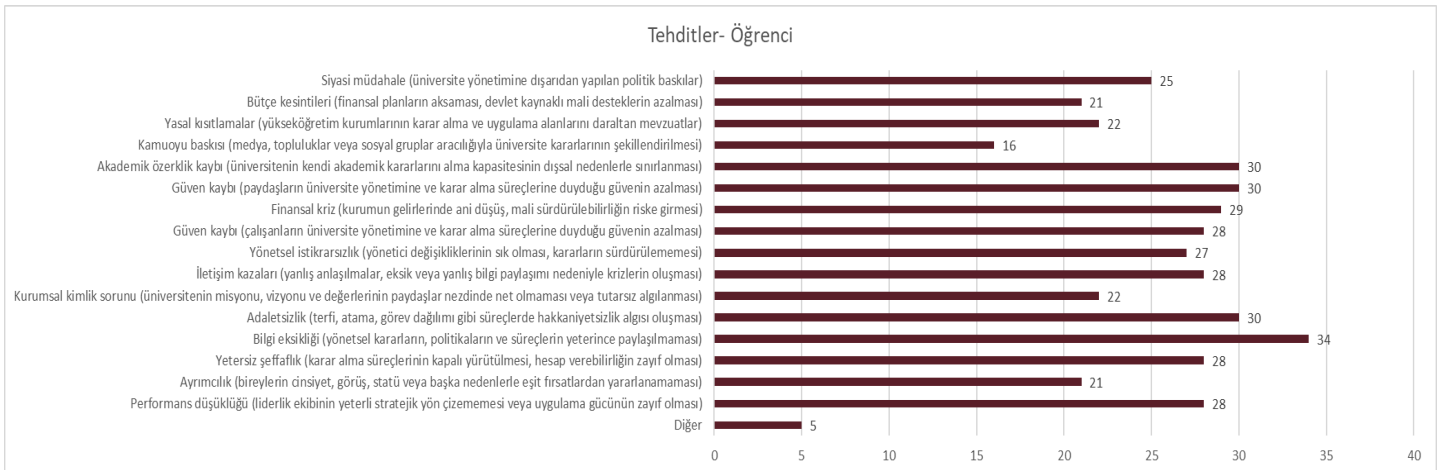
Bunu, çalışanların üniversite yönetimine ve karar alma süreçlerine duyduğu güvenin azalması izlemekte olup, 17 katılımcı (%53,1) bu durumu kurumsal bütünlüğü tehdit eden kritik bir unsur olarak ifade etmiştir. Yönetimsel karar ve politikaların yeterince paylaşılmaması sonucu ortaya çıkan bilgi eksikliği ise 16 kişi (%50) tarafından önemli bir tehdit olarak görülmektedir.

Ayrıca bütçe kesintileri, mevzuat kaynaklı yasal kısıtlamalar ve terfi/atama süreçlerine ilişkin adaletsizlik algısı 14'er katılımcı (%43,8) tarafından stratejik planlamayı zorlaştıran riskler arasında belirtilmiştir. Bununla birlikte akademik özerklik kaybı ve paydaşların yönetime duyduğu güvenin azalması (%40,6), finansal kriz riski (%37,5) ve liderlik performansındaki düşüş (%34,4) idari personel tarafından öne çıkarılan diğer tehditlerdir.

Genel değerlendirme, iletişim eksiklikleri, güven kaybı ve bilgi paylaşımındaki yetersizliklerin kurumsal aidiyet ve yönetim kalitesi üzerinde belirleyici risk faktörleri olduğunu göstermektedir.

### 4.3. Öğrenciler

“Yönetişim ve Liderlik SWOT Analizi” kapsamında, öğrencilerden elde edilen veriler ışığında kurumun geleceğini ve stratejik hedeflerini olumsuz etkileyebilecek “Tehditler” bulguları aşağıda sunulmaktadır.



Öğrenci grubundan elde edilen veriler bilgi paylaşımı, adalet algısı ve kurumsal özerklik alanlarında önemli risklerin bulunduğunu göstermektedir. Katılımcıların 34'ü (%54), yönetsel karar, politika ve süreçlerin yeterince paylaşılmaması sonucu ortaya çıkan bilgi eksikliğini kurum açısından birincil tehdit olarak değerlendirmiştir.

Bu durumu, akademik özerklik kaybı, paydaşların yönetime duyduğu güvenin azalması ve terfi/atama süreçlerine ilişkin adaletsizlik algısı izlemekte olup, bu unsurlar 30'ar öğrenci (%47,6) tarafından önemli riskler arasında gösterilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ve operasyonel verimlilik açısından ise gelirlerde ani düşüş riski (finansal kriz) 29 öğrenci (%46) tarafından tehdit olarak ifade edilmiştir.

Ayrıca iletişim kazaları, yetersiz şeffaflık, çalışanların güven kaybı ve liderlik performansındaki düşüş 28'er öğrenci (%44,4) tarafından; yönetsel istikrarsızlık ise 27 katılımcı (%42,9) tarafından kurumsal başarıyı tehdit eden unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Dışsal riskler kapsamında, üniversite yönetimine yönelik politik baskılar (%39,7) ile yasal kısıtlamalar ve kurumsal kimlik sorunları (%34,9) da öğrenci görüşlerinde öne çıkmaktadır.

Genel değerlendirme, bilgi paylaşımındaki yetersizlikler ile adalet, şeffaflık ve kurumsal özerklik eksenli algı sorunlarının, üniversitenin uzun vadeli stratejik planlamasını zorlaştırabilecek temel tehditler olduğunu ortaya koymaktadır.

## Riskler, Önlemler ve İyileştirme Alanları

Bu bölüm, SWOT analizi ve paydaş geri bildirimleri doğrultusunda elde edilen bulgular temel alınarak hazırlanmıştır. Değerlendirme sürecinde güçlü ve zayıf yönler ile paydaş beklentileri birlikte ele alınmış; bu beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkabilecek riskler tanımlanmıştır. İlgili önlem ve iyileştirme alanları, çözüm önerisi geliştirilmeden, kavramsal düzeyde ortaya konmuştur.

Tanımlanan riskler ve iyileştirme alanları, önceki bölümlerde sunulan paydaş beklentileriyle doğrudan ilişkilidir ve Yönetişim ve Liderlik faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından oluşabilecek etkileri görünür kılmayı amaçlamaktadır.

### 1. Adalet, Liyakat ve Şeffaflık Algısı

**Tanımlanan Riskler:** Paydaş geri bildirimleri, yönetişim ve liderlik uygulamalarının adalet, liyakat ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde yeterince tutarlı ve öngörülebilir algılanmamasını temel bir risk alanı olarak ortaya koymaktadır. Maaş, teşvik, terfi ve performans değerlendirme süreçlerinde birimler arası farklılıklar ile uygulamaların açık biçimde tanımlanmamış olması, yönetime duyulan güveni zayıflatmaktadır. Bu algının kalıcı hâle gelmesi, kurumsal aidiyet ve motivasyon üzerinde olumsuz etki oluşturma riski taşımaktadır.

**Önlemler ve İyileştirme Alanları:** Bu risk alanına yönelik iyileştirme alanları; adalet, liyakat ve şeffaflık ilkelerinin yönetişim süreçlerinde daha açık, izlenebilir ve kurumsal düzeyde tutarlı biçimde ele alınmasını

kapsamaktadır. Değerlendirme ve karar alma süreçlerinin algısal boyutlarının güçlendirilmesi bu kapsamda öne çıkmaktadır.

## 2. Paydaş Katılımı ve Etkili İletişim

**Tanımlanan Riskler:** Paydaş katılımına ilişkin temel risk, mevcut katılım mekanizmalarının karar alma süreçlerine etkisinin yeterince görünür olmamasıdır. Geri bildirimlerin hangi aşamalarda değerlendirildiğine ve kararlara nasıl yansıdığına ilişkin bilgilendirmenin sınırlı olması, katılımın zamanla formal bir süreç olarak algılanmasına yol açabilmektedir.

**Önlemler ve İyileştirme Alanları:** Bu alandaki iyileştirme alanları; paydaş katılımı ile karar alma süreçleri arasındaki ilişkinin daha görünür ve izlenebilir hâle getirilmesini kapsamaktadır. Etkili iletişim, geri bildirim döngülerinin bütünlüğü ve katılımın kurumsal düzeyde anlamlandırılması öncelikli alanlar olarak öne çıkmaktadır.

## 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Hafıza

**Tanımlanan Riskler:** Paydaş geri bildirimleri, kurumsal hafızanın zayıflamasının yönetim ve liderlik açısından önemli bir risk oluşturduğunu göstermektedir. Aidiyet duygusundaki azalma, motivasyon kaybı ve personel devir hızının artması, bilgi ve deneyimin kurumsal yapı içinde kalıcılığını tehdit etmektedir.

**Önlemler ve İyileştirme Alanları:** Bu risk alanına yönelik iyileştirme alanları; bilgi ve deneyimin kurumsal düzeyde aktarımını sağlayan yapıların güçlendirilmesi ile liderlik sürekliliğini destekleyen mekanizmaları kapsamaktadır.

## 4. Kaynak Yönetimi ve Finansal Dayanıklılık

**Tanımlanan Riskler:** Değerlendirmeler, finansal belirsizlikler ve bütçe istikrarsızlığının yönetim süreçleri üzerinde dolaylı ancak etkili bir risk alanı oluşturduğunu göstermektedir. Kaynak planlamasındaki sınırlılıklar, artan iş yükü ile mevcut imkânlar arasındaki uyumsuzluğu derinleştirmektedir.

**Önlemler ve İyileştirme Alanları:** Bu alandaki iyileştirme alanları; kaynakların planlanması, tahsisi ve kullanımına ilişkin yönetim kapasitesinin güçlendirilmesini kapsamaktadır. Finansal dayanıklılığın şeffaflık ve sürdürülebilirlik boyutlarıyla birlikte ele alınması önem taşımaktadır.

## Öncelik Derecelendirmesi (1–5)

Tanımlanan riskler ve iyileştirme alanları, Yönetişim ve Liderlik faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkileri, paydaş geri bildirimlerinde tekrar sıklığı ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından taşıdıkları önem dikkate alınarak 1–5 ölçeğinde önceliklendirilmiştir. Bu değerlendirme, nicel bir ölçümden ziyade kanıta dayalı analitik bir sıralama niteliği taşımaktadır.

### 1. Önceliklendirme Ölçeğinin Tanımı

Öncelik derecelendirmesi aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- 1 – Düşük Öncelik:** Dolaylı veya sınırlı etkiye sahip alanlar
- 2 – Görece Düşük Öncelik:** Etkisi sınırlı kalan alanlar
- 3 – Orta Öncelik:** Süreçleri dolaylı etkileyen alanlar
- 4 – Yüksek Öncelik:** Etkinlik ve sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen alanlar

## 5 – Kritik Öncelik: Yönetişim ve liderlik süreçleri üzerinde yüksek etkiye sahip alanlar

### 2. Risk Alanlarına Göre Öncelik Derecelendirmesi

#### 2.1 Adalet, Liyakat ve Şeffaflık Algısı

##### Öncelik Derecesi: 5 (Kritik)

Paydaş geri bildirimleri, yönetim ve liderlik alanında en kritik riskin adalet, liyakat ve şeffaflık algısındaki kırılganlık olduğunu ortaya koymaktadır. Maaş, teşvik, terfi ve performans değerlendirme süreçlerinde birimler arası farklılıklar ile uygulamaların yeterince açık ve standartlaştırılmış biçimde yürütülmemesi, paydaşların yönetime duyduğu güveni zayıflatmaktadır. Bu durum yalnızca bireysel memnuniyetsizlik yaratmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumsal aidiyet, motivasyon ve uzun vadeli bağlılık üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Adalet ve şeffaflık algısının güçlendirilmesi, yönetim sisteminin meşruiyeti açısından temel bir öncelik olarak öne çıkmaktadır.

#### 2.2. Paydaş Katılımı ve Etkin İletişim

##### Öncelik Derecesi: 4 (Yüksek)

Raporda yer alan geri bildirimler, paydaş katılımının nicel olarak var olmakla birlikte, nitel etki üretme konusunda sınırlı kaldığını göstermektedir. Paydaşlar görüşlerinin alındığını belirtmekte; ancak bu görüşlerin karar alma süreçlerine nasıl yansıdığına dair yeterli geri bildirim alamadıklarını ifade etmektedir. İletişim süreçlerinde özellikle tek yönlü ve dijital ağırlıklı yaklaşımların öne çıkması, yüz yüze etkileşimin ve geri bildirim döngüsünün zayıflamasına neden olmaktadır. Bu durum, katılımın zamanla “formal bir süreç” olarak algılanmasına yol açmakta ve katılımcı yönetim kültürünün derinleşmesini engellemektedir.

#### 2.3 Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Hafıza

##### Öncelik Derecesi: 3 (Orta)

Paydaş geri bildirimleri, kurumsal sürdürülebilirlik açısından en önemli risklerden birinin kurumsal hafızanın zayıflaması olduğunu ortaya koymaktadır. Aidiyet duygusundaki azalma, motivasyon kaybı ve personel devir hızının artması, bilgi ve deneyimin kurumsal yapı içerisinde kalıcılığını tehdit etmektedir. Bu durum, özellikle yönetim ve liderlik uygulamalarında sürekliliğin sağlanmasını zorlaştırmakta ve kurumsal öğrenme kapasitesini sınırlamaktadır. Kurumsal hafızanın korunması ve güçlendirilmesi, yalnızca insan kaynağı politikalarıyla değil; liderlik sürekliliğini ve bilgi aktarımını destekleyen sistematik mekanizmalarla mümkün olabilecektir.

#### 2.4 Kaynak Yönetimi ve Finansal Dayanıklılık

##### Öncelik Derecesi: 3 (Orta)

Raporda yer alan değerlendirmeler, finansal belirsizliklerin ve bütçe istikrarsızlığının yönetim süreçleri üzerinde dolaylı ancak önemli bir baskı oluşturduğunu göstermektedir. Kaynak planlamasında yaşanan sınırlılıklar, artan iş yükü ile mevcut imkânlar arasındaki uyumsuzluğu derinleştirmekte; bu durum çalışan motivasyonu ve kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Finansal dayanıklılığın güçlendirilmesi, yalnızca ekonomik bir gereklilik değil; aynı zamanda şeffaf, adil ve sürdürülebilir bir yönetim yapısının tesis edilmesi açısından da stratejik bir öneme sahiptir.