



LİDERLİK ANKETİ RAPORU (ÜST YÖNETİM)

Hazırlayan
Kalite Koordinatörlüğü

ARALIK 2025

İÇİNDEKİLER



01 Önsöz

02 Liderlik
Anketi

03 Genel
Çıktılar

05 Güçlü
Yönler

06 Gelişmeye
Açık
Yönler

07 Stratejik
Öneriler

08 Sonuç ve
Öneriler

ÖNSÖZ



Kalite Koordinatörlüğü

Yükseköğretim kurumları, bilginin üretildiği ve topluma aktarıldığı merkezler olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapının sürdürülebilirliği ve kurumsal gelişimi, yönetim süreçlerinin etkinliği ve liderlik yaklaşımlarının kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Dokuz Eylül Üniversitesi bünyesinde yer alan farklı akademik birimlerin yönetsel performansını ve kurum kültürünü anlamak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, üniversitemizin stratejik hedeflerine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Hazırlanan bu rapor, akademik personelin birim yöneticileri ve üst yönetim ile olan etkileşimlerini, liderlik algılarını ve kurumsal iklim hakkındaki görüşlerini veri temelli bir perspektifle ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular; kalite güvencesi, çevik liderlik, yetki paylaşımı ve katılımcı yönetim gibi modern yönetim anlayışının temel sütunlarını kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Akademik birimler arasındaki bilgi farklılıklarının saptanması ve ortak gelişim alanlarının belirlenmesi, kurum içi koordinasyonun güçlendirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması adına kritik bir veri seti sunmaktadır. Analiz süreci boyunca şeffaflık ve akademik dürüstlük ilkeleri gözetilmiş; verilerin yorumlanmasında nesnel bir yaklaşım benimsenerek somut iyileştirme önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu raporun hazırlanma sürecinde değerli görüşlerini paylaşarak akademik birimlerimizin geleceğine ışık tutan tüm öğretim üyelerimize ve araştırmacılarımıza teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca, verilerin analiz edilmesi ve görselleştirilmesi aşamasında katkı sunan tüm çalışma arkadaşlarımıza şükran borçluyuz. Bu çalışmanın, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin kurumsal hafızasına katkı sağlamasını, yönetsel süreçlerin iyileştirilmesine rehberlik etmesini ve akademik camiamız için faydalı bir kaynak oluşturmasını temenni ederiz.



LİDERLİK ANKETİ

→ ÖLÇEK

Bu araştırmada üst yönetiminin liderlik düzeyini belirlemek amacıyla çok boyutlu bir ölçme aracı kullanılmıştır.

Ölçek, yükseköğretim kurumlarında liderliğin kalite güvencesi, çeviklik, koordinasyon, insan ilişkileri ve katılımcı yönetim boyutlarını kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Ölçek toplam 17 maddeden oluşmakta olup, maddeler beşli Likert tipi derecelendirme (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

Ölçek Boyutları

A. Kalite Güvencesi Sahipliği ve Birim Kültürü (Ü1-Ü5):

- Bu boyut; yönetimin kalite süreçlerini sadece sistemsel bir gereklilik olarak değil, sürdürülebilir bir kurum kültürü ve temel değer olarak ne düzeyde sahiplendiğini ölçmektedir.

B. Çevik Liderlik ve Süreç Yönetimi (Ü6-Ü8):

- Bu boyut; yönetimin belirsizlik, kriz anları ve değişen koşullar karşısında ne kadar hızlı, esnek ve çözüm odaklı bir karar alma mekanizması işletebildiğini ölçmektedir.

C. Birim İçi Liderlik ve Koordinasyon (Ü9-Ü11):

- Bu boyut; akademik ve idari birimlerin ortak hedefler etrafında ne kadar uyumlu çalıştığını ve yönetimin birimler arası iş birliğini sağlama konusundaki yetkinliğini ölçmektedir.

D. Yetki Paylaşımı, İnsan İlişkileri ve Kurumsal İklim (Ü12-Ü15):

- Bu boyut; yetki ve sorumlulukların ne kadar adil dağıtıldığını, ilişkilerin güven zemininde yürütülüp yürütülmediğini ve yönetimin çalışan motivasyonunu (iş stresini) yönetme başarısını ölçmektedir.

E. İletişim ve Katılımcı Yönetim (Ü16-Ü17):

- Bu boyut; yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi akışının açıklığını (şeffaflığını) ve çalışanların karar alma süreçlerine fikirleriyle katkı sunabildiği özgür bir ortamın varlığını ölçmektedir.



GENEL ÇIKTILAR

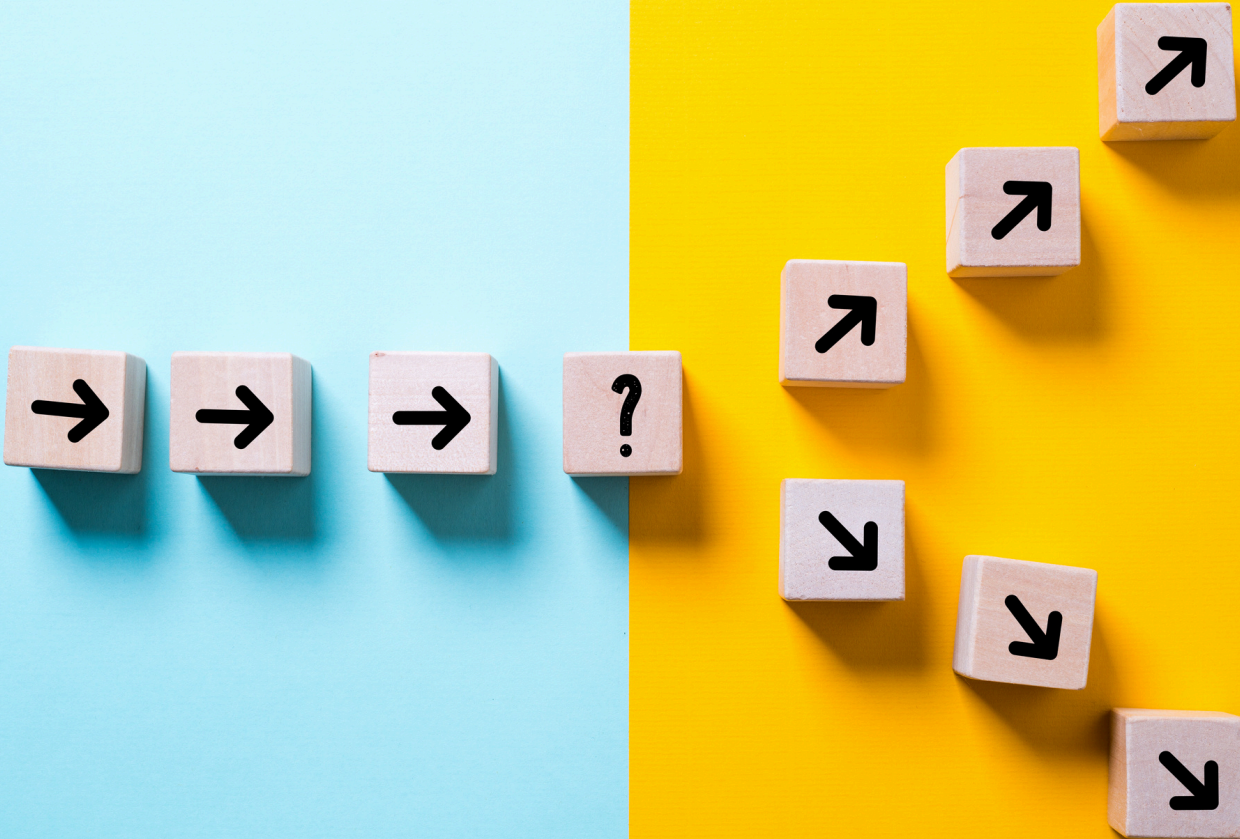
Üst yönetim (Rektörlük) liderlik algısı, anket kapsamındaki 17 maddelik değerlendirme sonucunda 3.95 gibi oldukça yüksek bir genel ortalamaya ulaşmıştır. Bu skorun, birim yönetimleri (Dekanlık) genel ortalaması olan 3.81'in üzerinde gerçekleşmesi dikkat çekici bir bulgudur. Veriler, üniversite üst yönetiminin vizyon, kalite kültürü ve stratejik duruşunun; akademik ve idari personel tarafından fakülte yönetimlerine kıyasla daha güçlü ve pozitif algılandığını göstermektedir. Bu durum, merkezi yönetimin kurumsal güveni tesis etme konusunda başarılı olduğunu kanıtlamaktadır.

En Güçlü Yön: "Sürdürülebilir Kalite Kültürü ve Güven"

Rektörlük yönetiminin en yüksek puanları topladığı alan, birim yönetimleriyle paralellik göstererek "Kalite Güvencesi ve Kültür (K1)" boyutu olmuştur. Özellikle "Kalite uygulamalarının bir kültür haline gelmesini destekleme" (Ü2: 4.10) ve "Süreçlere aktif katılımı teşvik etme" (Ü3: 4.08) maddeleri, anketin zirvesinde yer almaktadır. Ayrıca, "Güvene ve saygıya dayalı yönetim anlayışı" (Ü13: 4.06) maddesinin yüksekliği, üst yönetimin sadece teknik süreçlerde değil, kurumsal itibar ve güven inşasında da yetkin bulunduğunu göstermektedir.

Gelişime Açık Yön: "Motivasyon ve Stres Yönetimi"

Memnuniyet düzeyinin görece en düşük kaldığı alanlar, "İş Stresi/Motivasyon" (Ü15: 3.79) ve "Yetki Paylaşımı" (Ü12: 3.86) konularıdır. Üst yönetimin stratejik duruşu beğenilmekle birlikte; çalışanların günlük iş stresini azaltacak uygulamalar ve yetki devri konularında beklentilerin tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. Bu alanlar, "kriz" düzeyinde olmamakla birlikte, mükemmellik hedefine giden yolda iyileştirilmesi gereken öncelikli noktalar olarak öne çıkmaktadır.



Üst Yönetim Liderlik Algısı

	Ü1-Ü5	Ü6-Ü8	Ü9-Ü11	Ü12-Ü15	Ü17	Genel Ortalama
Edebiyat Fakültesi	4.20	4.23	4.23	4.22	4.10	4.21
Denizcilik Fakültesi	4.19	4.19	4.19	4.13	4.19	4.17
Turizm Fakültesi	4.20	4.13	4.23	4.06	4.08	4.14
İşletme Fakültesi	4.15	4.13	4.15	4.06	4.23	4.13
Hemşirelik Fakültesi	4.17	4.15	4.09	4.07	4.05	4.12
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi	4.03	3.95	4.02	4.08	3.90	4.01
Buca Eğitim Fakültesi	4.04	4.03	4.03	3.95	4.00	4.01
Mimarlık Fakültesi	3.98	3.86	3.82	3.68	3.73	3.83
Diş Hekimliği Fakültesi	3.86	3.71	3.90	3.84	3.88	3.83
Veteriner Fakültesi	4.03	3.71	3.86	3.75	3.79	3.83
Güzel Sanatlar Fakültesi	3.85	3.88	3.76	3.73	4.00	3.82
Fen Fakültesi	3.97	3.86	3.77	3.69	3.67	3.81
İlahiyat Fakültesi	3.98	3.75	3.79	3.79	3.67	3.81
Mühendislik Fakültesi	3.83	3.64	3.67	3.61	3.64	3.69
Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi	3.88	3.73	3.61	3.65	3.29	3.69
Hukuk Fakültesi	3.74	3.63	3.57	3.55	3.81	3.65
Tıp Fakültesi	3.63	3.74	3.69	3.62	3.38	3.63
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3.58	3.36	3.48	3.43	3.55	3.47
GENEL ORTALAMA (ÜNİVERSİTE)	3.96	3.87	3.88	3.83	3.83	3.88

4.20 – 5.00 Çok güçlü / 3.40 – 4.19 Güçlü / 2.60 – 3.39 Orta / 1.80 – 2.59 Zayıf / 1.00 – 1.79 Çok zayıf

GÜÇLÜ YÖNLER

Analiz sonuçlarına göre üniversite üst yönetiminin performansında öne çıkan ve kurumsal istikrar adına korunması gereken başarı alanları şunlardır:

- **Kalite Kültürünün Yerleşmesi (A Boyutu):** Üniversite genelinde en yüksek düzey bu alandadır (4.03/5.00). Üst yönetimin kalite güvencesi süreçlerini sadece bir prosedür değil, bir "yönetim kültürü" olarak ele aldığı personel tarafından net bir şekilde hissedilmektedir. Özellikle "Ü2: Kalite kültürünün desteklenmesi" maddesinin yüksek puanı (4.10), bu başarının en somut kanıtıdır.
- **Güven ve Saygı Ortamı (Ü13):** İnsan ilişkileri boyutunda, "Güven ve saygıya dayalı yönetim anlayışı" maddesi (4.06) oldukça yüksek puanlanmıştır. Bu durum, üst yönetimin akademik nezaket ve kurumsal saygınlık konusunda hassas davrandığını ve bu tutumun çalışanlar nezdinde güven oluşturduğunu göstermektedir.
- **Cinsiyet Bazlı Algı Eşitliği:** Gerçekleştirilen T-Testi analizleri kadın ve erkek çalışanların üst yönetimi değerlendirme biçimlerinde istatistiksel bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Yönetimin uygulamalarının her iki cinsiyet grubu tarafından da eşit derecede adil algılanması, kapsayıcılık adına önemli bir güçlü yöndür.



GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR

Genel memnuniyet düzeyi yüksek olsa da, "mükemmellik" yolculuğunda üst yönetimin odaklanması gereken bazı kritik gelişim alanları bulunmaktadır:

- **İş Stresi ve Motivasyon (Ü15):** Anketin tamamında (tüm 17 soru içinde) en düşük puanı alan madde 3.79 ile "İş stresini dengeleme ve motivasyon" konusudur. Akademik ve idari personel, üst yönetimin artan iş yükü ve stres faktörleri karşısında daha proaktif ve destekleyici önlemler almasını beklemektedir.
- **Yetki Devri ve Adalet (Ü12):** En düşük puanlı ikinci madde (3.86) yetki ve sorumlulukların paylaşımıyla ilgilidir. Özellikle kalabalık fakültelerde, kararların "merkezi" alındığı ve yetki devrinin yeterince yapılmadığı algısı mevcuttur.
- **İletişim Kanallarının Etkinliği (E Boyutu):** İletişim boyutu 3.88 değeri ile yüksek bir düzeyde görülmekte, boyutlar bazında en sonda yer almaktadır. Çalışanlar, üst yönetimle kurulan iletişimin "yukarıdan aşağıya" (talimat odaklı) olduğunu, "aşağıdan yukarıya" (öneri odaklı) kanalların ise daha etkin işletilmesi gerektiğini düşünmektedir.



STRATEJİK ÖNERİLER

A. Kısa Vadeli Aksiyonlar:

- 1. Kurumsal Takdir Sistemi:** Yönetimin "katılımı teşvik eden" duruşunu somutlaştırmak adına; akademik ve idari personelin başarılarının Rektörlük düzeyinde daha sık ve görünür şekilde ödüllendirildiği bir "Takdir ve Onurlandırma Sistemi" ivedilikle devreye alınmalıdır.
- 2. Yerinde Yönetim Toplantıları:** Güven endeksini pekiştirmek ve stratejik hedefleri doğrudan aktarmak adına; belirli periyotlarla akademik birimlerin ziyaret edildiği, sorunların ve önerilerin kaynağında dinlendiği ziyaretler organize edilmelidir.

B. Orta ve Uzun Vadeli Stratejiler:

- 1. Sürdürülebilir Kalite Yönetimi:** Yerleşmiş olan güçlü kalite kültürünü korumak ve sürekli kılmak adına, her birimde akademik ve idari personelin katılımıyla periyodik "Kalite İzleme ve Değerlendirme Toplantıları" düzenlenmelidir.
- 2. "Çalışan Esenliği" Politikası:** Teknik başarıların insan odaklı bir yaklaşımla taçlandırılması için; çalışanların iş-yaşam dengesini gözeten, stresi azaltmaya yönelik ve kampüs yaşamını canlandıran çalışmalar yapılmalıdır.



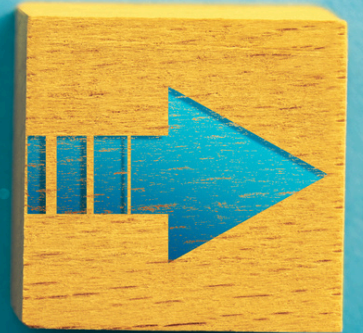
SONUÇ VE ÖNERİLER

Dokuz Eylül Üniversite üst yönetimi, gerçekleştirilen liderlik analizi sonucunda elde ettiği 3.95 genel memnuniyet ortalamasıyla, birim yönetimlerinin (3.81) üzerinde seyreden güçlü ve güven verici bir performans sergilemiştir. Özellikle "Kalite ve Kültür" boyutundaki üstün başarı, Rektörlük makamının kalite güvencesi süreçlerini yalnızca bürokratik bir zorunluluk olarak değil, kurumun genetik kodlarına işleyen stratejik bir değer olarak benimsediğini göstermektedir. Bu vizyoner duruş, yükseköğretimdeki belirsizlik ve değişim dönemlerinde kurumun direncini artıran ve kurumsal hafızayı diri tutan en önemli sermaye olarak öne çıkmaktadır.

Mevcut başarının "sürdürülebilir mükemmellik" seviyesine (4.50 bandı ve üzeri) taşınması; teknik ve idari süreçlerdeki bu yetkinliğin, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde derinleştirilmesiyle mümkündür. Veri analizinde gelişim alanı olarak tespit edilen "motivasyon" ve "iş stresi" başlıkları, yönetsel bir zafiyetten ziyade, kurumsal büyümenin bir sonraki aşaması olan "İnsan Odaklı Dönüşüm" ihtiyacına işaret etmektedir. Çalışan esenliğini merkeze alan, başarıyı görünür kılan ve takdir kültürünü kurumsallaştıran politikaların hayata geçirilmesi, akademik üretkenlik üzerinde bir "çarpan etkisi" yaratacaktır.

Bu bağlamda, üst yönetimin sahip olduğu kapsayıcı ve katılımcı liderlik vizyonunun, "Yerinde Yönetim" pratikleri ve "Kurumsal Senkronizasyon" stratejileriyle tabana yayılması kritik bir önem taşımaktadır. Rektörlük düzeyindeki yüksek güven ve kalite algısının, tüm fakülte ve birim yönetimlerine model olarak aktarılması; merkez ile taşra birimleri arasındaki yönetim makasını kapatacak ve kurum genelinde standart bir "yönetim kalitesi" oluşmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak; şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkeleriyle harmanlanmış bu yeni yönetim evresi, üniversitenin yalnızca akademik göstergelerini değil, "çalışan memnuniyeti" ve "kurumsal aidiyet" endekslerini de zirveye taşıyacaktır. İnsanı odağına alan bu bütüncül yaklaşım, üniversitenin ulusal ve uluslararası arenadaki saygınlığını pekiştirecek ve "mutlu çalışan, güçlü üniversite" hedefine ulaşılmasında en büyük itici güç olacaktır.





LİDERLİK ANKETİ RAPORU

ÜST YÖNETİM

ARALIK 2025