MSKÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

DEĞERLENDİRME ANKETLERİ ANALİZ RAPORU

1.GİRİŞ

Üniversitemizde, anket.mu.edu.tr internet adresi üzerinden 08/06/2026 – 03/08/2026 tarihleri arasında, yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla iki ayrı anket uygulanmıştır. Bu kapsamda, Akademik ve İdari Personel tarafından yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin değerlendirildiği **Liderlik Değerlendirme Anketi (EK-1)** ile değerlendirilen birim amirlerinin kendi liderlik yetkinliklerini değerlendirdikleri **Liderlik Öz Değerlendirme Anketi (EK-2)** gerçekleştirilmiştir.

Bu iki değerlendirme sonucunun karşılaştırılmasıyla, yöneticilerin kendi liderlik algıları ile çalışanların yöneticilere ilişkin algıları arasındaki farklılıkların ortaya konulması ve elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin gelişim ihtiyaçlarına yönelik eğitim programlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda değerlendirmeler aşağıdaki altı liderlik boyutu üzerinden gerçekleştirilmiştir:

1. Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi
2. Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme
3. İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık
4. Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir
5. Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim
6. Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği

2. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Analizde, yöneticilerin öz değerlendirme puanları ile çalışanlar tarafından gerçekleştirilen liderlik değerlendirme puanları karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırma değeri;

Çalışanların Liderlik Değerlendirme Puanı – Liderin Öz Değerlendirme Puanı

şeklinde ele alınmıştır.

Bu nedenle karşılaştırma değerinin negatif olması, yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerinin çalışanların yöneticilere ilişkin değerlendirmelerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Negatif farkın büyümesi ise iki değerlendirme arasındaki algı farklılığının arttığına işaret etmektedir. Bu durum tek başına yöneticinin yetersiz olduğu anlamına gelmemekte; yöneticinin

kendi liderlik performansına ilişkin algısı ile çalışanların liderlik algısı arasında gelişime açık bir alan bulunduğunu göstermektedir.

3. GENEL BULGULAR

Yapılan karşılaştırmalı analizde özellikle Dekan/Müdürler ile Fakülte/Enstitü/Yüksekokul Sekreterleri açısından liderlerin öz değerlendirme puanlarının çalışan değerlendirmelerine göre genel olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu sonuç, yöneticilerin kendi liderlik yetkinliklerini değerlendirirken çalışanların algısına kıyasla daha olumlu bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesinin yanı sıra öz farkındalık, geri bildirim alma ve çalışan algısını dikkate alma konularının da yönetsel gelişim programlarında ele alınmasının yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

4. DEKAN/MÜDÜR GRUBUNA İLİŞKİN BULGULAR

Dekan/Müdür grubunun genel karşılaştırma sonuçları aşağıdaki gibidir:

Liderlik Boyutu	Öz Değerlendirme	Personel Değerlendirme	Karşılaştırma Farkı
Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi	4,22	3,86	-0,36
Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme	4,14	3,80	-0,34
İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık	4,50	3,80	-0,70
Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir	4,18	3,72	-0,46
Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim	3,86	3,75	-0,11
Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği	4,39	3,79	-0,60
Genel ortalama	**4,21**	**3,78**	**-0,43**

Dekan/Müdür Liderlik Değerlendirme Anket Katılım Sayısı: **343**

Dekan/Müdür grubunda bütün liderlik boyutlarında karşılaştırma değerlerinin negatif olduğu görülmektedir.

En yüksek farkın İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık (-0,70) boyutunda olduğu görülmektedir. Bunu Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği (-0,60) ile Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir (-0,46) boyutları takip etmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda Dekan/Müdür grubuna yönelik eğitimlerde öncelikle;

* Çalışanların gelişiminin desteklenmesi,

* Performans yönetimi ve geri bildirim,

* Çalışanların motivasyonu ve takdiri,

* Etkili iletişim,

* Katılımcı karar alma,

* Ekip yönetimi,

* Kurumsal kültür ve etik liderlik

konularına ağırlık verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

5. BÖLÜM BAŞKANLIKLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bölüm Başkanlıkları düzeyinde Liderlik Değerlendirme Anketine ilişkin özet değerlendirme aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Liderlik Boyutu	Personel Değerlendirme
Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi	3,97
Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme	3,92
İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık	3,87
Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir	3,84
Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim	3,85
Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği	3,39
Genel ortalama	**3,80**

Bölüm Başkanlıkları Liderlik Değerlendirme Anket Katılım Sayısı: **222**

Bölüm başkanlıklarının liderlik değerlendirmesinde genel ortalamanın 3,80 olması, liderlik uygulamalarının istenilen üst düzeye henüz ulaşmadığını göstermektedir.

Özellikle Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği boyutunun 3,39 ile diğer boyutların belirgin şekilde gerisinde kalması dikkat çekicidir.

Bu sonuç, iletişim, ekip çalışması, çalışan motivasyonu ve kurum içi iş birliği alanlarında geliştirilmesi gereken yönler bulunduğunu göstermektedir.

Diğer boyutların da 4,00 seviyesinin altında olması, bölüm başkanlarının liderlik yetkinliklerinin sistematik olarak desteklenmesine ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, liderlik, etkili iletişim, ekip yönetimi, motivasyon, etik liderlik ve iş birliği konularında eğitim programları düzenlenmesi önerilmektedir.

6. FAKÜLTE/ENSTİTÜ/YÜKSEKOKUL SEKRETERLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Sekreterlerine ilişkin genel karşılaştırma sonuçları incelendiğinde de genel olarak negatif farkların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Genel karşılaştırma sonuçları:

Liderlik Boyutu	Öz Değerlendirme	Personel Değerlendirme	Karşılaştırma Farkı
Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi	4,27	3,39	-1,12
Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme	4,14	3,23	-1,09
İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık	4,50	3,34	-1,16
Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir	4,58	3,37	-1,21
Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim	3,95	3,28	-0,67
Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği	4,35	3,30	-1,05
Genel ortalama	**4,29**	**3,31**	**-0,98**

Fakülte/Okul/Enstitü Sekreter Liderlik Değerlendirme Anket Katılım Sayısı: **185**

En yüksek fark Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir boyutunda -1,21 olarak gerçekleşmiştir. Bunu İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık (-1,16), Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi (-1,12) ve Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme (-1,09) boyutları takip etmektedir. En düşük fark ise Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim (-0,67) boyutunda görülmüştür.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, özellikle çalışan gelişimi ve performans yönetimi, iletişim ve katılımcı karar alma, stratejik yönetim ile değişim yönetimi alanlarının yöneticilere yönelik gelişim ve hizmet içi eğitim programlarında öncelikli olarak ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca öz değerlendirme ile personel değerlendirmesi arasındaki belirgin farklar dikkate alınarak, yöneticilerin geri bildirim alma ve öz farkındalıklarının geliştirilmesine yönelik çalışmaların da eğitim programlarına dahil edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

7. DAİRE BAŞKANLIKLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Daire Başkanlıklarına ilişkin genel karşılaştırma sonuçları incelendiğinde de genel olarak negatif farkların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Genel karşılaştırma sonuçları:

Liderlik Boyutu	Öz Değerlendirme	Personel Değerlendirme	Karşılaştırma Farkı
Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi	4,00	4,35	0,35
Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme	4,15	4,16	0,01
İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık	4,70	4,21	-0,49
Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir	4,50	4,16	-0,34
Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim	4,50	4,16	-0,34
Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği	4,50	4,24	-0,26
Genel ortalama	**4,39**	**4,21**	**-0,18**

Daire Başkanlıkları Liderlik Değerlendirme Anket Katılım Sayısı: **77**

Daire Başkanlıklarında da genel olarak negatif farklar görülmektedir. En belirgin fark İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık boyutunda (-0,49) ortaya çıkmıştır. Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir ile Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim boyutlarında fark -0,34; Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği boyutunda ise -0,26 olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi boyutunda fark 0,35 ile diğer boyutlara göre pozitiftir.

Öncelikli gelişim alanları: Etkili iletişim ve katılımcı yönetim; Karar alma süreçlerinde çalışan görüşlerinin alınması; Çalışan gelişimi ve performans yönetimi; Dijital liderlik ve değişim yönetimi.

8. KOORDİNATÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

Koordinatörlere yönelik Liderlik Değerlendirme ve Liderlik Öz Değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılması sonucunda, liderlik boyutları arasında farklı düzeylerde algı farklılıkları olduğu görülmüştür.

Liderlik Boyutu	Öz Değerlendirme	Personel Değerlendirme	Karşılaştırma Farkı
Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi	4,00	3,82	-0,18
Değişim Yönetimi, Kalite Güvencesi ve Süreç İyileştirme	4,02	3,63	-0,39
İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık	4,45	3,86	-0,59
Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir	4,41	3,77	-0,64
Dijitalleşme ve Veri Odaklı Yönetim	4,05	3,77	-0,28
Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği	4,31	3,81	-0,50
Genel Ortalama	**4,20**	**3,77**	**-0,43**

Koordinatörlük Liderlik Değerlendirme Anket Katılım Sayısı: **18**

Koordinatörlere ilişkin sonuçlarda da tüm boyutlarda negatif fark görülmektedir. En yüksek fark Çalışan Gelişimi, Performans ve Takdir boyutunda (-0,64), ardından İletişim, Karar Alma ve Katılımcılık (-0,59) ile Kurumsal Kültür, Etik ve İş Birliği (-0,50) boyutlarında ortaya çıkmıştır. En düşük fark ise Stratejik Yönetim ve Kaynak Yönetimi boyutunda (-0,18) görülmektedir. Sonuçlar, koordinatörlerin özellikle çalışan gelişimi, iletişim, katılımcı yönetim ve ekipler arası iş birliği alanlarında desteklenmesinin yararlı olabileceğini göstermektedir.

Öncelikli gelişim alanları: Etkili iletişim ve katılımcı karar alma; Çalışan gelişimi ve performans yönetimi; Ekip çalışması ve iş birliği; Kurumsal iletişim ve geri bildirim.

9. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Liderlik Değerlendirme Anketi ile Liderlik Öz Değerlendirme Anketi sonuçlarının karşılaştırılması, yöneticilerin kendi liderlik performanslarına ilişkin değerlendirmeleri ile çalışanların yöneticilere ilişkin algıları arasında farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Özellikle Fakülte/Enstitü/Yüksekokul Sekreterleri ile Dekan/Müdür gruplarında bu farklılıkların daha belirgin olduğu görülmektedir.

Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, en fazla öne çıkan gelişim alanlarının iletişim ve katılımcı karar alma, çalışan gelişimi ve performans yönetimi, geri bildirim, stratejik yönetim, değişim yönetimi ve kurumsal iş birliği olduğu görülmektedir. Bu alanların hizmet içi eğitim ve yönetici gelişim programlarında öncelikli olarak ele alınması, elde edilen bulguların yönetsel gelişime somut biçimde yansıtılması açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, öz değerlendirme ile çalışan değerlendirmesi arasındaki farkların doğrudan bir performans yetersizliği göstergesi olarak yorumlanmaması; yöneticinin kendi algısı ile çalışan algısı arasındaki mesafenin bir gelişim ve geri bildirim göstergesi olarak ele alınması uygun olacaktır. Bu nedenle gelecekteki değerlendirme süreçlerinde yöneticilere sonuçlarına ilişkin yapılandırılmış geri bildirim verilmesi, gelişim alanlarına yönelik bireysel veya grup temelli eğitimler planlanması ve belirli aralıklarla izleme değerlendirmeleri yapılması önerilmektedir.

Bu yaklaşımın, üniversitemizde liderlik kapasitesinin sürekli geliştirilmesine, yönetsel farkındalığın artırılmasına ve çalışanların yönetim süreçlerine ilişkin algılarının iyileştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ek: 1 Liderlik Değerlendirme Anket Soruları

Soru 1. Kurumun misyon ve vizyonunun hayata geçirilmesine öncülük eder.
Soru 2. Faaliyetleri stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu yürütür.
Soru 3. Kaynakların stratejik önceliklere göre etkili ve verimli kullanılmasını sağlar.
Soru 4. Değişim ihtiyacını fark ederek zamanında harekete geçer.
Soru 5. Kurumda değişim ve gelişim süreçlerini aktif olarak yönetir.
Soru 6. Süreç yönetimi çalışmalarına katılır ve sürece sahiplik eder.
Soru 7. Faaliyetlerin sonuçlarını izler ve iyileştirme süreçlerini yönetir.
Soru 8. Kalite kültürünün Kurum içinde yayılmasına öncülük eder.
Soru 9. Sorunların çözümünde açık ve yapıcı bir iletişim kurar.
Soru 10. Yönetim anlayışına yönelik geri bildirim almaya açıktır.
Soru 11. Karar alma süreçlerine ilgili paydaşları dahil eder.
Soru 12. Karar alma süreçlerini ve uygulamaları şeffaf olarak yürütür.
Soru 13. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır.
Soru 14. Çalışanların gelişimini destekler ve gelişimine imkân sağlar.
Soru 15. Çalışanların performanslarını izler.
Soru 16. Çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim verir.
Soru 17. Başarıyı takdir eder ve çalışanları motive eder.
Soru 18. Karar alma süreçlerinde kurumsal verileri, analitik raporları ve performans göstergelerini esas alır.
Soru 19. Birimimdeki iş süreçlerini iyileştirecek dijital teknolojileri takip eder ve bu araçların kullanımını somut uygulamalarla teşvik eder.
Soru 20. Kurumun temel değerleri doğrultusunda Kurum kültürünün oluşturulmasına ve/veya güçlendirilmesine öncülük eder.
Soru 21. Etik değerlere uygun davranır ve örnek teşkil eder.
Soru 22. Meslektaşlarına ve Kurum çalışanlarına adil ve eşit davranır.
Soru 23. Kurum içinde birlikte çalışmayı teşvik eder.
Soru 24. Kurum vizyonu doğrultusunda dış paydaşlarla iş birliklerini geliştirir.

Ek: 2 Liderlik Öz Değerlendirme Anket Soruları

Soru 1. Kurumun misyon ve vizyonunun hayata geçirilmesine öncülük ederim.
Soru 2. Faaliyetleri stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu yürütürüm.
Soru 3. Kaynakların stratejik önceliklere göre etkili ve verimli kullanılmasını sağlarım.
Soru 4. Değişim ihtiyacını fark ederek zamanında harekete geçerim.
Soru 5. Kurumda değişim ve gelişim süreçlerini aktif olarak yönetirim
Soru 6. Süreç yönetimi çalışmalarına katılır ve sürece sahiplik ederim.
Soru 7. Faaliyetlerin sonuçlarını izler ve iyileştirme süreçlerini yönetirim.
Soru 8. Kalite kültürünün Kurum içinde yayılmasına öncülük ederim.
Soru 9. Sorunların çözümünde açık ve yapıcı bir iletişim kurarım.
Soru 10. Yönetim anlayışına yönelik geri bildirim almaya açığım.
Soru 11. Karar alma süreçlerine ilgili paydaşları dahil ederim.
Soru 12. Karar alma süreçlerini ve uygulamaları şeffaf olarak yürütürüm.
Soru 13. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alırım.
Soru 14. Çalışanların gelişimini destekler ve gelişimine imkân sağlarım
Soru 15. Çalışanların performanslarını izlerim.
Soru 16. Çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim veririm.
Soru 17. Başarıyı takdir eder ve çalışanları motive ederim.
Soru 18. Karar alma süreçlerinde kurumsal verileri, analitik raporları ve performans göstergelerini esas alırım.
Soru 19. Birimimdeki iş süreçlerini iyileştirecek dijital teknolojileri takip eder ve bu araçların kullanımını somut uygulamalarla teşvik ederim.
Soru 20. Kurumun temel değerleri doğrultusunda Kurum kültürünün oluşturulmasına ve/veya güçlendirilmesine öncülük ederim.
Soru 21. Etik değerlere uygun davranır ve örnek teşkil ederim.
Soru 22. Meslektaşlarına ve Kurum çalışanlarına adil ve eşit davranırım.
Soru 23. Kurum içinde birlikte çalışmayı teşvik ederim.
Soru 24. Kurum vizyonu doğrultusunda dış paydaşlarla iş birliklerini geliştiririm.