DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İZMİR-1982

LİDERLİK ANKETİ RAPORU (BİRİM)

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 algı 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 borçluyum. Bu çalışmanın, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin kurumsal hafızasına katkı sağlamasını, yönetimsel süreçlerin iyileştirilmesine rehberlik etmesini ve akademik camiamız için faydalı bir kaynak oluşturmasını temenni ederiz.

LİDERLİK ANKETİ

→ ÖLÇEK

Bu araştırmada birim 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

Kalite Güvencesi Sahipliği ve Birim Kültürü (B1–B5):

- Bu boyut, birim yönetiminin kalite güvencesi süreçlerine sahip çıkma düzeyini, sürdürülebilirlik yaklaşımını ve kurumsal değerleri esas alan bir yönetim kültürü oluşturma kapasitesini ölçmektedir.

Çevik Liderlik ve Süreç Yönetimi (B6–B8):

- Bu boyut, birim yönetiminin değişen koşullara uyum sağlama, çevik karar alma ve kriz durumlarında etkili liderlik sergileme yeterliğini değerlendirmektedir.

Birim İçi Liderlik ve Koordinasyon (B9–B11):

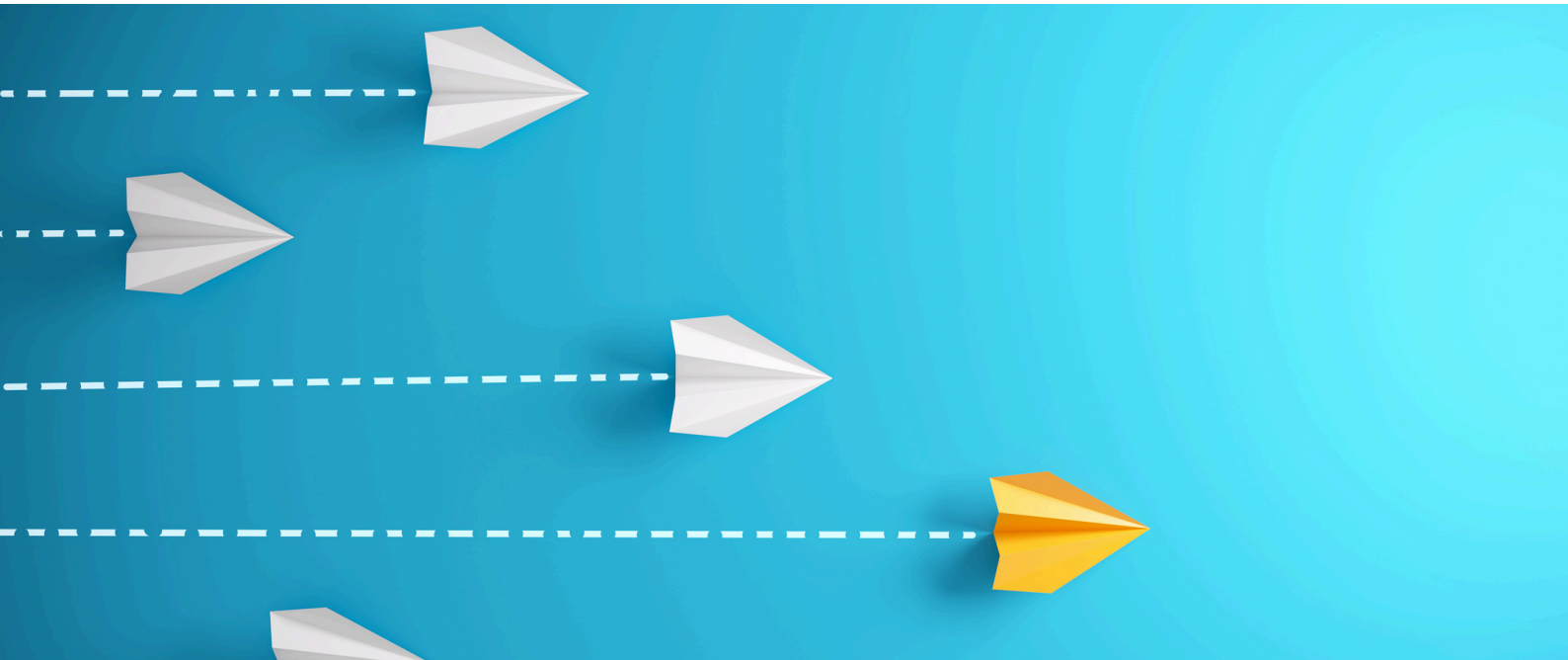
- Bu boyut, birim içinde ortak hedefler doğrultusunda liderlik sergilenmesi, iş birliği ve koordinasyonun sağlanması ile yetki ve sorumluluk paylaşımının etkinliğini kapsamaktadır.

Yetki Paylaşımı, İnsan İlişkileri ve Kurumsal İklim (B12–B15):

- Bu boyut, güvene dayalı insan ilişkileri, adalet, motivasyon, zaman yönetimi ve iş stresinin dengelenmesine yönelik liderlik uygulamalarını ölçmektedir.

İletişim ve Katılımcı Yönetim (B16–B17):

- Bu boyut, birim yönetimi ile çalışanlar arasındaki açık iletişim düzeyi ve katılımcı yönetim anlayışının varlığını değerlendirmektedir.



GENEL ÇIKTILAR

"Birim Yönetimi (Dekanlık) Liderlik Algısı" verileri incelendiğinde, fakültelerdeki yönetim yaklaşımlarının ve buna bağlı memnuniyet düzeylerinin birimler özelinde farklılaştığı görülmektedir. En yüksek genel ortalamaya sahip Turizm Fakültesi (4.56) ile listenin diğer ucunda yer alan Mühendislik Fakültesi (3.03) arasındaki puan aralığı, üniversite bünyesindeki yönetim pratiklerinde çeşitlilik olduğunu işaret etmektedir. Bu durum, fakültelerin dinamiklerine göre özelleşmiş yönetim stillerinin varlığına veya birimlerin farklı beklentilere sahip olduğuna dikkat çekmektedir.

Fakülteler, elde ettikleri skorlara göre üç ana grupta değerlendirilebilir:

1. ***Yüksek Memnuniyet Grubu (4.25 ve üzeri):*** Turizm, Denizcilik ve Mimarlık Fakülteleri; tüm alt boyutlarda sergiledikleri dengeli ve yüksek profille, çalışan memnuniyetinin güçlü olduğu birimler olarak öne çıkmaktadır.
2. ***Orta Düzey (Stabil) Grup (3.50 - 4.20 Aralığı):*** Veteriner Fakültesi'nden Hukuk Fakültesi'ne kadar uzanan grup, genel işleyişin sürdürüldüğü ancak belirli alanlarda iyileştirme fırsatlarının bulunduğu bir bölgeyi temsil etmektedir.
3. ***Gelişim Odaklı Grup (3.45 altı):*** Fizik Tedavi, Fen ve Mühendislik Fakülteleri, mevcut ortalamaları ile yönetimsel süreçlerde desteğe ve gelişime en çok ihtiyaç duyan birimler olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite Genelinde En Güçlü Boyut: "Kalite ve Kültür"

Veriler yatay eksende analiz edildiğinde, üniversitenin kurumsal yapısını destekleyen en güçlü alanın "Kalite ve Kültür (K1)" boyutu olduğu tespit edilmiştir. Genel sıralamada alt grupta yer alan fakültelerde dahi (Örn: Mühendislik: 3.24, Fen: 3.29) bu boyutun, İletişim veya İnsan İlişkileri (K5) gibi diğer parametrelere kıyasla daha yüksek puanlandığı görülmektedir. Bu bulgu, dekanlıkların kurumsal standartları koruma ve kalite süreçlerini yönetme konusundaki yetkinliklerinin, diğer yönetimsel becerilere kıyasla daha yerleşik olduğunu göstermektedir.

Gelişime En Açık Boyut: "İnsan İlişkileri ve İletişim"

Tablo genelinde, özellikle genel ortalaması 3.50'nin altında kalan birimlerde puanların en belirgin düşüş gösterdiği alanlar "İnsan İlişkileri (K4)" ve "İletişim (K5)" boyutlarıdır. Örneğin, Mühendislik Fakültesi özelinde İletişim puanının 2.82 seviyesinde olması, bu alanda karşılıklı diyaloğun güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Veriler, teknik ve idari süreçlerin yürütülmesindeki başarının, çalışanlarla kurulan birebir iletişim ve ilişkisel yönetimle de desteklenmesi gerektiği yönünde önemli bir geri bildirim sunmaktadır.

Birim Yönetimi Liderlik Algısı

	B1-B5	B6-B8	B9-B11	B12-B15	B17	Genel Ortalama
Turizm Fakültesi	4.65	4.67	4.41	4.54	4.46	4.56
Mimarlık Fakültesi	4.22	4.40	4.33	4.11	4.35	4.25
Denizcilik Fakültesi	4.35	4.19	4.24	4.17	4.00	4.23
Veteriner Fakültesi	4.20	4.17	4.24	4.07	4.36	4.16
Edebiyat Fakültesi	4.16	4.12	4.17	4.14	4.15	4.14
Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi	4.11	4.14	4.10	3.93	4.06	4.06
Hemşirelik Fakültesi	4.10	3.99	4.04	3.94	4.00	4.02
Tıp Fakültesi	3.98	3.90	3.95	3.90	3.85	3.93
İlahiyat Fakültesi	3.98	3.83	3.89	3.88	4.15	3.91
İşletme Fakültesi	3.89	3.82	3.90	3.85	3.92	3.89
Diş Hekimliği Fakültesi	3.92	3.90	3.94	3.70	3.81	3.86
Buca Eğitim Fakültesi	3.89	3.74	3.79	3.69	3.77	3.79
Güzel Sanatlar Fakültesi	3.55	3.67	3.88	3.80	4.18	3.75
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3.60	3.64	3.67	3.66	3.45	3.63
Hukuk Fakültesi	3.53	3.51	3.59	3.50	3.86	3.56
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Fakültesi	3.42	3.11	3.21	3.19	3.24	3.25
Fen Fakültesi	3.29	3.06	3.16	2.89	2.92	3.09
Mühendislik Fakültesi	3.24	3.05	3.03	2.86	2.77	3.03
GENEL ORTALAMA (ÜNİVERSİTE)	3.89	3.83	3.86	3.77	3.85	3.84

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

Bu rapor, üniversite bünyesindeki fakültelerin yönetimsel performansını beş ana boyutta (Kalite, Çeviklik, Liderlik, Yetki Paylaşımı ve İletişim) değerlendirmekte ve kurumsal gelişim için bir yol haritası sunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre üniversite genelinde öne çıkan ve korunması gereken başarı alanları şunlardır:

- ***Kalite Güvencesi Sahipliği (K1):*** Üniversite genelinde en yüksek skor bu alandadır (3.89/5.00). Birim yöneticilerinin kalite süreçlerini akademik bir kültür haline getirme çabası personel tarafından takdir edilmektedir. Bu, kurumun akreditasyon ve sürdürülebilirlik hedefleri için çok güçlü bir temeldir.
- ***Birim İçi Koordinasyon Yetkinliği:*** Özellikle Denizcilik ve Turizm gibi zirve fakültelerde, birim içindeki bölümler arası eşgüdümün mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Bu, kriz anlarında kurumun direncini artıran bir unsurdur.
- ***Cinsiyet Bazlı Algı Eşitliği:*** İstatistiksel analizler (T-Testi), kadın ve erkek akademisyenlerin yönetim süreçlerini benzer şekilde algıladığını göstermektedir. Bu durum, yönetim uygulamalarında cinsiyet bazlı bir ayrımcılık algısının olmadığını ve "fırsat eşitliği" ilkesinin kurum kültüründe yerleştiğini kanıtlamaktadır.

GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR

Elde edilen genel memnuniyet düzeyi 3.81 ile 'olumlu' kategorisinde yer alsa da, veri seti incelendiğinde belirli alanlarda sistematik iyileştirmelerin çalışan motivasyonunu önemli ölçüde artırabileceği görülmektedir. Kurum içi memnuniyeti sınırlayan temel faktörler aşağıda özetlenmiştir:

1. ***İş Stresi ve Motivasyon Yönetimi (B15 - En Kritik Alan):*** Soru bazlı analizde, üniversite genelindeki en düşük ortalama (3.57) bu maddeye aittir. Çalışanlar, iş stresini dengeleyici ve motivasyonu artırıcı uygulamaların yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bu veri, teknik yönetimden ziyade, çalışanın psikolojik dayanıklılığını ve moralini destekleyecek 'insan odaklı' yönetim pratiklerine (takdir mekanizmaları, sosyal etkinlikler vb.) daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.
2. ***İş Yükü ve Zaman Yönetimi (B14):*** İş stresi ile doğrudan bağlantılı olan 'zaman yönetimi ve iş yükü dağılımı' maddesi 3.66 puanla, genel ortalamanın altında kalan bir diğer kritik alandır. Akademik ve idari personelin üzerindeki iş yükünün planlanması konusunda algılanan bu düşüklük, B15 maddesindeki stres algısını besleyen temel kök nedenlerden biri olarak öne çıkmaktadır.
3. ***Yetki Paylaşımı ve Adalet Algısı (B12):*** 'İnsan İlişkileri' boyutunun en düşük puanlı maddelerinden biri olan yetki ve sorumluluk paylaşımı 3.74 seviyesindedir. Personelin bir kısmı, yetkilerin dağılımında daha şeffaf ve dengeli bir yaklaşım beklemektedir. Bu alandaki 0.10 - 0.15 puanlık düşüşler bile, kurum içindeki adalet duygusunun zedelenmesine ve aidiyetin azalmasına yol açabilme potansiyeli taşımaktadır.

STRATEJİK ÖNERİLER

A. Kısa Vadeli Aksiyonlar:

1. ***Motivasyon ve İyi Oluş Seferberliği (B15):*** Üniversite genelindeki en düşük puanlı "İş Stresi" alanını iyileştirmek için, birimlerde takdir mekanizmaları (teşekkür belgesi, başarı vurgusu) ve sosyal etkileşimi artırıcı etkinlikler ivedilikle başlatılmalıdır.
2. ***Odak Grup Toplantıları:*** Memnuniyet ortalaması 3.25'in altında kalan fakültelerde (Mühendislik, Fen vb.) yönetici-personel kopukluğunun nedenlerini anlamak için Rektörlük koordinesinde "İhtiyaç Analizi" görüşmeleri yapılmalıdır.
3. ***Şeffaf İş Yükü Planlaması:*** "Adalet" ve "İş Yükü" (B14) algısını güçlendirmek adına, akademik/idari görev dağılımları gözden geçirilmeli ve şeffaf bir paylaşım modeli oluşturulmalıdır.

B. Orta ve Uzun Vadeli Stratejiler:

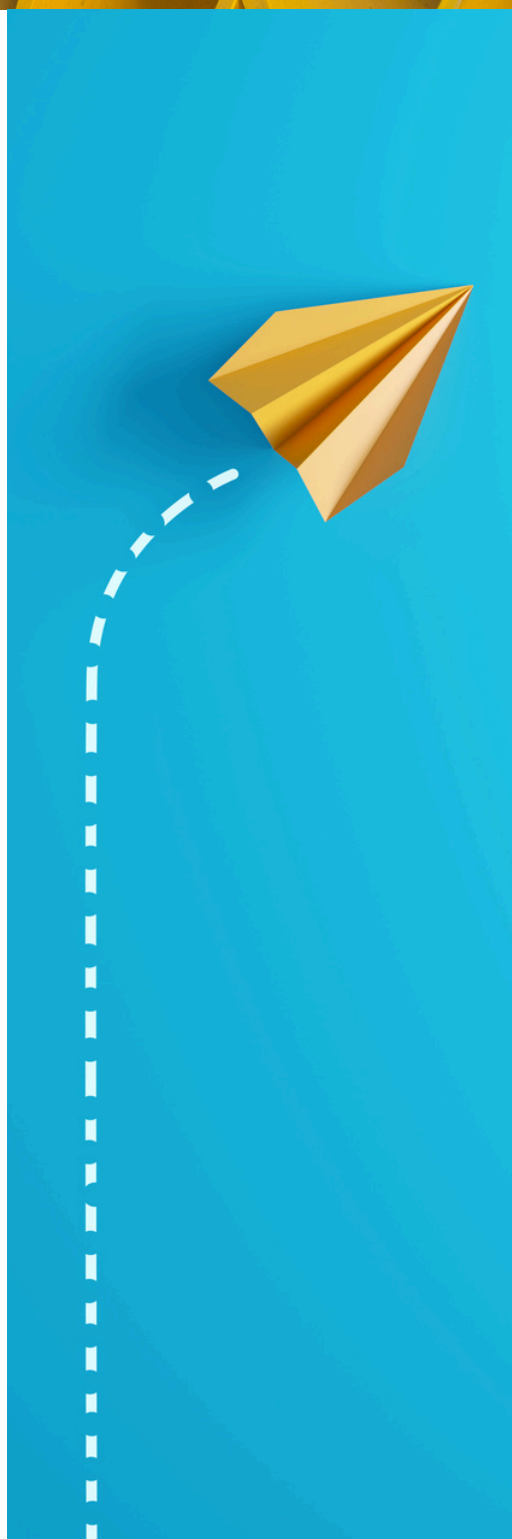
1. ***İnsani Liderlik Gelişim Programı:*** Yöneticilere yönelik eğitim odağı teknik konulardan; verilerin en zayıf olduğu "İletişim, Empati ve Çatışma Yönetimi" alanlarına kaydırılmalıdır.
2. ***Performans Takip Sistemi:*** Liderlik memnuniyet anketi yıllık periyotlarla tekrarlanmalı; yöneticilerin karne kriterlerine "Çalışan Memnuniyeti Değişimi" parametresi eklenmelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dokuz Eylül Üniversitesi fakülteleri, yükseköğretimde kalite güvencesini merkeze alan güçlü ve sürdürülebilir bir vizyona sahiptir. Bununla birlikte, bu vizyonun kurumsal etkiyi artıracak biçimde hayata geçirilebilmesi; katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi, karar alma süreçlerinde şeffaflığın artırılması ve yetki paylaşımının dengeli bir şekilde yapılandırılması ile doğrudan ilişkilidir. Akademik ve idari personelin görüşlerinin sistematik olarak dikkate alındığı, güvene dayalı bir yönetsel iklimin oluşturulması, kurumsal bağlılığı ve aidiyet duygusunu önemli ölçüde pekiştirecektir.

Bu çerçevede, çalışanların motivasyon düzeylerini yükselten, iş yükü ve iş stresini azaltmayı hedefleyen "insan odaklı" liderlik yaklaşımlarının yaygınlaştırılması, hem bireysel performansı hem de kurumsal verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Söz konusu liderlik anlayışının benimsenmesi, üniversitenin akademik, yönetsel ve toplumsal etki alanlarında elde ettiği başarıların daha da güçlenmesine katkı sağlayacak; kalite göstergelerine yansıyan genel başarı puanının 4.50 bandının üzerine taşınmasına önemli bir ivme kazandıracaktır.

Benzer şekilde, liderlik süreçlerinde empati, adalet ve açık iletişimi merkeze alan bir yaklaşımın kurumsal kültüre yerleşmesi, çalışanların karar alma mekanizmalarına aktif katılımını teşvik edecektir. Bu durum, yalnızca yönetsel süreçlerin etkinliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda akademik ve idari personelin kendini değerli ve güvende hissettiği bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sunacaktır. Böyle bir yönetsel iklimin oluşturulması, yenilikçi uygulamaların desteklenmesini ve sürekli iyileştirme anlayışının güçlenmesini sağlayarak, üniversitenin rekabet gücünü ve kurumsal itibarını sürdürülebilir biçimde artıracaktır.



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İZMİR-1982

LİDERLİK ANKETİ RAPORU

FAKÜLTELER

ARALIK 2025

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
KALİTE KOORDİNATÖRLÜĞÜ