

# LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETLERİ İZLEME, DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME RAPORU

**KALİTE YÖNETİM KOORDİNATÖRLÜĞÜ**

**2024**

# 1. GİRİŞ

Maltepe Üniversitesi Kalite Güvence Sistemi kapsamında, birim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi hem Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) değerlendirme süreçleri hem de ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi standartlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

2024-2028 Stratejik amaçlarından biri olan paydaş katılımını sağlama hedefi doğrultusunda üniversitemiz içinde uygulanan anketler, üniversitemizin faaliyetlerine yönelik genel memnuniyet düzeyini belirlemede ve süreçlerin iyileştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu anketler, paydaşların görüş ve önerilerini toplamak için önemli bir araç olarak kullanılarak, üniversitenin hizmet kalitesini artırma ve stratejik hedeflerine ulaşma yolunda değerli veriler sağlamaktadır.

Üniversitemizdeki Liderlik Değerlendirme Anketi çalışması kapsamında anket formu oluşturma, veri toplama, analiz ve raporlama faaliyetlerinden oluşan süreç tamamlanmış ve toplanan veriler ışığında bu rapor hazırlanmıştır. Anketin planlanması ve yürütülmesi Kalite Yönetim Koordinatörlüğü sorumluluğunda gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan formlar, 7 Kasım 2024 – 15 Kasım 2024 tarihleri arasında idari ve akademik personele e-posta yoluyla duyurulmuş ve Google Forms üzerinden uygulanmıştır. Anketin amacı, üniversitemizde görev yapan liderlerin performansını değerlendirmek ve iyileştirmeye yönelik geri bildirim toplamaktır. Anket süreci boyunca katılımcıların kimlikleri anonim kalmıştır. Stratejik Liderlik Anketine toplam 105 akademik personel (katılım oranı: %20), Operasyonel Liderlik Anketine 10 idari personel (%18) katılmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesi, Tablo 1'de belirtilen oranlara göre yapılmıştır. Genel liderlik değerlendirme oranı %60'ın altında kalan kriterler için düzeltici faaliyet (DÖF) planlanması gerekmektedir. Orta düzey liderlik değerlendirme oranına sahip kriterler için, faaliyeti yürüten birimlerin gerekli gördükleri durumlarda düzeltici faaliyet başlatmaları beklenmektedir. Yüksek düzey liderlik oranına sahip kriterler için ise, ilgili birimlerin inisiyatifini doğrultusunda hizmet kalitesinin korunması ve geliştirilmesi amacıyla iyileştirici faaliyetler planlanabilir.

Tablo 1. Liderlik Değerlendirme Aralıklarına Göre Anket Analiz Yaklaşımı

Değerlendirme Oranı (%)	Liderlik Değerlendirme Düzeyi	DÖF Zorunluluęu
0-59	Düşük	Zorunlu
60-69	Orta	Birim İnişyatifinde
70-100	Yüksek	Birim İnişyatifinde

## 2. LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETLERİ

Akademik personel ve idari personelin liderlik değerlendirme anketleri 2024 yılında oluşturulup stratejik ve operasyonel liderlik adı altında iki gruba ayrılarak uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik liderler değerlendirme anketinde “Rektör, Genel Sekreter, Dekanlar, Merkez/MYO/YO/Enstitü Müdürleri” değerlendirilirken, Operasyonel Liderler anketinde “Genel Sekreter, Daire Başkanları/Müdür/Koordinatör vb.” değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Stratejik liderler değerlendirme anketine 105 akademik personel, operasyonel liderler anketine ise 10 idari personel katılmıştır. Bu anketler yoluyla toplam 115 paydaşın görüşü alınmıştır.

Anketin boyutları ve ifadeleri Ondokuz Mayıs Üniversitesi tarafından yapılan Liderlik anketinden uyarlanarak kullanılmıştır.

Her iki ankette de yer alan boyutlar şu şekildedir: Vizyoner/ Geleneksel, Demokratik Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/ Kontrol Odaklı, Öğrenen Eğitici/ İçeDönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif. Liderlik değerlendirme aralığı Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Liderlik Değerlendirme Aralığı

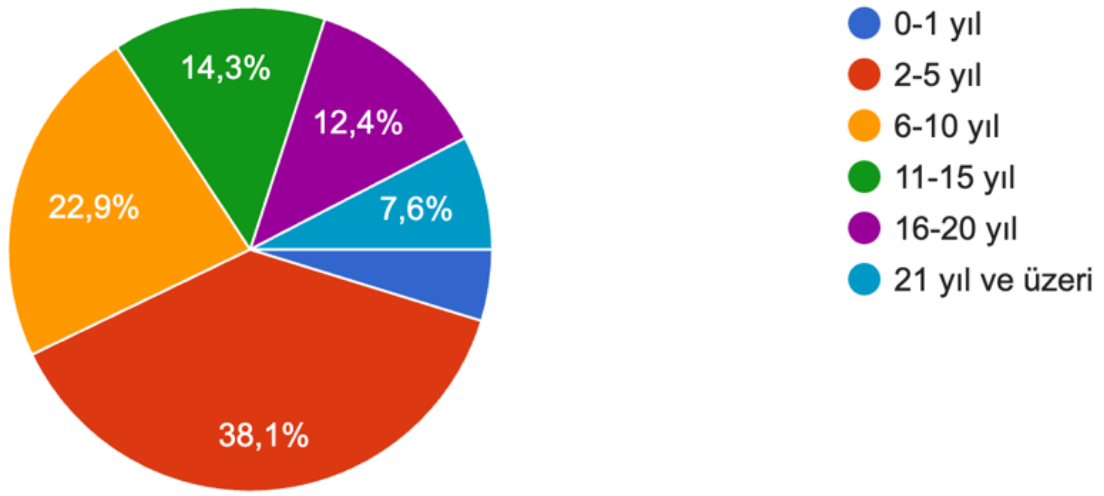
Liderlik Boyutları	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)	Düşük	Orta	Yüksek
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)			
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)			
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)			
Destekleyici(5) /Baskıcı(1)			
Çevik(5) /Pasif(1)			

### 2.1 Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi

Akademik personel tarafından yapılan anket, 5 liderlik boyutunda (Vizyoner/Geleneksel, Demokratik-Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/Kontrol Odaklı, Öğrenen-Eğitici/İçe Dönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif) toplam 46 ifadeden oluşmaktadır. Bu anketle, "Rektör, Genel Sekreter, Dekan, Merkez/MYO/YO/Enstitü Müdürleri" gibi liderlik pozisyonları değerlendirmiştir.

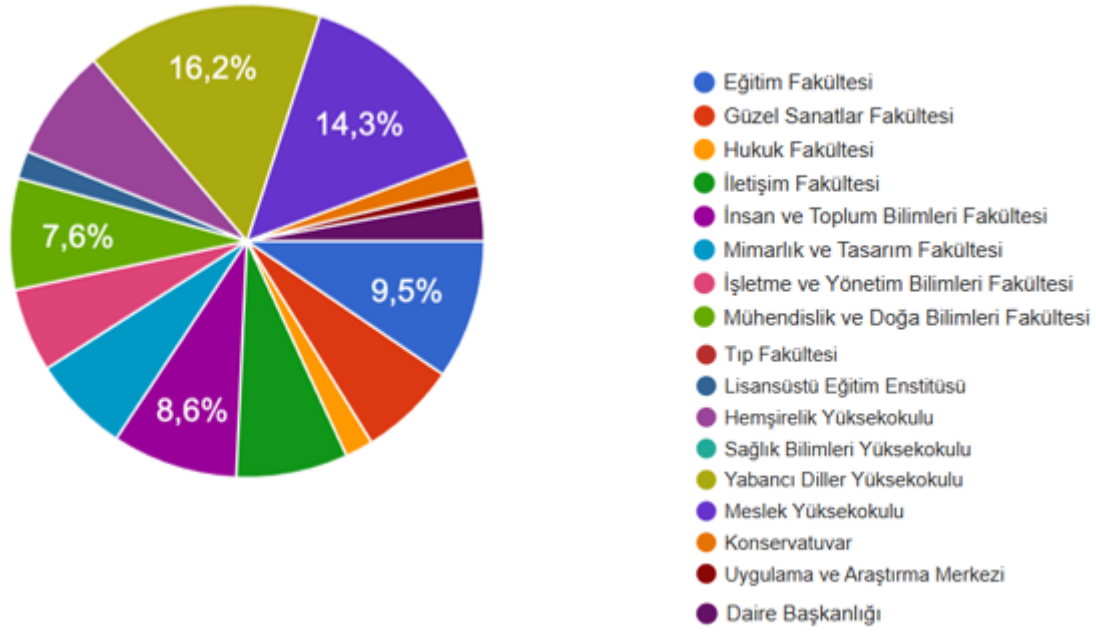
### *Toplam Çalışma Süresi*

Stratejik liderlik anketine katılan akademik personelin çalışma sürelerine göre yapılan analizde, en büyük grubu %38,1 oranıyla 2-5 yıldır üniversitede çalışanlar oluşturmaktadır. Bu grubu, %22,9 oranıyla 6-10 yıldır görev yapanlar takip etmektedir. Üçüncü en yüksek grup, %14,3 oranıyla 16-20 yıldır üniversitede çalışanlardan oluşmaktadır. En düşük oran ise %4,7 ile 21 yıldan fazla süredir üniversitede görev yapan akademik personeli temsil etmektedir. Bu veriler, ankete katılan akademik personelin büyük bir kısmının nispeten kısa süreli deneyime sahip olduğunu ve daha uzun süre görev yapanların sayısının görece az olduğunu göstermektedir.



### *Çalışılan Birim*

Stratejik liderlik anketine katılan akademik personelin çalıştığı birimlere göre dağılım incelendiğinde, en fazla katılım %16,2 oranıyla Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi'nden gelmiştir. İkinci en yüksek katılım %14,3 ile Eğitim Fakültesi'nden olmuştur. En az katılım ise %4,8 oranıyla İletişim Fakültesi'nden gerçekleşmiştir.



### Değerlendirilen Liderin Görevine Göre Analizi

Akademik personel stratejik liderler değerlendirme anketinde “Rektör, Dekanlar, Merkez/MYO/YO/Enstitü Müdürleri” değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ankete katılan akademik personelin liderin görevine göre dağılımı incelendiğinde, dört farklı liderlik pozisyonu altı boyutta değerlendirilmiştir. Rektör, tüm boyutlarda en yüksek liderlik puanları almıştır. Genel değerlendirme oranlarına göre sıralama: Rektör (%91,90), Müdür (%89,77) ve Dekan (%81,78) şeklindedir. Her boyuta göre değerlendirme sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Değerlendirilen Liderin Görevine Göre Değerlendirme Anket Sonuçları

No	Liderlik Değerlendirme Anket Boyutları	Rektör	Dekan	Müdür
1	Vizyoner /Geleneksel Liderlik Boyutu	89,60	80,07	92,27
2	Demokratik-Eşitlikçi /Otoriter Liderlik Boyutu	93,64	82,55	88,27
3	İlişki Odaklı /Kontrol Odaklı Liderlik Boyutu	90,91	82,06	90,67
4	Öğrenen-Eğitici /İçe Dönük Liderlik Boyutu	92,89	83,37	89,82
5	Destekleyici/Baskıcı Liderlik Boyutu	91,93	80,59	88,80
6	Çevik/Pasif Liderlik Boyutu	92,42	82,06	88,80
<b>Genel Değerlendirme Oranı</b>		<b>91,90</b>	<b>81,78</b>	<b>89,77</b>

2024 Stratejik Liderler Değerlendirme anketi 5 liderlik boyutu (Vizyoner/Geleneksel, Demokratik-Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/Kontrol Odaklı, Öğrenen-Eğitici/İçe Dönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif) ve 46 ifade sonuçlarına göre; değerlendirilen yöneticilerde genel ortalama **%84,54** ile **Yüksek Liderlik** düzeyi görülmüştür. Her boyuta göre değerlendirme sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Stratejik Liderler Değerlendirme Anket Sonuçları 2024

Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
<b>Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)</b>		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	81,46
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur	82,92
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	81,88
4	Kurumsal değişime öncülük eder.	84,58
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	83,33
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncelik eder.	86,04
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	81,67
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	85,83
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	86,67
<b>Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)</b>		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	82,71
11	Görüş ve önerilere açıktır.	86,25
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	83,96
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	86,04
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	84,79
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	85,21
<b>Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)</b>		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	82,50
17	Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	83,33
18	İşiyile ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	87,29
19	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	86,04
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	87,50
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	82,71
<b>İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)</b>		
22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	85,21
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	82,50
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	87,29
25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	85,83
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	87,29
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	86,46
28	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	82,71

Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
29	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	82,92
30	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	90,63
31	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	83,13
32	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	84,58
<b>Destekleyici (5) /Baskıcı(1)</b>		
33	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	81,88
34	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	82,92
35	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	82,92
36	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	81,46
37	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	82,29
38	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	86,88
39	Yeni proje ve fikirleri destekler.	90,00
40	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	84,17
<b>Çevik (5) /Pasif(1)</b>		
41	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	83,54
42	Esnek ve değişime açıktır.	81,67
43	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	87,92
44	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	83,75
45	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	85,83
46	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yollarını geliştirir.	85,63
<b>Genel Değerlendirme Oranı</b>		<b>84,54</b>

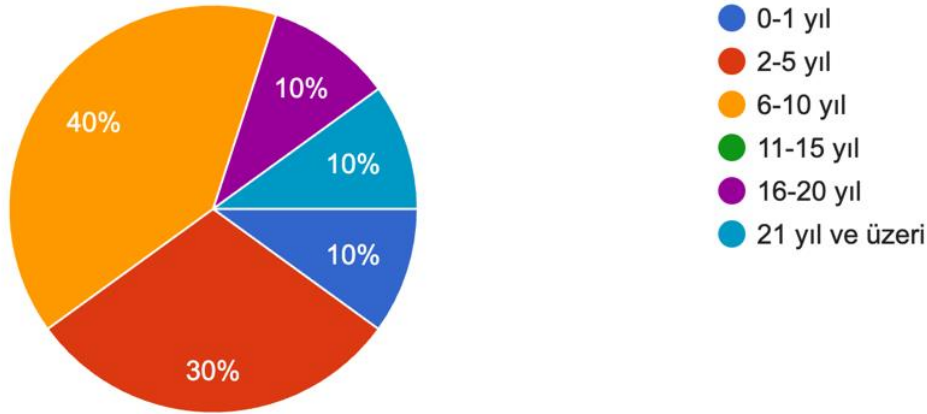
## 2.2. Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi

İdari personel tarafından yapılan anket, 5 liderlik boyutunda (Vizyoner/Geleneksel, Demokratik-Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/Kontrol Odaklı, Öğrenen-Eğitici/İçe Dönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif) toplam 46 ifadeden oluşmaktadır. Bu anketle, "Genel Sekreter, Daire Başkanı, Müdür, Koordinatör ve Direktör" gibi liderlik pozisyonları değerlendirilmiştir.

### *Toplam Çalışma Süresi*

Operasyonel liderlik anketine katılan idari personelin çalışma sürelerine göre yapılan analizde, en büyük grubu %40 oranıyla 6-10 yıldır üniversitede çalışanlar oluşturmaktadır. Bu grubu, %30 oranıyla 2-5 yıldır görev yapanlar takip etmektedir. 0-1 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl (her biri 10%) grafikte eşit olarak temsil edilmektedir.





2024 Operasyonel Liderler Değerlendirme anketi 5 liderlik boyutu (Vizyoner/Geleneksel, Demokratik-Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/Kontrol Odaklı, Öğrenen-Eğitici/İçe Dönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif) 46 ifade sonuçlarına göre değerlendirilen yöneticiler %70,78 ile yüksek liderlik düzeyi görülmüştür. Her boyuta göre değerlendirme sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Birim yöneticileri tarafından iyileştirmeye açık liderlik boyutları belirlenmiş ve aksiyon planları düzenlenmiştir.

Tablo 5. Operasyonel Liderler Değerlendirme Anket Sonuçları

Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	72,00
2	Hedeflere ulaşılabileceğine dair güven oluşturur	70,00
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	64,00
4	Kurumsal değişime öncülük eder.	70,00
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	72,00
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncelik eder.	70,00
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	68,00
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	66,00
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	74,00
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	70,00
11	Görüş ve önerilere açıktır.	68,00
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	74,00
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	70,00
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	70,00
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	74,00

Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	68,00
17	Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	66,00
18	İşle ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	70,00
19	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	74,00
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	72,00
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	72,00
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)		
22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	72,00
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	74,00
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	72,00
25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	72,00
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	72,00
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	72,00
28	Çalışanların işini seyerek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	68,00
29	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	68,00
30	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	72,00
31	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	70,00
32	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	76,00
Destekleyici (5) /Baskıcı(1)		
33	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	68,00
34	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	68,00
35	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	68,00
36	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	68,00
37	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	66,00
38	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	68,00
39	Yeni proje ve fikirleri destekler.	72,00
40	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	74,00
Çevik (5) /Pasif(1)		
41	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	74,00
42	Esnek ve değişime açıktır.	70,00
43	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	74,00
44	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	72,00
45	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	76,00
46	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	76,00
Genel Değerlendirme Oranı		70,78

### 3. GENEL DEĞERLENDİRME

Lider değerlendirme anketi, stratejik ve operasyonel olarak ele alındığında değerlendirme oranı ortalaması %77,66'dır. Değerlendirme ortalamaları, boyutlara göre Tablo 6'da detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bu bağlamda, düzeltici ve iyileştirici faaliyetlerin oluşturulması birimlerin inisiyatifinde değerlendirilecektir.

Tablo 6. Liderlik Değerlendirme Anket Boyutlarına İlişkin Ortak Sonuçlar

No	Liderlik Değerlendirme Anket Boyutları	Stratejik Liderler Değerlendirme Oranı (%)	Operasyonel Liderler Değerlendirme Oranı (%)
1	Vizyoner /Geleneksel Liderlik Boyutu	83,82	69,56
2	Demokratik-Eşitlikçi /Otoriter Liderlik Boyutu	84,83	71,00
3	Öğrenen-Eğitici /İçe Dönük Liderlik Boyutu	84,90	71,64
4	İlişki Odaklı /Kontrol Odaklı Liderlik Boyutu	85,32	70,33
5	Destekleyici/Baskıcı Liderlik Boyutu	84,06	69,00
6	Çevik/Pasif Liderlik Boyutu	84,72	73,67
Genel Değerlendirme Oranı		84,54	70,78

### 4. ANKET SONUÇLARI İYİLEŞTİRME EYLEM PLANI

Akademik ve idari personele yönelik gerçekleştirilen anket sonuçlarına dayanarak, "Liderlik Değerlendirme Anket Sonuçları İyileştirme Eylem Planı" 2024-2025 eğitim-öğretim yılında uygulanmak üzere Kalite Yönetim Koordinatörlüğü tarafından hazırlanmıştır. Eylem planı kapsamında önerilen iyileştirmeler aşağıda sıralanmıştır:

#### 1. Anket Katılımını Artırma

Mevcut liderlik değerlendirme anketlerine katılımın artırılması amacıyla anket uygulama takviminin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda, anketlerin eğitim-öğretim yılı içinde en az bir kere yapılması Kalite Güvence Sistemi Çalışma Takvimine eklenecektir.

Bu dönemde anketler için belirlenen tarihin, katılımcı sayısını artıracak şekilde belirlenmesi hedeflenmektedir.

## 2. Liderlik Eğitimlerinin Geliştirilmesi

Anket sonuçlarında yönetim becerileri, iletişim ve kriz yönetimi gibi alanlarda orta düzeyde değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir. Bu alanları iyileştirmek amacıyla Eğiticinin Eğitimi kapsamında;

- Yenilikçi yönetim yaklaşımları,
- Etkili iletişim ve müzakere teknikleri
- Zaman ve stres yönetimi
- Takım ve ekip çalışması yönetimi
- Dijital yönetim vb. eğitimlerinin planlanması ve uygulanması önerilmektedir.

### **Sorumluluklar:**

- Kalite Komisyonu iyileştirme eylem planını hazırlamaktan sorumlu olacaktır.
- Kalite Yönetim Koordinatörlüğü, hazırlanan eylem planının ilgili birimlere iletilmesi, planlanan düzeltici faaliyetlerin (DÖF) gerçekleştirme düzeylerinin izlenmesi ve üst yönetim için düzenli raporlar hazırlanmasından sorumludur.
- Öğrenme ve Öğretme Merkezi, Eğiticilerin Eğitimi kapsamında ilgili eğitimleri planlayarak programa alınmasından sorumludur.