



LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETLERİ İZLEME, DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME RAPORU

KALİTE KOORDİNATÖRLÜĞÜ

2025

Giriş

Antalya Belek Üniversitesi, kalite güvence sistemi çerçevesinde yürütülen stratejik plan doğrultusunda, kurumsal yönetim ve liderlik süreçlerinin sürekli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu kapsamda, 10–17 Ekim 2025 tarihleri arasında akademik ve idari personelin katılımıyla Liderlik Değerlendirme Anketleri uygulanmıştır. Çalışma, stratejik planın “İyi Yönetişim ve Etkin Liderlik” hedefiyle uyumlu şekilde, kurum genelinde liderlik uygulamalarının mevcut durumunu belirlemek, güçlü yönleri tespit etmek ve iyileştirmeye açık alanları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulamaları iki ana başlık altında yürütülmüştür:

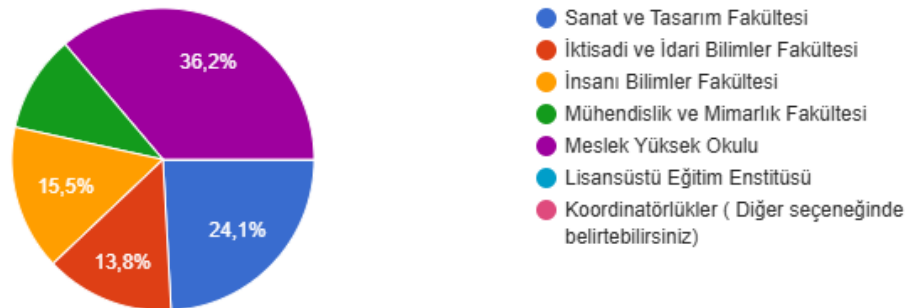
1. Stratejik Yönetim Liderliği: Rektörlük ve Rektör Yardımcılığı düzeyinde liderlik davranışlarının değerlendirilmesi,
2. Operasyonel Liderlik: Fakülte, bölüm ve idari birim düzeyinde görev yapan yöneticilerin (bölüm başkanları ve birim başkanları) değerlendirilmesi.

Akademik personel tarafından gerçekleştirilen anketlere katılım oranları aşağıdaki gibidir:

- Bölüm Başkanlığı Anketi: 87 katılımcı (%100)
- Birim Başkanlığı Anketi: 71 katılımcı (%82)
- Rektör Yardımcılığı Anketi: 61 katılımcı (%70)
- Rektörlük Anketi: 70 katılımcı (%80)

Liderlik değerlendirme anketine katılan toplam 87 akademik personelin birimlere göre dağılımı incelendiğinde, Meslek Yüksekokulu %36,2 (n=31), Sanat ve Tasarım Fakültesi %24,1 (n=21), İnsan Bilimleri Fakültesi %15,5 (n=14), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi %13,8 (n=12), Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi %10,3 (n=9) ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü %2,5 (n=1) oranında temsil edilmiştir.

Şekil 1- Ankete katılımın birimlere bazında dağılımı



İdari personel kapsamında ise toplam 35 çalışan için üç ayrı liderlik düzeyi değerlendirilmiştir: Daire Başkanlıkları, Genel Sekreterlik ve Rektörlük. Bu kapsamda katılım oranları şu şekildedir:

- Daire Başkanlıkları Anketi: 14 katılımcı (%40)
- Genel Sekreterlik Anketi: 15 katılımcı (%43)

Tüm katılımcıların kimlikleri anonim tutulmuş; elde edilen veriler yalnızca kurumsal değerlendirme, izleme ve iyileştirme amaçlarıyla kullanılmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesi, Tablo 1’de belirtilen katılım oranları esas alınarak yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, genel liderlik değerlendirme oranı %65’in altında kalan kriterler için Düzeltici ve Önleyici Faaliyet (DÖF) planlanması gerekmektedir.

Bu süreç, Antalya Belek Üniversitesi’nin kalite yönetim sistemi kapsamında benimsemiş olduğu PUKÖ (Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al) döngüsünün temel bir bileşeni olarak, kurumsal liderlik kapasitesinin sürdürülebilir biçimde geliştirilmesini hedeflemektedir.

Tablo 1. Liderlik Değerlendirme Aralıkları

Değerlendirme Oranı	Liderlik Değerlendirme Düzeyi	DÖF Zorunluluğu
0-65	Düşük	Zorunlu
65-75	Orta	Birim İnisiyatifinde
75-100	Yüksek	Birim İnisiyatifinde

Liderlik Değerlendirme Anketleri

Antalya Belek Üniversitesi’nde liderlik uygulamalarının kurumsal düzeyde izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen Liderlik Değerlendirme Anketleri, kalite güvence sistemi kapsamında 2025 yılında oluşturulmuş ve 2025 yılında uygulanmıştır. Anketler, stratejik planın “*Etkin Liderlik ve Katılımcı Yönetim*” hedefiyle uyumlu biçimde “Stratejik Liderlik ve Operasyonel Liderlik” olmak üzere iki ana grupta ele alınmıştır.

- **Stratejik Liderlik Değerlendirme Anketi**, üniversite düzeyinde karar alma süreçlerinden sorumlu üst yönetimin liderlik davranışlarını değerlendirmeye yöneliktir. Bu kapsamda yalnızca Rektör ve Rektör Yardımcıları değerlendirilmiştir.
- **Operasyonel Liderlik Değerlendirme Anketi** ise kurumun akademik ve idari işleyişinin yürütülmesinden sorumlu yönetsel birimlerin liderlik uygulamalarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu grup içerisinde Genel Sekreter, Daire Başkanları, Bölüm Başkanları, Birim Yöneticileri ve Koordinatörler yer almaktadır.

2025 yılı uygulaması kapsamında toplam 200 anket doldurulmuştur. Katılım, akademik ve idari personeli kapsayacak şekilde planlanmış; böylece kurum genelinde liderlik algısına ilişkin çok boyutlu bir veri seti oluşturulmuştur.

Anketin boyutları ve değerlendirme ifadeleri, Ondokuz Mayıs Üniversitesi tarafından geliştirilmiş olan “Liderlik Değerlendirme Anketi” temel alınarak, Antalya Belek Üniversitesi’nin kurumsal yapısına ve stratejik önceliklerine uyarlanmıştır. Her iki ankette de liderlik davranışları aşağıdaki altı temel boyut altında incelenmiştir:

1. Vizyoner / Geleneksel
2. Demokratik-Eşitlikçi / Otoriter
3. İlişki Odaklı / Kontrol Odaklı

4. Öğrenen-Eğitici / İçe Dönük
5. Destekleyici / Baskıcı
6. Çevik / Pasif

Bu boyutlar, kurum liderlerinin vizyon geliştirme, ekip yönetimi, karar alma, değişime uyum sağlama, çalışan gelişimini destekleme ve yönetsel çeviklik becerilerini çok boyutlu olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Her iki anket türünde de liderlik değerlendirme aralıkları Tablo 2’de sunulmuş olup, sonuçların yorumlanması bu aralıklar esas alınarak yapılmıştır

Tablo 2. Liderlik Değerlendirme Aralığı

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

Tablo 3. Antalya Belek Üniversitesi Akademik ve İdari Personelin Lider Memnuniyeti Genel Sonuçları

Anket Tipi	Sayı	Ortalama	Yüzde
Rektöre İlişkin Lider Memnuniyeti	70	3,77	75
Rektör Yardımcısına İlişkin Lider Memnuniyeti	61	3,20	63
Akademik Birim Yöneticisine İlişkin Lider Memnuniyeti	71	3,90	78
Akademik Bölüm Yöneticisine İlişkin Lider Memnuniyeti	87	4,04	81
Genel Sekreterliğe İlişkin Lider Memnuniyeti	-	-	-
İdari Birim Yöneticisine İlişkin Lider Memnuniyeti	-	-	-
Üniversite Genel	293	3,72	74,55

Tablo 3 incelendiğinde, Antalya Belek Üniversitesi genelinde lider memnuniyetinin ortalama 3,72 puan (%74,55) düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değer, kurum genelinde liderlik uygulamalarına ilişkin memnuniyetin “orta-üst düzeyde” seyrettiğini göstermektedir.

Akademik personel tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerde, Akademik Bölüm Yöneticisine İlişkin Lider Memnuniyeti ortalaması 4,04 puan (%81) olup tüm gruplar içinde en yüksek memnuniyet düzeyine işaret etmektedir. Bunu Akademik Birim Yöneticisine İlişkin Lider Memnuniyeti izlemiştir; ortalama 3,9 puan (%78) ile genel ortalamanın üzerinde bir sonuç elde edilmiştir. Bu bulgular, akademik birimlerde liderlik algısının yüksek düzeyde olumlu değerlendirildiğini göstermektedir.

Stratejik yönetim düzeyinde ise Rektöre İlişkin Lider Memnuniyeti ortalaması 3,77 puan (%75), Rektör Yardımcısına İlişkin Lider Memnuniyeti ortalaması ise 3,2 puan (%63) olarak belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, rektörlük düzeyinde genel bir memnuniyet algısına işaret ederken, rektör yardımcılığı düzeyinde görece daha düşük bir liderlik memnuniyeti bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Genel Sekreterlik ve İdari Birim Yöneticilerine ilişkin anketlerde yeterli katılım sağlanamadığı için (veri bulunmamaktadır) bu birimler analiz kapsamı dışında tutulmuştur.

Sonuç olarak, Antalya Belek Üniversitesi genelinde lider memnuniyetinin genel olarak olumlu bir seyir izlediği; özellikle akademik birimlerde güçlü bir liderlik algısının bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, stratejik yönetim düzeyinde (rektörlük ve rektör yardımcılığı) memnuniyet oranlarının görece daha düşük seyretmesi, bu alanlarda iletişim, katılımcılık ve yönetsel farkındalık konularında iyileştirme çalışmalarına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

1. Akademik Bölüm Başkanlığı Lider Değerlendirme Anketi

Akademik Bölüm Başkanlıkları Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	77,58
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur	76,55
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	75,17
4	Kurumsal değişime öncülük eder.	75,51
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	77,93
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncelik eder.	80,34
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	78,62
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	77,24
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	84,13
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	80
11	Görüş ve önerilere açıktır.	81,72
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	81,72
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	85,23
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	82,41
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	83,70
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	81,38
17	Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	84,48
18	İşile ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	82,07
19	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	83,10
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	80,34
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	81,72
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)		
22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	77,59
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	81,72
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	82,41

25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	82,07
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	81,03
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	80,69
28	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	78,28
2 9	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	79,66
3 0	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	90,00
3 1	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	78,62
3 2	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	81,72
Destekleyici (5) /Baskıcı(1)		
3 3	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	80,34
3 4	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	78,97
3 5	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	78,97
3 6	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	79,31
3 7	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	79,31
3 8	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	80,69
3 9	Yeni proje ve fikirleri destekler.	84,14
4 0	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	83,10
Çevik (5) /Pasif(1)		
4 1	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	81,72
4 2	Esnek ve değişime açıktır.	80,69
4 3	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	84,14
4 4	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	78,97
4 5	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	78,97
4 6	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	81,03
Genel Değerlendirme Oranı		81,00

Akademik bölüm başkanlıklarına ilişkin liderlik değerlendirme sonuçları incelendiğinde, genel memnuniyet oranının %81 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu oran, bölüm

başkanlarının liderlik uygulamalarına yönelik algının yüksek düzeyde olumlu olduğunu göstermektedir.

Vizyoner-Geleneksel boyutunda en yüksek puan “Kurumun değerleri ile ortak hareket eder” (%84,1) ifadesinde görülmüş; bölüm başkanlarının kurumsal değerlere uyumlu, riskleri öngörebilen ve stratejik hedefleri sürdürülebilir biçimde belirleyen bir liderlik yaklaşımı sergiledikleri belirlenmiştir.

Demokratik-Eşitlikçi boyutunda ortalama oranlar %80–85 aralığında değişmektedir. En yüksek değer “Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir” (%85,2) ifadesinde yer almakta olup, bölüm başkanlarının katılımcı, adil ve ikna temelli bir liderlik tarzı benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Öğrenen-Eğitici boyutunda oranların %80–84 aralığında seyretmesi, liderlerin çalışanlarının gelişimlerine önem verdiğini ve bilgi paylaşımına açık olduklarını göstermektedir. Özellikle “Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hâkimdir” (%84,5) ifadesi, liderlerin kurumsal süreç bilgisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İlişki Odaklı-Kontrol Odaklı boyutunda genel ortalama yüksek olup, “İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir” (%90) ifadesi en dikkat çekici bulgu olmuştur. Bu sonuç, bölüm başkanlarının iletişime açık, destekleyici ve çalışanlarıyla etkileşimde ulaşılabilir liderler olarak algılandığını göstermektedir.

Destekleyici-Baskıcı boyutunda en yüksek oran “Yeni proje ve fikirleri destekler” (%84,1) ifadesinde görülmektedir. Bu bulgu, liderlerin yenilikçi düşünceye değer verdiğini ve çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmaya teşvik edici bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir.

Son olarak, Çevik-Pasif boyutunda oranlar genel olarak %78–84 aralığında olup, “Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder” (%84,1) ifadesi en yüksek değeri almıştır. Bu durum, bölüm başkanlarının değişime açık, çözüm odaklı ve kurumsal temsil kabiliyeti yüksek liderlik profilleri sergilediklerini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bölüm başkanlarının liderlik davranışları vizyoner, demokratik, öğretici, ilişki ve destek odaklı nitelikler taşımakta; çalışan odaklılık ve iletişim becerileri açısından güçlü bir liderlik imajı ortaya koymaktadır.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar genel olarak incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun bölüm başkanlarına ilişkin değerlendirmelerinde olumlu görüşler bildirdikleri görülmektedir. Katılımcılar, bölüm başkanlarını adil, destekleyici, ulaşılabilir ve iletişim becerileri güçlü liderler olarak tanımlamışlardır. Ayrıca takım çalışmasına yatkınlık, bilgi paylaşımı, güven verme ve şeffaf iletişim gibi niteliklerin öne çıktığı ifade edilmiştir.

Buna karşın az sayıda katılımcı, bazı yönetsel alanlarda geliştirmeye açık noktalar bulunduğunu belirtmiştir. Bu eleştiriler özellikle kriz yönetimi, etkili iletişim ve iş dağılımı süreçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Katılımcılar ayrıca kurumun gelişimine katkı sağlamak amacıyla çeşitli öneriler sunmuşlardır. Bu öneriler arasında sosyalleşmeyi artıracak etkinliklerin düzenlenmesi, görev dağılımında yetkinliklerin dikkate alınması, üst düzey yöneticilerin de değerlendirme sürecine dahil edilmesi ve liderlik eğitimlerinin artırılması yer almaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, açık uçlu yanıtlar bölüm başkanlarına yönelik memnuniyetin yüksek olduğunu; ancak belirli yönetsel ve iletişimsel alanlarda iyileştirmeye açık fırsatların bulunduğunu göstermektedir.

2. Akademik Birimler Lider Değerlendirme Anketi

Akademik Birim Amirlikleri Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	77,14
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur	75,23
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	72,38
4	Kurumsal değişime öncülük eder.	76,19
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	74,28
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncelik eder.	78,09
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	75,55
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	78,09
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	82,85
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	76,19
11	Görüş ve önerilere açıktır.	78,73
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	78,09
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	80,95
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	79,68
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	76,19
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	79,04
17	Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	80,63
18	İşile ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	81,26
19	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	84,76
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	78,41
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	80,00
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)		

22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	78,41
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	79,36
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	78,73
25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	81,90
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	81,90
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	80,95
28	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	73,33
2 9	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	77,46
3 0	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	83,17
3 1	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	77,14
3 2	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	80,63
Destekleyici (5) /Baskıcı(1)		
3 3	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	77,46
3 4	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	79,04
3 5	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	76,82
3 6	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	74,28
3 7	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	74,92
3 8	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	77,77
3 9	Yeni proje ve fikirleri destekler.	82,53
4 0	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	79,36
Çevik (5) /Pasif(1)		
4 1	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	80,00
4 2	Esnek ve değişime açıktır.	76,82
4 3	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	81,58
4 4	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	78,09
4 5	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	79,36
4 6	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	76,19
Genel Değerlendirme Oranı		78,56

Akademik birim amirliklerine ilişkin değerlendirme sonuçları incelendiğinde, genel memnuniyet oranının %78,56 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu oran, birim yöneticilerinin liderlik uygulamalarının çalışanlar tarafından genel olarak “yüksek düzeyde olumlu” değerlendirildiğini göstermektedir.

Vizyoner-Geleneksel boyutunda en yüksek oran “Kurumun değerleri ile ortak hareket eder” (%82,9) ifadesinde görülmüştür. Bu bulgu, birim yöneticilerinin kurumsal bağlılık ve stratejik farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu, kurum politikalarını etkin biçimde yönlendirdiklerini göstermektedir.

Demokratik-Eşitlikçi boyutunda ortalamalar %76–81 aralığında değişmekte olup, en yüksek değer “Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir” (%81,0) ifadesinde yer almıştır. Bu durum, birim yöneticilerinin adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda katılımcı bir yönetim anlayışı benimsediklerini göstermektedir.

Öğrenen-Eğitici boyutunda ise oranlar %78–85 arasında seyretmektedir. Özellikle “Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar” (%84,8) ifadesinin yüksek çıkması, yöneticilerin geri bildirim sürecinde açıklık ve eğitcilik odaklı bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir.

İlişki Odaklı-Kontrol Odaklı boyutunda, çalışanlara değer verme, açık iletişim ve ulaşılabilirlik konularında yüksek memnuniyet düzeyine ulaşılmıştır. En yüksek oran “İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir” (%83,2) ifadesinde yer almış; bu da yöneticilerin iletişim ve destek mekanizmalarında etkin bir rol üstlendiklerini ortaya koymaktadır.

Destekleyici-Baskıcı boyutunda oranların %74–83 arasında değiştiği görülmektedir. Özellikle “Yeni proje ve fikirleri destekler” (%82,5) ifadesi, yöneticilerin yenilikçi ve çalışan gelişimine açık bir liderlik tarzı benimsediklerini göstermektedir.

Son olarak, evik-Pasif boyutunda genel ortalama %78,6 düzeyindedir. En yüksek oran “Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder” (%81,6) ifadesinde görülmüş, bu da birim yöneticilerinin kurumun dış temsilinde aktif rol aldıklarını ortaya koymuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik birim amirleri vizyoner, demokratik, öğrenmeye açık, ilişki ve destek odaklı liderlik özellikleriyle ne çıkmaktadır. Bulgular, alışanlar nezdinde yöneticilerin adalet, iletişim ve iş birliği temelli bir yönetim anlayışı sergilediklerini; buna karşın bazı boyutlarda (zellikle risk yönetimi ve iş süreçlerinin sadeleştirilmesi gibi alanlarda) gelişime açık ynlerin bulunduğunu göstermektedir.

Katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, genel olarak memnuniyetin yüksek olduğu ve birim amirlerinin liderlik performanslarının çalışanlar tarafından olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Katılımcılar, yöneticilerini adil,

destekleyici, ulaşılabilir ve ekip çalışmasına yatkın olarak tanımlamış; özellikle iş birliği ve iletişim becerilerinin güçlü yönler arasında yer aldığını ifade etmişlerdir.

Örnek ifadeler: “Dekanımızla çalışmaktan memnuniyet duyuyorum.”, “MYO müdürümün yönetim şekinden memnunum.”, “Bu zamana kadar görev yapmış en iyi MYO Müdürü olarak görülmektedir.”, “Müdürlük görevini layıkıyla yapan ve yenilikleri destekleyen, koordine etme yönü güçlü örnek bir müdürdür.”

Bununla birlikte, bazı katılımcılar belirli yönetsel konularda geliştirmeye açık alanlara dikkat çekmiştir. Bu eleştiriler çoğunlukla kriz yönetimi, iletişim becerileri, akademik duyarlılık ve adil karar alma süreçleriyle ilgilidir.

Örnek ifadeler: “Kriz yönetimi ve iletişim becerileri konusunda gelişime ihtiyaç duymaktadır.”, “İhtiyaç ve sorunlarımıza çözüm üretmiyor, liderlik konusunda yeterli olduğunu düşünmüyorum.”

Katılımcıların bir bölümü ayrıca, kurumsal gelişime katkı sağlayacak yapıcı öneriler sunmuştur. Bu öneriler arasında yetkinliklere uygun görevlendirmeler yapılması ve değerlendirme sürecinin düzenli hale getirilmesi öne çıkmaktadır.

Örnek ifade: “Yeteneklerin dışında görevlendirmelerin olmaması daha iyi olur.”

Genel olarak değerlendirildiğinde, birim amirlerine yönelik algı olumlu ve güven temelli bir çerçevede şekillenmektedir. Bununla birlikte, bazı yöneticiler için belirtilen iletişim, kriz yönetimi ve adalet temelli liderlik davranışlarının güçlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

3. Rektör Yardımcısı Lider Değerlendirme Anketi

Rektör Yardımcısı Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	58,64
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur	57,96
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	55,25
4	Kurumsal değişime öncülük eder.	64,00
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	60,00
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncelik eder.	64,74
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	60,00
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	63,38
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	70,50
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	61,69
11	Görüş ve önerilere açıktır.	58,98
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	57,96

13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	67,79
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	65,42
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	62,71
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	69,15
17	Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	68,80
18	İşile ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	58,30
19	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	68,47
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	65,00
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	66,10
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)		
22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	60,67
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	70,84
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	66,77
25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	61,35
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	64,40
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	65,08
28	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	57,62
29	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	61,35
30	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.	73,55
31	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	62,71
32	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	66,70
Destekleyici (5) /Baskıcı(1)		
33	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	61,69
34	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	65,00
35	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	69,49
36	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	61,69
37	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmaları kolaylaştırır.	61,69
38	Toplumsal katkıya yönelik çalışmaları teşvik eder ve destekler.	71,52
39	Yeni proje ve fikirleri destekler.	73,55
40	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	62,71
Çevik (5) /Pasif(1)		
41	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	58,64
42	Esnek ve değişime açıktır.	70,16

2		
4	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	65,76
3		
4	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	68,81
4		
4	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	64,06
5		
4	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	63,05
6		
Genel Değerlendirme Oranı		63,00

Rektör Yardımcılığına ilişkin liderlik değerlendirmesi sonuçlarına göre genel memnuniyet oranı %63 olarak belirlenmiştir. Bu oran, rektör yardımcılığı düzeyindeki liderlik uygulamalarının çalışanlar tarafından orta düzeyde değerlendirildiğini göstermektedir. Bulgular, bazı alanlarda güçlü bir liderlik algısının mevcut olduğunu, ancak belirli boyutlarda gelişim gereksinimi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Vizyoner–Geleneksel boyutundaki ortalama oranlar %58 ile %70 arasında değişmektedir. En yüksek değer “Kurumun değerleriyle ortak hareket eder” (%70,5) ifadesinde görülmüş; bu durum, yöneticilerin kurumsal değerlere bağlılık ve stratejik yönelim açısından olumlu bir profil sergilediğine işaret etmektedir. Bununla birlikte “Motivasyonu artıracak araçları kullanır” (%55,25) ve “Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur” (%60,0) gibi maddelerdeki düşük oranlar, yenilikçilik, motivasyon ve risk yönetimi konularında gelişime açık bir alan bulunduğunu göstermektedir.

Demokratik–Eşitlikçi boyutundaki sonuçlar %57 ile %68 aralığındadır. “Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir” (%67,79) ifadesi en yüksek değeri almış; bu bulgu, yöneticilerin adalet ve eşitlik ilkelerini kısmen benimsediğini göstermektedir. Ancak “Görüş ve önerilere açıktır” (%58,98) ve “İkna yoluyla liderlik eder” (%57,96) gibi maddelerdeki düşük değerler, iletişim ve katılımcı liderlik açısından zayıf bir görünüm ortaya koymaktadır. Bu tablo, karar alma süreçlerinde yetki yoğunlaşması ve çalışan katılımının sınırlılığına işaret etmektedir.

Öğrenen–Eğitici boyutunda oranlar %58–69 aralığında seyretmiştir. “Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir” (%69,15) ve “Birimde yürütülen tüm iş süreçlerine hâkimdir” (%68,80) maddeleri görece olumlu algılanırken, “İşle ilgili güncel gelişmeleri takip eder” (%58,30) maddesi en düşük değeri göstermektedir. Bu sonuç, yöneticilerin bilgi güncelliği ve öğrenen liderlik davranışlarında gelişime ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

İlişki Odaklı–Kontrol Odaklı boyutunda memnuniyet oranları %57–73 arasında değişmektedir. “İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir” (%73,55) ifadesi yöneticilerin erişilebilirlik açısından olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Buna karşın “Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır” (%57,62) ve “Dayanışmayı teşvik eder” (%60,67) gibi maddelerdeki düşük oranlar, örgütsel iklimin güçlendirilmesi gereken alanlar olarak dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar, kurum içinde iletişim, ekip bağlılığı ve paydaş katılımının sınırlı olduğu yönünde bir algı yaratmaktadır.

Destekleyici–Baskıcı boyutunda değerler %61–73 aralığındadır. “Yeni proje ve fikirleri destekler” (%73,55) ve “Toplumsal katkıya yönelik çalışmaları teşvik eder” (%71,52) ifadeleri, yöneticilerin yenilikçi ve sosyal sorumluluk bilincine sahip bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte “İş süreçlerini sadeleştirir” (%61,69) ve “Potansiyeli keşfederek yönlendirir” (%61,69) gibi maddelerdeki düşük oranlar, görev dağılımı ve çalışan gelişiminin desteklenmesi bakımından iyileştirme potansiyeline işaret etmektedir.

Çevik–Pasif boyutundaki oranlar %58–70 aralığında yer almaktadır. “Esnek ve değişime açıktır” (%70,16) maddesi yüksek puan alırken, “Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır” (%58,64) ve “Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir” (%63,05) maddeleri daha düşük değerlere sahiptir. Bu durum, yöneticilerin değişime uyum sağlama konusunda olumlu algılandığını ancak kriz yönetimi ve hızlı karar alma süreçlerinde gelişime ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, rektör yardımcılığı düzeyindeki liderlik uygulamaları kurumsal değerlere bağlılık, erişilebilirlik ve destekleyicilik açısından olumlu; ancak stratejik vizyon, kriz yönetimi, çalışan motivasyonu ve katılımcı liderlik bakımından zayıf bulunmuştur. Çalışanlar bu düzeydeki yöneticilerden daha şeffaf, adil ve iletişim temelli bir liderlik yaklaşımı beklemektedir.

Katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, görüşlerin üç ana eğilim etrafında toplandığı görülmektedir. İlk olarak, bazı katılımcılar liderlik değerlendirme sürecini kurumsal gelişim, hesap verebilirlik ve farkındalık oluşturma açısından önemli bir adım olarak görmüştür. İkinci olarak, yanıtların büyük bir kısmında yöneticilikte tutarlılık, adalet, etik karar alma ve şeffaflık konularında eksiklikler vurgulanmış; iletişim yetersizlikleri, adil olmayan yaklaşımlar ve yetki yoğunlaşması kurumsal işleyişte sorun olarak belirtilmiştir. Son olarak, bazı katılımcılar sürecin iyileştirilmesine yönelik yapıcı öneriler sunmuş; görev tanımlarının netleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların dengelenmesi, karar alma süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesi ve yönetim kademeleri arasında iletişim kanallarının güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, rektör yardımcılığı düzeyindeki liderlik uygulamalarına yönelik algının genel olarak eleştirel olduğu, ancak bu eleştirilerin yapıcı nitelik taşıdığı görülmektedir. Çalışanlar süreci olumlu karşılarken, bu düzeydeki yöneticilerden daha adil, katılımcı, iletişime açık ve kurumsal değerlere dayalı bir liderlik anlayışı beklemektedir. Bulgular, liderlik gelişim programları açısından yol gösterici niteliktedir.

4. Rektörlük Lider Değerlendirme Anketi

Rektör Yardımcısı Değerlendirme Anketi Sonuçları		Yüzde (%)
Vizyoner (5)-/Geleneksel (1)		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	74,92
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	73,43
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	69,85

4	Kurumsal değişime öncülük eder.	74,02
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	72,23
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütölmesine öncelik eder.	74,92
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	71,64
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	75,52
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	81,49
Demokratik-Eşitlikçi (5) /Otoriter(1)		
10	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır.	76,11
11	Görüş ve önerilere açıktır.	76,71
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	75,82
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayırım (cinsiyet,ırk, din, dil, siyasi görüş vb.) gözetmez.	77,31
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	76,41
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	70,44
Öğrenen-Eğitici (5) /İçe Dönük (1)		
16	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	76,71
17	Birimde yürütölen tüm iş süreçlerine hakimdir.	80,89
18	İşile ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	77,91
19	Eleştirmede bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	81,79
20	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır	75,82
21	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.	75,52
İlişki Odaklı (5) / Kontrol Odaklı (1)		
22	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	74,62
23	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	77,61
24	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser	76,11
25	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	75,22
26	Çalışanlara değer verir ve birey olarak saygı gösterir.	76,11
27	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar	75,22
28	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	69,85
2	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan	71,04
9	neler beklendiğini açıkça belirtir.	
3	İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabiliridir.	78,80
0		
3	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan	74,02
1	bireyler olarak yaklaşır.	
3	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	74,92
2		
Destekleyici (5) /Baskıcı(1)		
3	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	72,23
3		
3	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	74,02
4		
3	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	77,01
5		
3	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	70,74
6		
3	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	72,53

7		
3	Toplumsal katkıya yönelik çalışmaları teşvik eder ve destekler.	76,41
8		
3	Yeni proje ve fikirleri destekler.	77,01
9		
4	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	76,41
0		
Çevik (5) /Pasif(1)		
4	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	73,13
1		
4	Esnek ve değişime açıktır.	78,50
2		
4	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	74,02
3		
4	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	77,31
4		
4	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	75,22
5		
4	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	75,52
6		
Genel Değerlendirme Oranı		75,30

Rektörlük düzeyine ilişkin liderlik değerlendirme sonuçlarına göre genel memnuniyet oranı %75,30 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, rektörlük düzeyindeki liderlik uygulamalarının çalışanlar tarafından orta-üst düzeyde olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Bulgular, stratejik vizyon, kurumsal bağlılık ve temsil yeteneği açısından güçlü bir liderlik algısına işaret ederken, çalışan motivasyonu ve iç iletişimde geliştirilmeye açık alanların bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Vizyoner-Geleneksel boyutunda oranlar %69,8–81,5 aralığında değişmektedir. En yüksek oran “Kurumun değerleri ile ortak hareket eder” (%81,5) ifadesinde görülmüş; bu bulgu, rektörün kurum kimliğiyle yüksek düzeyde özdeşleştiğini göstermektedir. Ancak “Motivasyonu artıracak araçları kullanır” (%69,8) ve “Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler” (%72,2) ifadelerinde göreceli düşüş gözlenmiş, bu da çalışan motivasyonunu artırma ve stratejik planlama konularında geliştirme gereksinimine işaret etmektedir.

Demokratik-Eşitlikçi boyutunda memnuniyet düzeyi ortalama %70–77 aralığında seyretmiştir. En yüksek oran “Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir” (%77,3) ifadesinde görülmüş, bu durum rektörün genel olarak adalet ve eşitlik ilkelerine dayalı bir yönetim tarzı benimsediğini göstermektedir. Ancak “İnisiyatif almayı destekler” (%70,4) ve “Motivasyonu artırır” gibi çalışan katılımına dayalı ifadelerdeki görece düşük oranlar, katılımcılığın artırılması gerektiğini göstermektedir.

Öğrenen-Eğitici boyutunda oranlar %75–81 aralığındadır. En yüksek oran “Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar” (%81,8) ifadesinde elde edilmiştir. Bu sonuç, rektörün geri bildirim süreçlerinde açıklık ve yapıcı iletişimi önemseydiğini göstermektedir.

İlişki Odaklı-Kontrol Odaklı boyutunda memnuniyet düzeyi ortalama %74–79 aralığındadır. Katılımcıların en yüksek puanı verdiği ifade “İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir” (%78,8) olmuştur. Bu bulgu, rektörün erişilebilirlik ve iletişim açısından olumlu değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Ancak “Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır” (%69,8) ifadesinin düşük puanı, örgütsel iklimin geliştirilmesine yönelik fırsat alanlarına işaret etmektedir.

Destekleyici-Baskıcı boyutunda oranlar %70–77 arasında değişmiştir. “Yeni proje ve fikirleri destekler” (%77,0) ve “Toplumsal katkıya yönelik çalışmaları teşvik eder” (%76,4) ifadelerinde elde edilen yüksek değerler, rektörün yenilikçilik ve toplumsal sorumluluk konularında olumlu bir liderlik tarzı sergilediğini göstermektedir.

Çevik-Pasif boyutunda genel memnuniyet düzeyi %73–78 aralığında olup, en yüksek oran “Esnek ve değişime açıktır” (%78,5) ifadesinde görülmüştür. Bu durum, rektörlük düzeyinde değişime uyum sağlama ve esneklik yetkinliklerinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, rektörlük düzeyindeki liderlik uygulamaları kurumsal bağlılık, vizyonerlik ve temsil yeteneği açısından olumlu; ancak çalışan motivasyonu, görev paylaşımı ve iç iletişim boyutlarında geliştirmeye açık bir profil sergilemektedir. Bu bulgular, rektörlük düzeyinde stratejik liderlik yaklaşımının güçlendirilmesi ve daha katılımcı bir yönetim ikliminin oluşturulmasının kurumsal etkililiğe katkı sağlayacağını göstermektedir.

Katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar genel olarak olumlu bildirimler, olumsuz bildirimler ve öneriler olmak üzere üç temada toplanmıştır. Görüşlerin önemli bir bölümü, rektörlük düzeyinde yürütülen liderlik uygulamalarına yönelik olumlu bir algıyı yansıtmaktadır. Katılımcılar, rektörün kurum içinde nazik, çözüm odaklı, ulaşılabilir ve mütevazı bir liderlik anlayışına sahip olduğunu, ekip çalışmasına önem vererek kurum içi iletişimde güven ve aidiyet duygusunu pekiştirdiğini belirtmiştir. Bu değerlendirmeler, rektörün kişisel özellikleri ve temsil tarzı bakımından örnek bir eğitimci lider olarak algılandığını göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı katılımcılar rektörlük makamına ilişkin temsil belirsizliği ve yönetsel karmaşa konularına dikkat çekmiştir. Özellikle son dönemde fiili yönetim ve resmi yetki arasındaki ayrışmanın, çalışanlar nezdinde kafa karışıklığı yarattığı; hangi ismin kurumsal anlamda “rektör” sıfatıyla değerlendirileceği konusunda farklı algılar oluştuğu ifade edilmiştir. Bu durumun, kurum içi koordinasyonu ve liderlik güvenini zaman zaman zayıflattığı, yönetsel süreçlerde otorite ve sorumluluk sınırlarının netleştirilmesi gereksinimini ortaya çıkardığı belirtilmiştir.

Bazı katılımcılar ayrıca, rektörün akademik faaliyetlere daha görünür biçimde katılım sağlaması, personelin motivasyonunu artıracak destek mekanizmaları oluşturması ve akademik üretkenliği teşvik edici liderlik pratiklerini güçlendirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, rektörlük düzeyindeki liderlik algısı kişisel liderlik nitelikleri açısından güçlü, ancak kurumsal temsil ve yönetsel netlik bakımından geliştirmeye açık bir profil sergilemektedir. Katılımcılar, rektörlük makamının kurumsal aidiyeti artıran, açık iletişime dayalı ve

görünür bir liderlik anlayışıyla daha etkili hale getirilebileceği yönünde ortak bir beklenti dile getirmiştir.

5. İdari Personel Değerlendirme Anketleri

İdari birimlere yönelik olarak gerçekleştirilen liderlik değerlendirme anketinde katılım oranının düşük olması ve bazı formların eksik ya da hatalı doldurulması nedeniyle analiz açısından istatistiksel olarak anlamlı bir veri seti elde edilememiştir. Bu durum, bir sonraki dönem için anket sürecinin yeniden planlanmasını gerekli kılmıştır. Katılım yollarının geliştirilmesi, anketlerin dijital ortamda yürütülmesi ve bilgilendirme süreçlerinin güçlendirilmesiyle, 2025 yılı uygulamasında daha güvenilir ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Mevcut verilerden elde edilen açık uçlu yanıtlar, genel sekreterlik düzeyindeki liderlik algısına ilişkin bazı niteliksel bulgular sunmaktadır. Katılımcıların bir bölümü, genel sekreterliğin kurumsal işleyişe hâkim, disiplinli, deneyimli ve iletişim yönü güçlü bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu değerlendirmelerde, yöneticinin bilgi birikimi, karar verme becerisi ve kurumsal yapılanmadaki titizliği öne çıkmıştır. Ayrıca, iletişimde netlik ve kurumsal düzenin korunmasına yönelik kararlılık, olumlu bir yönetim yaklaşımı olarak görülmüştür.

Diğer yandan, bazı katılımcılar genel sekreterlik düzeyinde iletişim tarzının zaman zaman katı, tek yönlü ve mesafeli bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. Bu durumun çalışanlar arasında güven ve motivasyonun zayıflamasına, iş birliği ortamının sınırlı kalmasına neden olabildiği ifade edilmiştir. Ayrıca, karar süreçlerinde katılımcı yaklaşımların daha fazla desteklenmesi ve iletişim dilinde kurumsal nezaketin güçlendirilmesi gerektiği yönünde görüşler bildirilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, mevcut geri bildirimler genel sekreterlik düzeyinde kurumsal disiplini güçlü ancak iletişim esnekliği bakımından geliştirilmeye açık bir liderlik algısına işaret etmektedir. Katılımcıların bir kısmı yöneticilik performansını yüksek düzeyde değerlendirirken, bir kısmı ise yönetim süreçlerinde empati, katılım ve esneklik unsurlarının daha fazla desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, yeni dönemde anket uygulamasının iyileştirilmesiyle birlikte, idari liderlik alanında daha kapsayıcı bir iletişim kültürünün geliştirilmesi hedeflenmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME

N o	Liderlik Boyutu	Rektörlük (%)	Rektör Yardımcılığı (%)	Akademik Birim Amirlikleri (%)	Akademik Bölüm Başkanlıkları (%)
1	Vizyoner / Geleneksel	75,30	61,00	78,50	77,60
2	Demokratik-	76,70	63,00	79,60	82,00

	Eşitlikçi / Otoriter				
3	Öğrenen-Eğitici / İçer Dönük	78,10	64,00	80,60	83,10
4	İlişki Odaklı / Kontrol Odaklı	77,00	63,50	78,70	81,00
5	Destekleyici / Baskıcı	76,00	62,00	77,70	82,00
6	Çevik / Pasif	78,00	64,50	79,30	81,70
—	Genel Değerlendirme Oranı	75,30	63,00	78,60	81,00

Tablo incelendiğinde, Antalya Belek Üniversitesi genelinde liderlik değerlendirme oranlarının hiyerarşik düzeylere göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. En yüksek memnuniyet düzeyi Akademik Bölüm Başkanlıklarında (%81,0), en düşük düzey ise Rektör Yardımcılığı pozisyonunda (%63,0) gözlenmiştir. Bu bulgu, örgüt yapısında liderlik algısının doğrudan etkileşim sıklığıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Rektörlük düzeyinde elde edilen %75,3'lük oran, liderlik uygulamalarının genel olarak olumlu değerlendirildiğini ancak iletişim, görünürlük ve motivasyon alanlarında gelişim potansiyeli bulunduğunu ortaya koymaktadır. Rektör yardımcılığı düzeyinde ise düşük puanlar, yetki ve sorumluluk paylaşımında belirsizlikler, karar süreçlerinde adalet algısının zayıflığı ve iletişim yetersizliğine yönelik eleştirilerle paralellik göstermektedir.

Buna karşılık Akademik Birim Amirlikleri (%78,6) ve Bölüm Başkanlıkları (%81,0) düzeylerinde, çalışanlarla yakın temasın ve katılımcı yönetim anlayışının liderlik memnuniyetini belirgin biçimde artırdığı anlaşılmaktadır. Özellikle demokratik, destekleyici ve ilişki odaklı liderlik boyutlarında yüksek oranlar, bu kademelerde yöneticilerin güçlü bir kurumsal aidiyet ve iş birliği ortamı oluşturduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Antalya Belek Üniversitesi'nde liderlik algısı yüksek düzeyde pozitif, ancak üst yönetim kademelerinde (rektörlük ve rektör yardımcılığı) kurumsal iletişim ve temsil konularında iyileştirme gereksinimi barındıran bir yapıya sahiptir. Bu tablo, stratejik düzeyde liderlik netliğinin artırılması ve yönetsel karar süreçlerinde şeffaflığın güçlendirilmesinin kurumsal liderlik kültürüne önemli katkı sağlayacağını göstermektedir.

LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKET SONUÇLARI İYİLEŞTİRME EYLEM PLANI

Antalya Belek Üniversitesi bünyesinde akademik ve idari personele yönelik gerçekleştirilen “Liderlik Değerlendirme Anketi” sonuçları doğrultusunda, 2024–2025 eğitim-öğretim yılında uygulanmak üzere Liderlik Değerlendirme Anket Sonuçları İyileştirme Eylem Planı, Kalite Yönetim Koordinatörlüğü tarafından hazırlanmıştır. Analiz sonuçları, genel liderlik memnuniyetinin yüksek olduğunu, ancak stratejik düzeylerde (rektörlük ve rektör yardımcılığı) iletişim, temsil ve adalet boyutlarında iyileştirme gereksinimi bulunduğunu göstermektedir. Bu kapsamda aşağıdaki iyileştirme eylemleri önerilmiştir:

1. Anket Katılımının Artırılması

Liderlik değerlendirme anketlerine katılım oranlarının artırılması amacıyla anket uygulama takvimi ve iletişim süreçleri gözden geçirilecektir.

- Anketlerin her eğitim-öğretim yılında en az bir kez gerçekleştirilmesi, Kalite Güvence Sistemi Takvimine eklenecektir.
- Anketlerin uygulanacağı tarihlerin, personel katılımını en üst düzeye çıkaracak biçimde belirlenmesi hedeflenmektedir.
- Katılım oranlarını artırmak için akademik ve idari personele yönelik bilgilendirici duyurular, hatırlatıcı e-postalar ve kısa yönlendirme metinleri hazırlanacaktır.
- İdari personelin anketlere katılım oranını artırmak amacıyla, birim yöneticileri aracılığıyla bilgilendirme ve teşvik süreci yürütülecek; düşük katılım gösteren birimlere yönelik özel bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir.

2. Liderlik Gelişim Programlarının Uygulanması

Anket bulgularında özellikle iletişim, motivasyon, kriz yönetimi ve adil karar alma alanlarında gelişim ihtiyacı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Eğiticinin Eğitimi ve Yönetici Gelişim Programı kapsamına aşağıdaki eğitim başlıklarının dahil edilmesi planlanmaktadır:

- Etkili İletişim ve Geri Bildirim Becerileri
- Kriz Yönetimi ve Problem Çözme
- Adalet, Etik Liderlik ve Karar Alma
- Takım Yönetimi ve Çatışma Çözümü
- Dijital Çağda Liderlik Yetkinlikleri

3. Stratejik Liderlikte Temsil ve Koordinasyonun Güçlendirilmesi

Rektörlük ve rektör yardımcılığı düzeylerinde tespit edilen düşük memnuniyet oranlarına paralel olarak, görev tanımları ve yetki paylaşımının daha şeffaf ve dengeli bir yapıya kavuşturulması amaçlanmaktadır.

- Rektörlük düzeyinde yürütülen temsil faaliyetlerinin görünürlüğü artırılabacaktır.
- Rektör yardımcıları arasında sorumluluk alanlarının yeniden tanımlanması ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi sağlanacaktır.
- Rektör yardımcılığı düzeyinde tespit edilen memnuniyet düşüklüklerinin giderilmesine yönelik Düzeltici ve Önleyici Faaliyet (DÖF) planı hazırlanacak ve uygulanacaktır.
- Yönetim kademeleri arasındaki koordinasyonu güçlendirmek için düzenli liderlik toplantıları yapılacaktır.

4. Geri Bildirim ve İzleme Mekanizması

Liderlik değerlendirmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için anket sonuçları periyodik olarak izlenecek, her akademik yıl sonunda iyileştirme raporları hazırlanarak üst yönetime sunulacaktır.

- **Kalite Koordinatörlüğü**, planlanan eylemlerin gerçekleşme düzeyini takip edecek ve yıllık raporlarda gelişim göstergelerini paylaşacaktır.
- **Kalite Komisyonu**, her akademik yıl sonunda eylem planını güncelleyerek yeni dönem hedeflerini belirleyecektir.
- **ğrenme ve ğretme Merkezi**, ilgili eğitimlerin koordinasyonundan ve lme-değerlendirme süreçlerinden sorumlu olacaktır.

Sonuç olarak, Antalya Belek niversitesi bünyesinde hazırlanan bu rapor kurum genelinde liderlik niteliğini güçlendirmeyi, stratejik düzeyde etkin iletişim ve adalet kültürünü geliştirmeyi, sürdürülebilir bir liderlik anlayışını yerleştirmeyi ve kurumsal kalite kültürünü sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, sonraki yıllarda bu rapor sonucunda gerçekleştirilen iyileştirmelerin düzenli olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi, planın etkinliğini artırmak açısından büyük önem taşımaktadır