



Marmara Üniversitesi | 2024

Akademik ve İdari Personel

Memnuniyet Raporu

Liderlik, Çalışma Ortamı ve Kurumsal Deneyim Üzerine Göstergeler

MÜ Kalite Koordinatörlüğü
2025

İçerik

GİRİŞ.....	3
1. Akademik Personel	4
1.1. Genel Memnuniyet	5
1.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları	5
1.3. Akademik Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler	6
1.4. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarına İlişkin Memnuniyet	7
1.4.1. Fiziksel Koşullar ve Altyapı	7
1.4.2. Hizmet Olanakları	7
1.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	8
1.5. Liderlik Değerlendirme	8
1.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik	9
1.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi	10
1.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	11
1.5.4. Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	12
1.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin	13
1.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	14
1.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular	15
2. İdari Personel	16
2.1. Genel Memnuniyet	16
2.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları	17
2.3. İdari Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler	17
2.4. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarına İlişkin Memnuniyet	18
2.4.1. Fiziksel Koşullar ve Altyapı	18
2.4.2. Hizmet Olanakları	19
2.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	19
2.5. Liderlik Değerlendirme	20
2.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik	20
2.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi	21
2.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	22
2.5.4. Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	23
2.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin	24
2.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	25
2.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular	26
3. Karşılaştırmalı Genel Değerlendirme ve İyileştirme Önerileri	27
3.1. Karşılaştırmalar ve Ortak Bulgular	27
3.1.1. Liderlik Boyutları Açısından Akademik ve İdari Personel Karşılaştırması	27
3.2. Gelişim Alanları ve İyileştirme Önerileri	28

GİRİŞ

Marmara Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü olarak, 2019 yılından bu yana düzenli olarak yürüttüğümüz memnuniyet anketleriyle üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma, idari hizmetler ve öğrenci deneyimi alanlarındaki mevcut durumu paydaşlarımızın gözünden değerlendirmeye devam etmekteyiz. Bu çalışma, üniversitemizin kalite güvence sistemi kapsamında yürüttüğü sürekli iyileştirme süreçlerinin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.

2023-2024 eğitim-öğretim yılı itibarıyla, önceki yıllarda üç kategoride (akademik personel, idari personel, öğrenci) uygulanan memnuniyet anketleri genişletilmiş; öğrenci grubunda lisans ve lisansüstü düzeyler birbirinden ayrılmıştır. Bu sayede daha hedeflenmiş geri bildirimlerin elde edilmesi mümkün hale gelmiştir. Yeni yapı kapsamında memnuniyet anketleri şu şekilde uygulanmaktadır:

- Akademik Personel
- İdari Personel
- Öğrenci – Önlisans & Lisans
- Öğrenci – Lisansüstü

Anketlerde hem tüm gruplar için ortak temalara hem de ilgili paydaş gruplarına özgü alanlara yer verilmiştir. Böylece kurumsal işleyiş, fiziksel altyapı, akademik ve idari hizmetler ve dijital olanaklar gibi konular çok boyutlu olarak değerlendirilmiştir.

2024 yılı itibarıyla yapılan bir diğer önemli yenilik ise liderlik boyutunun memnuniyet anketlerine dahil edilmesidir. Marmara Üniversitesi, kalite güvencesi sistemini sadece süreçlerle sınırlı görmemekte; bu sistemin sürdürülebilirliği açısından liderlik anlayışını da temel bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, hem akademik hem de idari birimlerde görev yapan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına yönelik geri bildirimleri içeren yeni bir değerlendirme alanı oluşturulmuştur. Bu yeni alan, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından tanımlanan liderlik kriterleri doğrultusunda şekillendirilmiş olup, kurumumuzdaki yönetsel yaklaşımların kalite güvencesi sistemi ve kurumsal kültürle olan etkileşimini daha sistematik biçimde izlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda rektörlük, dekanlık/müdürlük ve diğer yönetim kademelerinde liderlik pratiklerinin etkinliği, kurumsal iletişim, motivasyon, yetki paylaşımı ve stratejik yönetim gibi boyutlarda değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Bu rapor, akademik ve idari personel anketlerinin sonuçlarını özetlemekte olup, hem mevcut duruma ilişkin güçlü yönlerin hem de gelişime açık alanların belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Öğrenci memnuniyetine ilişkin değerlendirmeler ise ayrı raporlarda ele alınacaktır. Tüm iç paydaşlarımızın görüşleri, Marmara Üniversitesi'nde kalite kültürünün gelişmesi, kurumsal aidiyetin güçlenmesi ve insan odaklı yaklaşımların yaygınlaşması açısından büyük önem taşımaktadır.

Anketlere katılım sağlayarak katkı sunan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Prof. Dr. E. Serra YURTKORU

Dr. Öğr. Gör. A. Hande EROL BİNGÜLER

1. Akademik Personel

Memnuniyet anketleri üniversitemizde akademik dönem değil yıl bazlı olarak uygulanmaktadır. 2024 akademik personel memnuniyet anketine 521 akademisyen katılmıştır. Genel memnuniyet anketi için anket sistemine 667 akademisyen girmiş ancak 146 kişi anketi hiç yanıtlamadan, 283 kişide ilk bölüm sorularını yanıtladıktan sonra devam etmeyerek sistemden çıkmışlardır. Bu nedenle sonuç tablolarında ilk iki soru grubundan sonra örnek sayılarında düşüş görülecektir. Anketi eksiksiz dolduran akademisyen sayısı 384'dür.

Akademisyenlerin birimlere göre dağılımı aşağıdaki Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Uygulanan anket dört ana başlıktan oluşmaktadır

1. Genel memnuniyet
2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları
3. Liderlik
4. Fırsatlar ve sosyal faaliyetler
5. Yerleşke ve altyapı olanakları.

Tablo 1.1. Birimlere göre katılımcıların dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde
Atatürk Eğitim Fakültesi	50	9,7
Diş Hekimliği Fakültesi	51	9,8
Eczacılık Fakültesi	9	1,7
Fen Fakültesi	16	3,1
Finansal Bilimler Fakültesi	8	1,5
Güzel Sanatlar Fakültesi	12	2,3
Hukuk Fakültesi	10	1,9
İktisat Fakültesi	24	4,6
İlahiyat Fakültesi	29	5,6
İletişim Fakültesi	19	3,7
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	49	9,5
İşletme Fakültesi	22	4,2
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	8	1,5
Mühendislik Fakültesi	23	4,4
Sağlık Bilimleri Fakültesi	26	5,0
Siyasal Bilimler Fakültesi	13	2,5
Spor Bilimleri Fakültesi	11	2,1
Teknoloji Fakültesi	43	8,3
Tıp Fakültesi	36	6,9
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	5	1,0
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	3	0,6
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	6	1,2
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	11	2,1
Avrupa Araştırmaları Enstitüsü	2	0,4
İslam Ekonomisi ve Finansı Enstitüsü	4	0,8
Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü	2	0,4
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	2	0,4
Nüfus ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü	1	0,2
Sosyal Bilimler Enstitüsü	1	0,2
Rektörlük	4	0,8
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	0,2
Türk Dili Bölüm Başkanlığı	5	1,0
Yabancı Diller Yüksekokulu	12	2,3
Toplam	518	100,0

1.1. Genel Memnuniyet

Akademik personele yönelik memnuniyet anketinde, Marmara Üniversitesi'nde görev yapmaktan ve bağlı oldukları birimden genel memnuniyet düzeyleri sorulmuştur. Katılımcılar her bir ifadeye 5'li aralıklı ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden yanıt vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama puanlar 2,87 ile 3,75 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.2).

Akademik personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan, "Marmara Üniversitesi'nde akademik personel olmaktan genel olarak memnunum" ifadesi olmuştur (Ort. 3,75). Bu bulgu, katılımcıların kurumla olan genel ilişkilerinde olumlu bir bakışa sahip olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, "Genel olarak birimimden memnunum" (Ort. 3,66) ve "Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim" (Ort. 3,65) ifadeleri de yüksek düzeyde memnuniyet bildirimleri içermektedir.

Buna karşılık, "Üniversitenin imkanları/altyapısı bilimsel araştırma yapmama uygundur" (Ort. 2,87) ve "Üniversite içindeki akademik ve/veya idari görevlerim araştırma ve yayın yapmaya engel değildir" (Ort. 3,16) ifadeleri, araştırma faaliyetlerinin desteklenmesine ilişkin gelişime açık alanlar bulunduğu işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin birimlerine ve Marmara Üniversitesi'nde görev yapma deneyimlerine dair memnuniyet düzeyleri görece yüksek olmakla birlikte; akademik altyapı, araştırma olanakları ve görev dengesi gibi konularda iyileştirmeye açık alanlar bulunmaktadır. Bu bulgular, üniversitenin akademik destek mekanizmalarını güçlendirmesi ve araştırma iklimini geliştirmeye yönelik stratejiler oluşturmasının önemine işaret etmektedir.

Tablo 1.2. Genel memnuniyet sonuçları

Genel memnuniyet ifadeleri	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Marmara Üniversitesi'nde akademik personel olmaktan genel olarak memnunum.	3,75	1,10	1	5	521
Genel olarak birimimden memnunum.	3,66	1,19	1	5	520
Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim.	3,65	1,25	1	5	519
Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi'ni tercih ederim.	3,57	1,20	1	5	519
Kadroya atama/yükseltme sürecinin sağlıklı işlediğini düşünüyorum.	3,28	1,30	1	5	518
Çalıştığım birimdeki akademik kadro sayısı yeterlidir.	3,13	1,30	1	5	518
Üniversite içindeki akademik ve/veya idari görevlerim araştırma ve yayın yapmaya engel değildir.	3,16	1,26	1	5	518
Üniversitenin imkanları/altyapısı bilimsel araştırma yapmama uygundur.	2,87	1,24	1	5	518

Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları

Akademik personelin üniversite ortamındaki iletişim kanallarına ve geri bildirim süreçlerine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yöneltilen bu bölümde toplam altı ifade değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, iletişim ve geri bildirim olanaklarını ne derece yeterli ve memnun edici bulduklarını 5'li aralıklı ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen puanlar ortalama 2,79 ile 3,88 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.3).

Akademik personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan, "Akademik personelle iletişim kurabilmek" ifadesi olmuştur (Ort. 3,88). Bu bulgu, birimler arası yatay iletişimin güçlü olduğunu göstermektedir. "İdari personelle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,71) ve "İdarecilerle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,46) ifadeleri de görece yüksek memnuniyet düzeylerine sahiptir.

Buna karşın, "Öneri/talep/şikayetlerin iletebileceği etkin kaynakların/mechanizmaların olması" (Ort. 2,94) ve özellikle "Öneri/talep/şikayetlerin dikkate alınması ve sonuçlandırılması" (Ort. 2,79) ifadelerine verilen düşük puanlar, bu süreçlerin etkinliğinde sorunlar algılandığını ortaya koymaktadır. Bu durum, geri bildirimlerin sadece alınması değil, aynı zamanda şeffaf ve sonuç odaklı biçimde işlenmesi yönünde iyileştirmelere ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personel kurum içindeki birebir iletişim olanaklarını olumlu değerlendirirken; geri bildirim mekanizmalarının işleyişi ve etkililiği konusunda gelişime açık alanlar bulunduğu

görülmektedir. Bu bulgular, yönetim süreçlerinde katılımı artırmak ve kurumsal geri bildirim kültürünü güçlendirmek adına önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Tablo 1.3. İletişim ortamı/ mekanizmaları sorularına verilen yanıtlar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
İdarecilerle iletişim kurabilmek	3,46	1,25	1	5	517
İdari personelle iletişim kurabilmek	3,71	1,08	1	5	517
Akademik personelle iletişim kurabilmek	3,88	0,91	1	5	517
Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırılabilecek etkin kaynakların/mekanizmaların olması	2,94	1,23	1	5	517
Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması, sonuçlandırılması	2,79	1,24	1	5	517
Öğrencilerin öğretim elemanlarına yönelik tutumu ve iletişim becerisi	3,59	0,96	1	5	517

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.3. Akademik Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler

Bu bölümde, akademik personelin üniversite tarafından sunulan ulusal/uluslararası hareketlilik imkanları ile sosyal ve kültürel faaliyetlere ilişkin memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar, her bir ifadeye 5’li aralıklı ölçek üzerinden yanıt vermiş; ayrıca “İlgi alanıma girmiyor” seçeneğini işaretleyebilmişlerdir. Tabloda yer alan sonuçlara göre ortalama puanlar 2,27 ile 3,11 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.4).

Akademik personelin en yüksek memnuniyet bildirdiği alan, “Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları” ifadesi olmuştur (Ort. 3,11). Bunu, benzer bir içerikte yer alan “Bu olanaklara dair duyuru ve rehberlik hizmetleri” izlemektedir (Ort. 3,06). Bu bulgular, hareketlilik programlarına yönelik ilginin sürdüğünü ve bu alanda kurumsal iletişimin görece olumlu algılandığını göstermektedir.

Buna karşın, “Etkinliklere yönelik üniversiteden destek alınabilmesi” (Ort. 2,27), “Spor olanaklarının ve tesislerin olması” (Ort. 2,35) ve “Sosyal etkinlikler” (Ort. 2,55) gibi ifadelerle verilen düşük puanlar, üniversitenin sosyal yaşam alanlarında akademik personele yeterince hitap edemediğini düşündürmektedir.

Ayrıca birçok soruda “İlgi alanıma girmiyor” yanıtı verilmiş olması (örn. %13 ila %14 oranlarında), sosyal faaliyetlerin hem yeterince duyurulmadığını hem de akademik personelde yeterli karşılık bulmadığını düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik hareketlilik programlarına dair memnuniyet görece yüksek olsa da; sosyal yaşam, spor ve etkinlik desteği konularında iyileştirmeye açık alanların bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular, üniversitenin akademik personelin iş dışı yaşam kalitesini artırmak ve aidiyet duygusunu güçlendirmek adına daha kapsayıcı sosyal stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 1.4. Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler yönelik verilen yanıtlar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N	İ.a.g.
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları	3,11	1,20	1	5	339	48
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları hakkında yapılan duyuru ve rehberlik hizmetleri	3,06	1,29	1	5	344	43
Sosyal etkinlikler	2,55	1,17	1	5	363	24
Etkin toplantılar/konferanslar yapılması	2,95	1,18	1	5	375	12
Spor olanaklarının ve tesislerin olması	2,35	1,17	1	5	353	34
Etkinliklerine yönelik Üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi	2,27	1,15	1	5	343	44

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok ; İ.a.g.=İlgi alanıma girmiyor

1.4. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarına İlişkin Memnuniyet

Anketin bu bölümünde, akademik personelin Marmara Üniversitesi yerleşkelerine, fiziksel altyapıya, hizmet olanaklarına ve çevresel faktörlere ilişkin memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Bu bölümdeki sorular, üç ana başlık altında toplanmıştır. Katılımcılar, ifadeleri 5’li aralıklı ölçek üzerinden değerlendirmiştir.

1.4.1. Fiziksel Koşullar ve Altyapı

Bu başlık altında, akademik personelin birimlerinin bulunduğu yerleşkelerin konumu, güvenliği, binaların fiziksel koşulları ve derslik/laboratuvar donanımı gibi unsurlar değerlendirilmiştir. Ortalama puanlar 2,70 ile 3,47 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.5).

En yüksek memnuniyet, “Dersliklerin öğrenci sayısını karşılar nitelikte olması” (Ort. 3,47) ve “Yerleşkenin konumu, ulaşılabilirliği” (Ort. 3,46) ifadelerinde görülmektedir. Bu durum, akademik personelin genel yerleşke erişimine olumlu baktığını göstermektedir.

Buna karşılık, “Laboratuvarların, atölyelerin, bilgisayarların programın gereklerini karşılar nitelikte olması” (Ort. 2,70) ve “Öğrenci kapasitesini karşılaması” (Ort. 2,75) gibi ifadelerde düşük memnuniyet bildirilmiş; bu alanların akademik süreçlere destek açısından yetersiz bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1.5. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Fiziksel Koşullar ve Altyapı	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin konumu, ulaşılabilirliği	3.46	1.41	1	5	387
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği	3.46	1.27	1	5	387
Biriminizin bulunduğu binanın alt yapısı, donanım ve güvenliği	3.07	1.25	1	5	387
Dersliklerin öğrenci sayısını karşılar nitelikte olması	3.47	1.29	1	5	382
Dersliklerin fiziksel koşullarının uygun olması (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vs.)	3.15	1.31	1	5	384
Laboratuvarların, atölyelerin, bilgisayarların programın gereklerini karşılar nitelikte ve donanımda olması	2.70	1.24	1	5	334
Laboratuvarların / atölyelerin / bilgisayarların öğrenci kapasitesini karşılar nitelikte olması	2.75	1.22	1	5	328

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.4.2. Hizmet Olanakları

Bu kısımda, sağlık hizmetleri, kütüphane, yemekhane, internet altyapısı, dijital sistemler ve sosyal alanlara ilişkin memnuniyetler sorgulanmıştır. Ortalama puanlar 1,48 ile 3,67 arasında geniş bir aralıkta değişmektedir (Bkz. Tablo 1.6).

En yüksek ortalama, “Yönetim Bilişim Sistemleri (ÖBYS, PBYS, EBYS vb.)” ifadesine aittir (Ort. 3,67) ve dijital süreçlerdeki genel memnuniyet düzeyini yansıtmaktadır. Buna karşılık, “Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması” (Ort. 1,48), “Kantin/kafeterya olanakları” (Ort. 2,38) ve “Yemekhane olanakları” (Ort. 2,55) gibi sosyal yaşama yönelik alanlarda memnuniyet düşüktür.

Bu sonuçlar, dijital altyapının güçlü olduğunu; ancak sosyal yaşam alanlarının ve hizmet çeşitliliğinin akademik personel beklentilerini karşılamadığını göstermektedir.

Tablo 1.6. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Hizmet Olanakları	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Sağlık hizmetleri	2.55	1.24	1	5	387
Kütüphane olanakları	2.78	1.31	1	5	387
Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması	2.83	1.25	1	5	387
Yerleşkedeki yemekhane olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2.55	1.16	1	5	387
Yerleşkedeki kafeterya, kantin olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2.38	1.12	1	5	387
Yerleşke içindeki internet alt yapısı	3.12	1.17	1	5	387
Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS, vb.)	3.67	0.95	1	5	387
Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması	1.48	0.89	1	5	387

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık

Son olarak, yerleşke genelinde çevresel sürdürülebilirlik, hijyen ve geri dönüşüm olanaklarına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Ortalama puanlar 2,56 ile 2,67 arasında dar bir aralıkta yer almakta ve tüm ifadeler benzer düzeyde düşük memnuniyet bildirmektedir (Bkz. Tablo 1.7).

Bu bulgular, Marmara Üniversitesi'nin çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik çabalarının akademik personel nezdinde henüz yeterince görünür ve tatmin edici bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 1.7. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Yerleşke içinde geri dönüşümü sağlayacak olanakların olması	2.56	1.16	1	5	387
Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması	2.65	1.22	1	5	387
Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması	2.67	1.17	1	5	387

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

Genel olarak değerlendirildiğinde, yerleşke erişimi ve dijital altyapı güçlü yönler olarak öne çıkarken; laboratuvar altyapısı, sosyal olanaklar ve çevresel duyarlılık gibi konularda önemli gelişim alanları bulunmaktadır. Bu bulgular, fiziksel ortamların iyileştirilmesi, sosyal destek hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiğini göstermektedir.

1.5. Liderlik Değerlendirme

2024 yılı memnuniyet anketleri kapsamında ilk kez uygulanan liderlik değerlendirme anketi, Marmara Üniversitesi'nin yönetsel süreçlerindeki liderlik anlayışı ve uygulamalarını daha bütüncül biçimde izlemeye olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda, akademik ve idari personele yöneltilen 30 maddelik bu değerlendirme aracı, hem üst yönetimin (**Rektörlük**) hem de doğrudan bağlı olunan birim yöneticilerinin (**Dekan, Müdür, Koordinatör, Daire Başkanı vb.**) liderlik niteliklerini değerlendirmeye yöneliktir.

Yükseköğretim Kalite Kurulu (**YÖKAK**) tarafından kalite güvencesi sisteminde liderliğin; **kurumsal sahiplenme, stratejik yönelim, katılım ve kurumsal kültür oluşturma** gibi yönleriyle ele alınması beklenmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan anket, liderlik uygulamalarının bu boyutlardaki yansımalarını ölçmeyi ve izlemeye dönük nitelikli geri bildirimler üretmeyi hedeflemektedir.

Katılımcılardan, her bir ifadeyi **soldaki ölçekte Rektör, sağdaki ölçekte ise doğrudan amiri** için ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. Gerekli durumlarda **"Fikrim yok"** seçeneği de işaretlenebilmiştir. Veriler 5'li aralıklı ölçek üzerinden toplanmıştır.

Anket kapsamındaki 30 ifade, değerlendirmelerin okunabilirliğini artırmak amacıyla **altı Boyut** altında gruplanmıştır:

1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik

Yöneticilerin adil, güvenilir ve etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışına sahip olup olmadığını değerlendirir.

2. İletişim ve İlişki Yönetimi

Kişiler arası iletişim, saygı, öneri alma ve geri bildirim süreçlerine dair liderlik davranışlarını kapsamaktadır.

3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik

Yöneticilerin çalışanları teşvik etme, gelişimlerini destekleme ve ekip ruhunu güçlendirme kapasitelerine odaklanır.

4. Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum

Karar alma süreçlerindeki etkinlik, mevzuata ve stratejik planlara uyum düzeyini değerlendiren ifadelerden oluşur.

5. Yönetim Tarzı ve Disiplin

Yöneticinin kontrol düzeyi, disiplin anlayışı ve yönetim tarzına ilişkin algıları yansıtır.

6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık

Yöneticinin kurumu geliştirme becerisi, yeniliklere açıklığı ve geleceğe yönelik vizyon oluşturma yeterliklerini ölçmektedir.

1.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik

Bu boyut, yöneticilerin karar alma süreçlerinde adil, etik ve güven veren bir liderlik anlayışına sahip olup olmadıklarını değerlendirmeye yöneliktir. Rektör ve birim yöneticilerine (Dekan/Müdür/Koordinatör) ilişkin ortalamalar 2,97 ile 3,59 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.8).

Rektör değerlendirmelerine göre en yüksek memnuniyet, “Karar almada etik kurallara uygun hareket eder” (Ort. 3,59) ve “Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır” (Ort. 3,58) ifadelerinde görülmektedir. Diğer ifadeler de benzer biçimde 3,33 - 3,53 aralığında yer almış; bu da katılımcıların Rektörlük düzeyindeki etik tutum ve güven ilişkisini genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

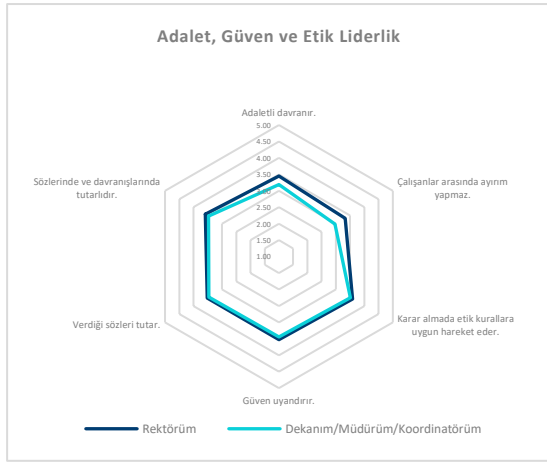
Dekan/Müdür/Koordinatör düzeyindeki ortalamalar ise biraz daha düşüktür. “Verdiği sözleri tutar” (Ort. 3,46) ve “Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır” (Ort. 3,47) ifadeleri görece olumlu değerlendirilmiş; ancak “Çalışanlar arasında ayırım yapmaz” (Ort. 2,97) ifadesi diğerlerine kıyasla en düşük ortalamaya sahip olmuştur. Bu durum, birim düzeyinde adalet ve eşitlik algısında gelişime açık alanlar olduğunu düşündürmektedir.

Her iki grupta da ortalamalar orta düzeyin üzerinde yer almakla birlikte, “Fikrim yok” seçeneğinin %7-12 aralığında kullanılmış olması, bazı katılımcıların yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla doğrudan etkileşiminin sınırlı olabileceğini göstermektedir.

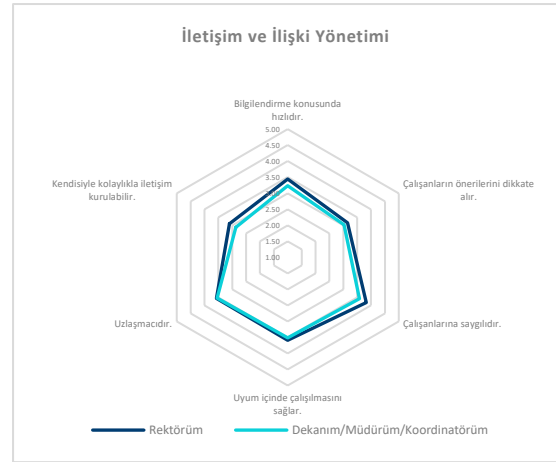
Tablo 1.8. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Adalet, Güven ve Etik Liderlik	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Adaletli davranır.	3,45	1,38	26	3,19	1,53	32
Çalışanlar arasında ayırım yapmaz.	3,33	1,45	32	2,97	1,52	29
Karar almada etik kurallara uygun hareket eder.	3,59	1,40	35	3,51	1,40	38
Güven uyandırır.	3,53	1,42	28	3,44	1,39	33
Verdiği sözleri tutar.	3,52	1,48	38	3,46	1,43	48
Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır.	3,58	1,37	36	3,47	1,44	42

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).



Şekil 1.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 1.2. İletişim ve İlişki Yönetimi Liderlik Boyutu Radar Gösterimi

Akademisyenlerin “Adalet, Güven ve Etik Liderlik” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.1’de sunulmaktadır. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik yanıtların büyük ölçüde benzerlik gösterdiği; ancak özellikle “adil davranma” ve “ayrımcılık yapmama” ifadelerinde birim yöneticilerine ilişkin algıların daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

1.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi

Bu boyut, yöneticilerin iletişim kurma becerileri, personel ile etkileşim kalitesi ve iş birliği ortamı oluşturma kapasitelerine odaklanmaktadır. İfadeler, yöneticilerin saygılı tutumu, önerilere açıklığı, bilgi akışındaki hızı ve uzlaşmacı yaklaşımlarını kapsamaktadır. Ortalamalar Rektörlük için 3,10 ile 3,83; birim yöneticileri için 2,87 ile 3,58 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.9).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalama “Çalışanlarına saygılıdır” (Ort. 3,83) ifadesinde görülmüş; bunu “Uyum içinde çalışmasını sağlar” (Ort. 3,59) ve “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,57) ifadeleri izlemiştir. Bu durum, Rektörlük düzeyinde kurumsal ilişkilerde saygı ve dengeleyici liderlik özelliklerinin ön plana çıktığını göstermektedir. Ancak “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” (Ort. 3,10) ve “Çalışanların önerilerini dikkate alır” (Ort. 3,15) gibi ifadelerde daha düşük puanlar, iletişimin kolaylığı ve geri bildirim alma konularında gelişim alanlarına işaret etmektedir.

Dekan/Müdür/Koordinatör değerlendirmelerinde, benzer bir sıralama gözlemlenmekle birlikte ortalamalar genel olarak daha düşüktür. “Çalışanlarına saygılıdır” (Ort. 3,58) ve “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,54) ifadeleri görece olumlu algılanırken, “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” ifadesine verilen ortalamanın 2,87’ye kadar düşmesi dikkat çekicidir. Bu bulgu, birim yöneticileri ile birebir iletişimde bazı zorluklar yaşandığını göstermektedir.

Her iki grupta da “Fikrim yok” yanıtlarının %22–39 arasında değişmesi, bazı katılımcıların yöneticilerinin iletişim biçimlerine dair yeterli gözlem yapma fırsatı bulamadığını düşündürmektedir.

Akademisyenlerin “İletişim ve İlişki Yönetimi” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.2’de sunulmaktadır. Grafik bulguları, her iki yönetim düzeyinin iletişim, saygı ve uzlaşma konularında benzer biçimde değerlendirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, “öneri alma” ve “bilgilendirme hızı” gibi katılımcı etkileşimini yansıtan alanlarda Rektörlük düzeyinde daha olumlu bir algı olarak gözlenmektedir. Birim yöneticileri için “İletişim kurulabilirlik” düzeyinin ise görece daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 1.9. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

İletişim ve İlişki Yönetimi	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Bilgilendirme konusunda hızlıdır.	3,44	1,31	22	3,23	1,38	23
Çalışanların önerilerini dikkate alır.	3,15	1,48	33	3,03	1,48	33
Çalışanlarına saygılıdır.	3,83	1,24	26	3,58	1,25	28
Uyum içinde çalışmasını sağlar.	3,59	1,35	33	3,51	1,39	38
Uzlaşmacıdır.	3,57	1,42	35	3,54	1,38	39
Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir.	3,10	1,55	30	2,87	1,51	30

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

1.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik

Bu boyut, yöneticilerin çalışanları geliştirme, teşvik etme, ekip çalışmasını destekleme ve alanına hakimiyet gibi konulardaki yeterliklerini değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama puanlar Rektör için 3,38 ile 3,94; birim yöneticileri için 2,98 ile 3,89 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.10).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek puan “İşin gerektirdiği bilgi ve donanıma sahiptir” ifadesine verilmiştir (Ort. 3,94). Bu bulgu, Rektörlük düzeyinde teknik ve yönetsel yeterliliğe duyulan güvenin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,67) ifadesi de yüksek ortalamaya sahiptir. Ancak, “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 3,39) ve “Gelişimlerini destekler” (Ort. 3,38) gibi doğrudan destekleyici liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler nispeten daha düşük puanlarla değerlendirilmiştir.

Dekan/Müdür/Koordinatör değerlendirmelerinde de benzer bir eğilim gözlemlenmektedir. En yüksek puan yine “İşin gerektirdiği bilgi ve donanıma sahiptir” (Ort. 3,89) ifadesinde görülürken, “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 2,98) ifadesi dikkat çekecek ölçüde daha düşük kalmıştır. Bu, birim yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerini yerine getirme konusunda daha sınırlı algılandığını göstermektedir.

Her iki grupta da “Fikrim yok” oranlarının %26 ile %40 arasında değişmesi, özellikle çalışan gelişimi ve ekip çalışması konularında yöneticilerle doğrudan deneyim yaşama sıklığının sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

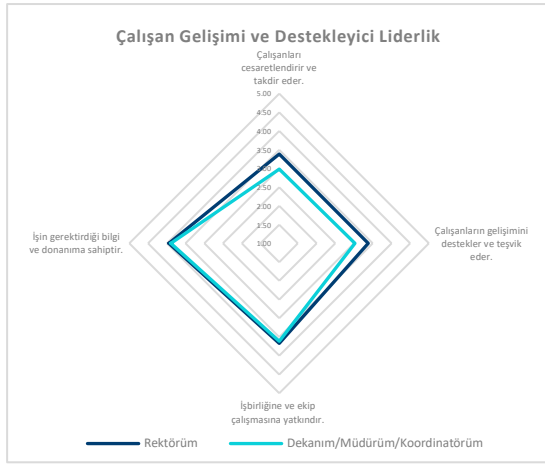
Tablo 1.10. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	3,39	1,43	31	2,98	1,42	32
Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	3,38	1,37	26	3,02	1,42	33
İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır.	3,67	1,38	40	3,61	1,39	39
İşin gerektirdiği bilgi ve donanıma sahiptir.	3,94	1,18	29	3,89	1,20	40

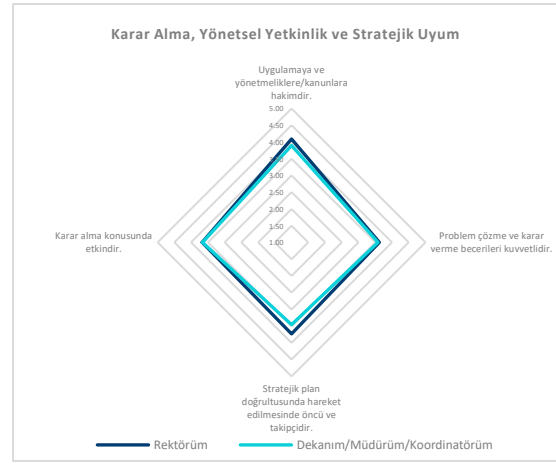
Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

Akademisyenlerin “Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.3’te sunulmaktadır.

Verilere göre, her iki yönetim düzeyi için de “teknik yeterlilik” (bilgi ve donanıma sahip olma) en yüksek değerlendirilen alan olmuştur. Buna karşın, “çalışanları cesaretlendirme” ve “gelişimlerini destekleme” gibi destekleyici liderlik davranışları, özellikle birim yöneticileri için daha düşük düzeyde algılanmaktadır. Bu durum, çalışan gelişimini destekleyen yönetsel yaklaşımların güçlendirilmesine yönelik bir gelişim alanına işaret etmektedir.



Şekil 1.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 1.4. Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum Radar Gösterimi

1.5.4. Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum

Bu boyut, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki etkililiklerini, mevzuata hakimiyetlerini ve stratejik hedeflere bağlılıklarını ölçmeye yöneliktir. Ortalama puanlar Rektör için 3,62 ile 4,09; birim yöneticileri için 3,46 ile 3,90 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.11).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalama “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” (Ort. 4,09) ifadesinde gözlemlenmiştir. Bu değer, liderlik anketindeki en yüksek rektörlük ortalamalarından biri olarak dikkat çekmektedir ve yönetsel düzeyde güçlü bir teknik bilgi algısına işaret etmektedir. Diğer ifadeler olan “Stratejik plan doğrultusunda hareket eder” (Ort. 3,73), “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,67) ve “Problem çözme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,62) gibi maddeler de benzer şekilde yüksek düzeyde değerlendirilmiştir.

Dekan/Müdür/Koordinatör değerlendirmelerinde de bu olumlu tablo büyük ölçüde korunmaktadır. “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” ifadesi burada da en yüksek ortalama sahiptir (Ort. 3,90). Ancak “Stratejik plan doğrultusunda hareket eder” (Ort. 3,46) ifadesinde görece bir düşüş gözlenmiştir. Bu durum, birim düzeyinde stratejik yönelime dair farkındalığın ya da bu yöndeki görünürlüğün daha sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

“Fikrim yok” yanıtları ise %29–44 arasında değişmekte; bu da özellikle strateji ve mevzuat konularında yöneticilerin davranışlarının personel tarafından doğrudan gözlemlenmesinin sınırlı olabileceğini göstermektedir.

Tablo 1.11. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir.	4,09	1,17	35	3,90	1,23	42
Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir.	3,73	1,26	36	3,46	1,38	44
Karar alma konusunda etkindir.	3,67	1,32	29	3,66	1,27	36
Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir.	3,62	1,39	35	3,58	1,38	38

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

Akademisyenlerin “Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.4’te sunulmaktadır.

Her iki yönetim düzeyi için de “mevzuata hakimiyet” ifadesi en yüksek ortalama sahip olup, yöneticilerin yasal çerçevelere uygun hareket etme becerileri olumlu algılanmaktadır. Rektörlük için stratejik yönelime ilişkin algılar görece daha güçlü iken; birim yöneticilerinin “stratejik plan doğrultusunda hareket etme” konusundaki görünürlüğü daha sınırlı kalmıştır. “Problem çözme” ve “karar alma etkinliği” ise her iki grup için orta düzeyde değerlendirilmiştir.

1.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin

Bu boyut, yöneticilerin çalışma disiplini, kontrol düzeyi, hata yönetimi ve otoriter yaklaşımlarıyla ilgili algıları değerlendirmektedir. Ölçekte yer alan bazı maddeler (T) ters yönde kodlanmıştır; bu maddelerde yüksek puan, olumsuz algıyı göstermektedir. Ortalama puanlar Rektör için 2,32 ile 4,14; birim yöneticileri için 2,54 ile 3,86 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.12).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalamalar “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 4,14) ve “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 4,08) ifadelerinde görülmektedir. Bu bulgular, Rektörlük düzeyindeki liderliğin görev sorumluluğu ve özdisiplin açısından güçlü algılandığını göstermektedir. Buna karşın, ters madde olan “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisinde” ifadesine verilen ortalama 2,32 ile düşüktür, bu da otoriter bir izlenimin genellikle oluşmadığını göstermektedir.

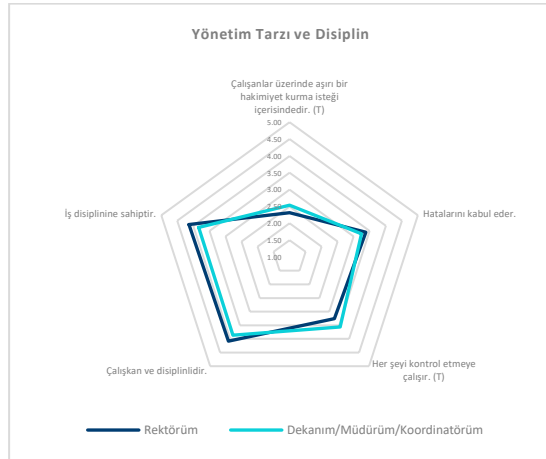
Dekan/Müdür/Koordinatör değerlendirmelerinde ise benzer bir yapı gözlenmektedir. “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,83) ve “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,86) ifadeleri öne çıkarken, “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” (Ort. 3,56) ifadesinin daha yüksek olması dikkat çekicidir. Bu, birim düzeyinde kontrolcü yönetsel yaklaşımların daha fazla hissedildiğini gösterebilir.

“Hatalarını kabul eder” ifadesine verilen görece düşük puanlar (Ort. 3,38 ; 3,24) ve yüksek “Fikrim yok” oranları (%48–54), yöneticilerin hataya yaklaşımı konusundaki şeffaflık ve gözlemlenebilirliğin sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

Tablo 1.12. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Yönetim Tarzı ve Disiplin	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisinde. (T)	2,32	1,41	36	2,54	1,49	38
Hatalarını kabul eder.	3,38	1,44	54	3,24	1,42	48
Her şeyi kontrol etmeye çalışır. (T)	3,26	1,45	43	3,56	1,30	43
Çalışkan ve disiplinlidir.	4,08	1,14	30	3,86	1,17	36
İş disiplinine sahiptir.	4,14	1,10	31	3,83	1,17	34

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%); T=ters madde



Şekil 1.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 1.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık Boyutu Radar Gösterimi

Akademisyenlerin “Yönetim Tarzı ve Disiplin” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.5’te sunulmaktadır.

Rektör ve birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde, “çalışkanlık” ve “iş disiplini” en yüksek puanlanan alanlar olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, “her şeyi kontrol etmeye çalışma” ve “aşırı hâkimiyet kurma isteği” gibi ters yönlü maddelerde birim yöneticileri daha yüksek değerlendirilmektedir; burada önemli bir nokta her iki düzeyde de yanıtların ortalamasının altında kalmış olmasıdır (Ort. 2,34; 2,54) bu da kontrolcü liderlik algısının genel olarak yaygın olmadığını göstermektedir. Öte yandan, “hatalarını kabul eder” ifadesine verilen puanlar her iki yönetim düzeyinde de en düşük ortalamalar arasında yer almakta; bu durum, hata yönetimi ve esneklik konularında gelişim alanı olduğunu düşündürmektedir.

1.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık

Bu boyut, yöneticilerin geleceğe dönük vizyon geliştirme, yenilikçi düşünme, kurumu geliştirme ve sürdürülebilirlik konularındaki yaklaşımlarını değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama puanlar Rektör için 3,60 ile 3,90; birim yöneticileri için 3,44 ile 3,72 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.13).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalama “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” (Ort. 3,90) ifadesinde gözlenmiştir. Bu bulgu, üst yönetimin yeniliklere açıklığı ve dijital dönüşüm konusundaki vizyoner tutumuna duyulan güveni göstermektedir. “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,71) ve “Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin rol oynar” (Ort. 3,66) ifadeleri de yüksek oranlarda desteklenmiştir.

Dekan/Müdür/Koordinatör değerlendirmelerinde genel ortalamalar benzer olmakla birlikte, “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” (Ort. 3,72) ve “Girişimciliği destekler” (Ort. 3,68) ifadeleri en yüksek puanları almıştır. Ancak “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi her iki grup için de görece daha düşük (3,64; 3,44) ve “Fikrim yok” oranı da oldukça yüksektir (%51–52). Bu durum, sürdürülebilirlik çalışmalarının yöneticilerin gündeminde ne derece görünür olduğunun sorgulanabileceğini göstermektedir.

Genel olarak, her iki yönetim düzeyi de “yenilik ve vizyon” açısından olumlu değerlendirilmekle birlikte; özellikle kurumsal sürdürülebilirlik ve uzun vadeli stratejik hedefler konusunda daha fazla görünürlük ve iletişim ihtiyacı dikkat çekmektedir.

Tablo 1.13. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder.	3,64	1,31	51	3,44	1,31	52
Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir.	3,66	1,37	26	3,56	1,37	35
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	3,60	1,39	30	3,45	1,43	42
Girişimciliği ve yeni projeleri destekler.	3,71	1,34	29	3,68	1,33	40
Her türlü teknolojik gelişime açıktır.	3,90	1,21	35	3,72	1,25	41
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder.	3,64	1,31	51	3,44	1,31	52

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

Akademisyenlerin “Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.6’da sunulmaktadır.

Her iki yönetim düzeyinde de “teknolojik gelişmelere açıklık” ve “girişimciliği destekleme” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahip olup, yenilikçi liderlik anlayışı açısından olumlu bir algı olduğu görülmektedir. “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik etme” ifadesi ise her iki düzey için de görece daha düşük puanlanmış; ayrıca bu maddeye yönelik “Fikrim yok” oranının yüksek olması, söz konusu konunun yönetsel iletişim ve uygulamalarda yeterince görünür olmayabileceğine işaret etmektedir.

1.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular

Liderlik değerlendirme sorularına verilen yanıtlardan öne çıkanlar aşağıdaki Tablo 1.14. de özetlenmiştir.

Tablo 1.14. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular

Boyut	Özet
Adalet, Güven ve Etik Liderlik	• Rektörlük düzeyinde etik ilkelere bağlılık ve güven algısı olumlu düzeydedir. • Birim yöneticileri için adalet ve eşitlik algısı görece daha düşüktür. • “Fikrim yok” oranları orta seviyededir; bu durum yöneticilerle etkileşimin sınırlı olabileceğini göstermektedir.
İletişim ve İlişki Yönetimi	• Saygı, uzlaşma ve genel iletişim becerileri olumlu algılanmaktadır. • Rektörlük düzeyinde öneri alma ve geri bildirim süreçleri daha zayıf algılanmaktadır. • Birim yöneticileriyle doğrudan iletişim kurma kolaylığı en düşük puanlanan alanlardandır.
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	• Teknik bilgi ve donanıma sahip olma algısı yüksektir. • Takdir, teşvik ve gelişim desteği gibi destekleyici davranışlar daha zayıf algılanmaktadır. • Bu liderlik tarzı sınırlı biçimde gözlemlenmektedir.
Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum	• Mevzuata hâkimiyet ve karar alma becerileri güçlü biçimde algılanmaktadır. • Birim yöneticilerinin stratejik planlara uyumu daha düşük farkındalıkla değerlendirilmiştir. • “Fikrim yok” oranlarının yüksekliği, gözlemlenebilirliğin sınırlı olduğunu düşündürmektedir.
Yönetim Tarzı ve Disiplin	• Disiplinli ve çalışkan lider imajı güçlüdür. • Kontrolcü liderlik davranışları genel olarak düşük algılsa da, birim yöneticileri için görece daha belirgindir. • Hata kabulü ve esneklik algısı zayıf kalan yönler arasındadır.
Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	• Teknolojik gelişmelere açıklık ve girişimcilik olumlu algılanmaktadır. • Sürdürülebilirlik teması her iki düzeyde de düşük görünürlükte kalmıştır. • Vizyoner liderlik algısı genel olarak orta-üst düzeydedir.

2. İdari Personel

2024 idari personel memnuniyet anketine 184 personel katılmıştır. Genel memnuniyet anketi için anket sistemine 425 kişi katılmış ancak 239 kişi anketi hiç yanıtlamadan sistemden çıkmışlardır.

İdari personel birimlere göre dağılımı aşağıdaki Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Uygulanan anket dört ana başlıktan oluşmaktadır

1. Genel memnuniyet
2. İletişim ortamı/ mekanizmaları
3. Liderlik
4. Fırsatlar ve sosyal faaliyetler
5. Yerleşke ve altyapı olanakları.

Tablo 2.1. Birimlere göre katılımcıların dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde
Akademik birim - Enstitü	18	9,8
Akademik birim - Fakülte	69	37,5
Akademik birim - MYO	11	6,0
Merkezler	9	4,9
Daire başkanlığı	40	21,7
Üniversite Hastanesi	10	5,4
İdari birimler	14	7,6
Koordinatörlük	1	0,5
Rektörlük	9	4,9
Yurt	3	1,6
Toplam	184	100,0

2.1. Genel Memnuniyet

İdari personele yönelik memnuniyet anketinde, Marmara Üniversitesi’nde görev yapmaktan ve bağlı oldukları birimden genel memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Katılımcılar, her bir ifadeye 5’li aralıklı ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden yanıt vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama puanlar 3,17 ile 3,62 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.2).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan, “Genel olarak birimimden memnunum” ifadesi olmuştur (Ort. 3,62). Bu bulgu, katılımcıların doğrudan görev yaptıkları birimlere dair olumlu bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir. “Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim” (Ort. 3,41) ve “Marmara Üniversitesi’nde idari personel olmaktan genel olarak memnunum” (Ort. 3,32) ifadeleri de memnuniyet düzeyinin orta-üst seviyelerde olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna karşın, “Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi’ni tercih ederim” (Ort. 3,17) ifadesinin diğerlerine kıyasla daha düşük bir ortalamaya sahip olması, kurumsal aidiyet ve genel kurumsal deneyim açısından gelişim alanlarının bulunduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personel bağlı oldukları birimlerden memnun olmakla birlikte; kurumsal düzeyde daha yüksek bir aidiyet hissi geliştirilmesi için organizasyonel bağlılık, kurumsal iletişim ve çalışan destek mekanizmalarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

Tablo 2.2. Genel memnuniyet sonuçları

Genel memnuniyet ifadeleri	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Marmara Üniversitesi'nde idari personel olmaktan genel olarak memnunum.	3,32	1,29	1	5	184
Genel olarak birimimden memnunum.	3,62	1,26	1	5	184
Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim.	3,41	1,36	1	5	184
Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi'ni tercih ederim.	3,17	1,40	1	5	184

Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

2.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları

Bu bölümde, idari personelin üniversite içerisindeki iletişim kanalları ve öneri/şikayet mekanizmalarına ilişkin memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar, iletişim olanaklarının ne derece yeterli ve memnuniyet verici olduğunu 5'li aralıklı ölçek üzerinden puanlamıştır. Elde edilen ortalamalar 2,64 ile 3,80 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.3).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan, "İdari personelle iletişim kurabilmek" ifadesi olmuştur (Ort. 3,80). Bunu "Akademik personelle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,56) ve "İdarecilerle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,42) izlemektedir. Bu bulgular, personelin hem yatay (personel-personel) hem de dikey (personel-idareci) iletişimde genel olarak olumlu deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, "Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırabilecek etkin kaynakların/mechanizmaların olması" (Ort. 2,86) ve özellikle "Bunların dikkate alınması ve sonuçlandırılması" (Ort. 2,64) ifadelerinde gözlemlenen düşük puanlar, kurumsal geri bildirim sistemlerinin işleyişinde sorunlar algılandığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personel kurum içi birebir iletişim süreçlerini olumlu karşılarken; kurumsal düzeyde geri bildirimlerin alınması, değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması konularında gelişime açık alanların varlığı dikkat çekmektedir. Bu durum; daha şeffaf, katılımcı ve etkili bir iç iletişim yapısının geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 2.3. İletişim ortamı/ mekanizmaları sorularına verilen yanıtlar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
İdarecilerle iletişim kurabilmek	3,42	1,29	1	5	184
İdari personelle iletişim kurabilmek	3,80	1,01	1	5	184
Akademik personelle iletişim kurabilmek	3,56	1,09	1	5	184
Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırabilecek etkin kaynakların/mechanizmaların olması	2,86	1,29	1	5	184
Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması, sonuçlandırılması	2,64	1,31	1	5	184

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.3. İdari Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler

Bu bölümde, idari personelin hareketlilik programlarına erişimi ve üniversite tarafından sunulan sosyal ve kültürel faaliyetlere dair memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar, ilgili imkanları 5'li aralıklı ölçek üzerinden puanlamış, ayrıca isterlerse "İlgi alanıma girmiyor" seçeneğini de kullanabilmişlerdir. Ortalama puanlar 2,41 ile 2,86 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.4).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan, "Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları" olmuştur (Ort. 2,86). Bu ifadeyi, "Etkin toplantılar/konferanslar yapılması" (Ort. 2,80) ve "Personel hareketliliği hakkında duyuru ve rehberlik hizmetleri" (Ort. 2,79) izlemektedir. Bu bulgular, idari personelin ulusal ve uluslararası hareketlilik imkanlarına olan ilgisini ortaya koymakla birlikte, bu alandaki memnuniyetin sınırlı kaldığını da göstermektedir.

“Sosyal etkinlikler” (Ort. 2,42), “Spor olanakları” (Ort. 2,55) ve özellikle “Etkinliklerine yönelik üniversiteden destek alınabilmesi” (Ort. 2,41) ifadelerinde gözlemlenen düşük ortalamalar, idari personelin sosyal yaşama katılımı konusunda beklentilerinin karşılanmadığını ortaya koymaktadır.

Ayrıca birçok ifadede “İlgi alanıma girmiyor” seçeneğinin tercih edilmesi (örneğin personel hareketliliği ifadelerinde %28-30 oranında), bu konulardaki farkındalık düzeyinin düşük olabileceğine veya üniversite içinde bu tür faaliyetlerin daha az görünür olduğuna işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin sosyal faaliyetlere erişimi ve üniversite tarafından bu faaliyetlere sağlanan destek sınırlı düzeyde kalmakta; hareketlilik programlarına ise daha fazla ilgi gösterilmekle birlikte etkin yararlanma konusunda gelişim alanları bulunmaktadır. Bu durum, kurumun sosyal bütünleşmeyi artırır nitelikte stratejiler geliştirmesi ve idari personelin mesleki-sosyal gelişimini destekleyecek olanaklarının daha görünür kılması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 2.4. Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler yönelik verilen yanıtlar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N	İ.a.g.
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları	2,86	1,35	1	5	130	54
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları hakkında yapılan duyuru ve rehberlik hizmetleri	2,79	1,37	1	5	135	49
Sosyal etkinlikler	2,42	1,33	1	5	168	16
Etkin toplantılar/konferanslar yapılması	2,80	1,28	1	5	163	21
Spor olanaklarının ve tesislerin olması	2,55	1,29	1	5	172	12
Etkinliklerine yönelik Üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi	2,41	1,36	1	5	148	36

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok ; İ.a.g.=İlgi alanıma girmiyor

2.4. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarına İlişkin Memnuniyet

Bu bölümde idari personelin görev yaptıkları yerleşke ve binalara ilişkin fiziksel koşulları, hizmet altyapısını ve çevresel duyarlılık uygulamalarını ne derece yeterli buldukları değerlendirilmiştir. Katılımcılar, her ifadeye 5’li aralıklı ölçek üzerinden yanıt vermiştir. Değerlendirme üç alt başlık altında ele alınmıştır: Fiziksel Koşullar ve Altyapı, Hizmet Olanakları, Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık.

2.4.1. Fiziksel Koşullar ve Altyapı

Bu alt başlık altında, idari personelin yerleşkelerin konumu, güvenliği ve binaların fiziksel donanımına ilişkin görüşleri alınmıştır. Ortalama puanlar 3,39 ile 3,77 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.5).

“Birimim yer aldığı yerleşkenin konumu ve ulaşılabilirliği” ile “güvenliği” ifadeleri eşit ortalama (3,77) ile en yüksek memnuniyet düzeyine sahip alanlar olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, yerleşkelerin genel erişilebilirliği ve güvenliğinin idari personel açısından yeterli bulunduğunu göstermektedir. “Binaların altyapısı ve güvenliği” ifadesi ise görece daha düşük (Ort. 3,39) bir değerlendirme almıştır.

Tablo 2.5. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Fiziksel Koşullar ve Altyapı	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin konumu, ulaşılabilirliği	3,77	1,34	1	5	632
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği	3,77	1,24	1	5	632
Biriminizin bulunduğu binanın alt yapısı, donanım ve güvenliği	3,39	1,36	1	5	632

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.4.2. Hizmet Olanakları

Bu bölümde, sağlık hizmetleri, yemekhane/kantin olanakları, kütüphane, internet altyapısı, yönetim bilişim sistemleri ve kampüs içi sosyal yaşam imkanları değerlendirilmiştir. Ortalama puanlar 1,74 ile 3,44 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.6).

En yüksek memnuniyet, “Yönetim Bilişim Sistemleri” (ÖBYS, PBYS, EBYS vb.) ifadesinde gözlemlenmiştir (Ort. 3,44), bu da dijital sistemlerin idari süreçleri desteklemedeki etkinliğini ortaya koymaktadır. “İnternet altyapısı” (Ort. 3,27) ve “Kütüphane olanakları” (Ort. 3,19) da görece olumlu değerlendirilmiştir.

Ancak “Yemekhane olanakları” (Ort. 2,49), “Kafeterya/kantin olanakları” (Ort. 2,48) ve özellikle “Alışveriş yapılabilecek dükkanlar” (Ort. 1,74) ifadelerinde memnuniyet düzeyinin düşük olması dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar, sosyal yaşam alanlarının ve temel hizmet çeşitliliğinin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 2.6. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Hizmet Olanakları	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Sağlık hizmetleri	2,65	1,25	1	5	184
Kütüphane olanakları	3,19	1,34	1	5	184
Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması	3,22	1,30	1	5	184
Yerleşkedeki yemekhane olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,49	1,25	1	5	184
Yerleşkedeki kafeterya, kantin olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,48	1,21	1	5	184
Yerleşke içindeki internet alt yapısı	3,27	1,17	1	5	184
Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS, vb.)	3,44	1,06	1	5	184
Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması	1,74	1,19	1	5	184

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık

Bu alt başlıkta, kampüslerde hijyen, geri dönüşüm ve sıfır atık uygulamalarına ilişkin memnuniyet değerlendirilmiştir. Ortalama puanlar 2,74 ile 2,97 arasında sınırlı bir aralıkta yer almaktadır (Bkz. Tablo 2.7).

En yüksek puan “Sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması” (Ort. 2,97) ifadesinde alınmış olsa da, tüm ifadeler görece düşük puanlarla değerlendirilmiştir. Bu durum, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının personel tarafından yeterince görünür bulunmadığını veya uygulamaların sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

Tablo 2.7. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılıktan memnuniyet

Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Yerleşke içinde geri dönüşümü sağlayacak olanakların olması	2,74	1,30	1	5	184
Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması	2,97	1,25	1	5	184
Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması	2,77	1,26	1	5	184

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personel yerleşkelerin erişilebilirliğini ve dijital sistem altyapısını güçlü yönler olarak değerlendirmekte; buna karşın sosyal hizmetler, fiziksel donanım ve çevresel sürdürülebilirlik alanlarında gelişime açık önemli noktalar bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular, yaşam kalitesini artırmaya ve çevresel farkındalık uygulamalarını yaygınlaştırmaya yönelik iyileştirme fırsatlarına işaret etmektedir.

2.5. Liderlik Değerlendirme

2024 yılı memnuniyet anketleri kapsamında ilk kez uygulanan liderlik değerlendirme anketi, Marmara Üniversitesi'nin yönetsel süreçlerine ilişkin liderlik anlayışını çok boyutlu biçimde izlemeye olanak sağlamaktadır. Bu bölümde, idari personelin, hem Rektörlük düzeyindeki liderliği hem de doğrudan bağlı bulundukları amirlerinin (Örnek olarak: daire başkanı, şube müdürü, vb.) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Anket, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından kalite güvencesi sisteminde vurgulanan liderlik kriterleri temel alınarak hazırlanmış ve yönetsel liderlik algısını şu açılardan değerlendirmeyi hedeflemiştir:

1. Etik ilkeler ve adalet,
2. İletişim ve ilişki yönetimi,
3. Çalışan gelişimi ve destekleyici liderlik,
4. Karar alma ve stratejik yönelim,
5. Yönetim tarzı ve disiplin,
6. Vizyon ve yenilikçilik.

Katılımcılardan, her bir ifadeyi soldaki ölçekte Rektör, sağdaki ölçekte ise doğrudan amirleri için ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. "Fikrim yok" seçeneği, ilgili liderlik davranışının gözlemlenmediği durumlar için kullanılabilmiştir. Veriler 5'li aralıklı ölçek üzerinden toplanmıştır.

Bu bölümde, liderlik değerlendirme ifadeleri tematik olarak sınıflandırılarak analiz edilmiş ve rektörlük ile birim yöneticilerine ilişkin algılar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

2.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik

Bu temada idari personelin, yöneticilerinin karar alma süreçlerinde adaletli, etik ilkelere uygun ve güvenilir bir yaklaşım sergileyip sergilemediğine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Ortalama puanlar Rektör için 3,14 ile 3,38, amirler için 3,16 ile 3,34 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.8).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek puan "Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır" (Ort. 3,38) ve "Verdiği sözleri tutar" (Ort. 3,37) ifadelerinde gözlenmiştir. Buna karşılık, "Çalışanlar arasında ayırım yapmaz" (Ort. 3,14) ifadesi görece daha düşük değerlendirilmiştir. Bu bulgular, üst yönetimin etik tutarlılığına duyulan güvenin orta düzeyde olduğunu, ancak adalet algısında gelişime açık alanlar bulunduğunu göstermektedir.

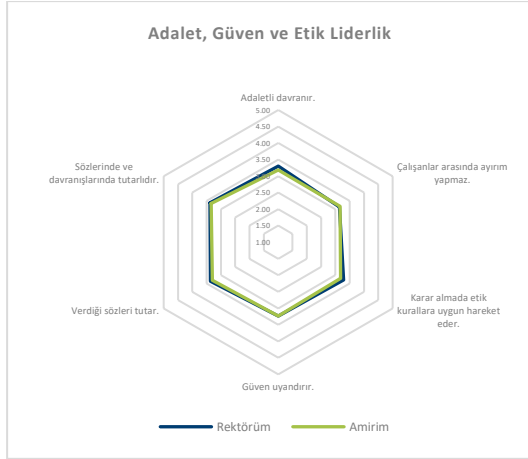
Amir (birim yöneticisi) değerlendirmelerinde, ortalamalar Rektör değerlendirmeleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. En yüksek puanlar "Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır" (Ort. 3,34) ve "Verdiği sözleri tutar" (Ort. 3,30) ifadelerinde görülürken, "Adaletli davranır" (Ort. 3,19) ve "Çalışanlar arasında ayırım yapmaz" (Ort. 3,16) gibi doğrudan adaletle ilişkili maddeler görece daha düşük puanlanmıştır. Bu durum, birim düzeyindeki yöneticilerde de adalet ve eşitlik algısının sınırlı olduğunu göstermektedir.

Her iki grup için de "Fikrim yok" oranları oldukça düşüktür (genellikle %3–16 arasında), bu da idari personelin yöneticileriyle doğrudan gözleme dayalı bir değerlendirme yapabildiğini düşündürmektedir.

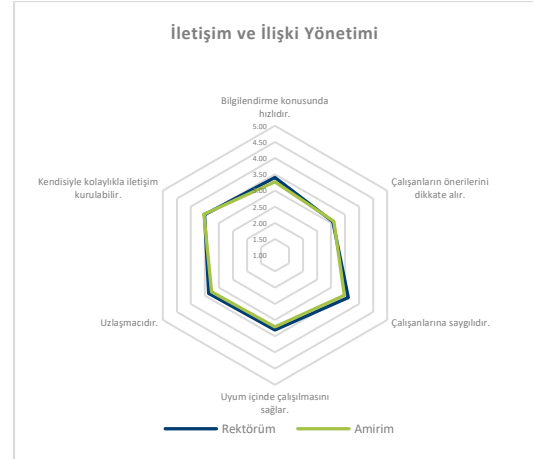
Tablo 2.8. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Adalet, Güven ve Etik Liderlik	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Adaletli davranır.	3,30	1,49	8	3,19	1,44	3
Çalışanlar arasında ayırım yapmaz.	3,14	1,52	12	3,16	1,43	7
Karar almada etik kurallara uygun hareket eder.	3,29	1,49	15	3,18	1,41	7
Güven uyandırır.	3,24	1,51	10	3,23	1,47	7
Verdiği sözleri tutar.	3,37	1,42	16	3,30	1,38	14
Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır.	3,38	1,48	13	3,34	1,34	6

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).



Şekil 2.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 2.2. İletişim ve İlişki Yönetimi Liderlik Boyutu Radar Gösterimi

İdari personelin “Adalet, Güven ve Etik Liderlik” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.1’de sunulmaktadır.

Rektörlük ve birim yöneticileri için verilen yanıtlar genel olarak benzer düzeylerde seyretmektedir. Her iki yönetim düzeyinde de “sözlerde ve davranışlarda tutarlılık” ve “verilen sözlerin tutulması” ifadeleri görece daha olumlu değerlendirilmiştir. Buna karşılık, özellikle “adil davranma” ve “ayrımcılık yapmama” ifadelerinde birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmeler Rektörlük düzeyine kıyasla daha düşük kalmıştır. Tüm maddelerde puanlar orta düzeyde seyretmekte; bu da etik liderlik uygulamalarının genel olarak sınırlı ama istikrarlı bir algıya sahip olduğunu göstermektedir.

2.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi

Bu temada, idari personelin yöneticileriyle olan iletişim deneyimleri, öneri alma süreçleri ve saygı temelli ilişki düzeyleri değerlendirilmektedir. Ortalama puanlar Rektör için 3,07 ile 3,61, amirler için 3,10 ile 3,53 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.9).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek puan “Çalışanlarına saygılıdır” (Ort. 3,61) ve “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” (Ort. 3,51) ifadelerinde yer almaktadır. Bu bulgular, üst yönetimle doğrudan iletişim kurulmasa bile iletişime açık bir tutumun hissedildiğini göstermektedir. Öte yandan, “Çalışanların önerilerini dikkate alır” ifadesi 3,07 ile görece daha düşük puan almıştır. Bu, geri bildirim mekanizmalarının yeterince güçlü algılanmadığına işaret etmektedir.

Amir (birim yöneticisi) değerlendirmelerinde de benzer bir dağılım söz konusudur. En yüksek puan “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” (Ort. 3,53) ifadesinde görülmektedir. Bu, doğrudan temasın daha sık yaşandığı birim düzeyinde, iletişim kolaylığının olumlu algılandığını göstermektedir. “Çalışanların önerilerini dikkate alır” (Ort. 3,10) ifadesi yine görece düşük bir değere sahiptir; bu da öneri alma kültürünün hem merkezi hem birim düzeyinde gelişime açık olduğunu düşündürmektedir.

Her iki yönetim düzeyinde de “Fikrim yok” oranlarının %4–12 arasında sınırlı kalması, değerlendirmelerin büyük ölçüde kişisel deneyimlere dayandığını göstermektedir.

Tablo 2.9. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

İletişim ve İlişki Yönetimi	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Bilgilendirme konusunda hızlıdır.	3,40	1,38	7	3,27	1,31	4
Çalışanların önerilerini dikkate alır.	3,07	1,49	10	3,10	1,38	5
Çalışanlarına saygılıdır.	3,61	1,40	8	3,47	1,32	5
Uyum içinde çalışmasını sağlar.	3,31	1,43	9	3,21	1,40	8
Uzlaşmacıdır.	3,36	1,46	12	3,26	1,42	8
Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir.	3,51	1,49	7	3,53	1,34	5

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

İdari personelin “İletişim ve İlişki Yönetimi” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.2’de sunulmaktadır.

Rektörlük ve amir düzeyinde değerlendirilen tüm ifadelerde puanlar birbirine oldukça yakındır. “Çalışanlara saygı” ve “uzlaşmacı olma” gibi olumlu iletişim davranışları her iki yönetim düzeyi için de görece güçlü algılanmaktadır. Öte yandan, “önerilerin dikkate alınması” ve “bilgilendirme hızı” gibi yönetsel etkileşim unsurları, her iki düzeyde de daha düşük puanlanmıştır. Bu durum, iletişim biçimlerinin kişisel tutumlardan çok yapısal düzeyde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

2.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik

Bu tema, yöneticilerin çalışanlarını destekleme, gelişimlerini teşvik etme, ekip çalışmasına öncülük etme ve mesleki yetkinlik düzeylerini değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama puanlar Rektör için 3,20 ile 3,48, amirler için 3,01 ile 3,50 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.10).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek puan “İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir” (Ort. 3,48) ifadesinde yer almakta, bunu “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,34) izlemektedir. Buna karşılık, “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 3,20) ve “Gelişimlerini destekler” (Ort. 3,22) gibi doğrudan destekleyici liderlik davranışları görece daha düşük değerlendirilmektedir.

Amir değerlendirmelerinde, “İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir” (Ort. 3,50) ifadesi yine en yüksek değere sahiptir ve teknik yeterliliğe duyulan güveni göstermektedir. Ancak “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 3,01) ifadesinin görece düşük kalması, birim düzeyinde takdir ve teşvik kültürünün daha sınırlı algılandığını göstermektedir.

Her iki yönetim düzeyinde de “Fikrim yok” oranları genellikle %5–16 aralığında seyretmektedir. Bu oranlar, çalışan gelişimi alanında yöneticilerin tutumlarının her zaman doğrudan gözlemlenmediğini de düşündürülebilir.

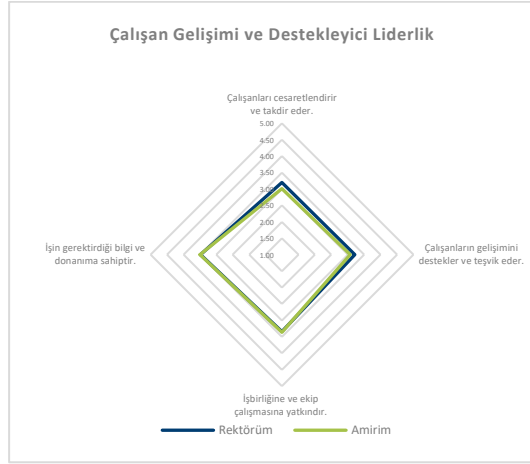
Tablo 2.10. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	3,20	1,53	10	3,01	1,40	5
Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	3,22	1,50	10	3,07	1,36	5
İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır.	3,34	1,46	16	3,36	1,34	7
İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir.	3,48	1,44	12	3,50	1,32	7

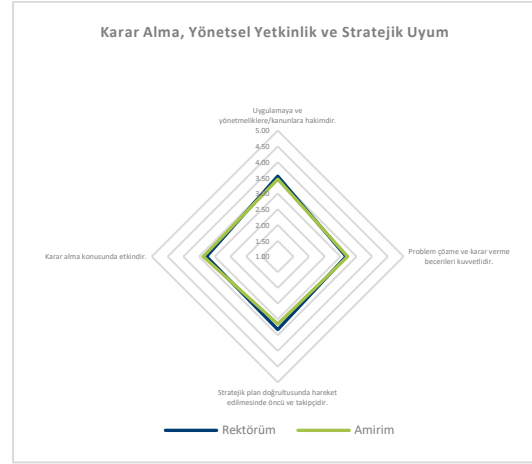
Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

İdari personelin “Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.3’te sunulmaktadır.

Her iki yönetim düzeyinde de “işin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahip olma” ifadesi en yüksek puan alan ifade olmuştur. Bu durum, teknik yetkinliklerin güçlü algılandığını göstermektedir. Ancak “çalışanları cesaretlendirme” ve “gelişimlerini destekleme” gibi destekleyici liderlik davranışları, özellikle birim yöneticileri için daha düşük değerlendirilmiştir. Genel olarak bu boyutta yer alan ifadeler orta düzeyde puanlanmış olup, çalışan gelişimine yönelik liderlik pratiklerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.



Şekil 2.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 2.4. Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum Boyutu Radar Gösterimi

2.5.4. Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum

Bu tema, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki yeterliliği, mevzuata hakimiyeti ve stratejik planlara uygunluk düzeylerini değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama puanlar Rektör için 3,17 ile 3,55, amirler için 3,15 ile 3,46 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.11).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek puan “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” (Ort. 3,55) ifadesinde gözlenmiş, bu da üst yönetimin yasal ve yönetsel çerçeveyi etkin biçimde yönetebildiği yönünde bir algı olduğunu göstermektedir. Buna karşın, “Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,17) ve “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,26) gibi ifadeler nispeten daha düşük puanlarla değerlendirilmiştir. Bu durum, uygulamada yaşanan problemlere müdahale etme kapasitesinin gözlemlenebilirliğinin sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.

Amir değerlendirmelerinde, en yüksek puan “Uygulamaya ve yönetmeliklere hakimdir” (Ort. 3,46) ifadesine verilmiştir. “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,37) ifadesi de bu düzeyde yüksek puan almıştır. Buna karşın, “Stratejik plan doğrultusunda hareket eder” (Ort. 3,15) ifadesi görece daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Bu bulgu, birim yöneticilerinin stratejik hedeflerle ilişkili uygulamalarının personel tarafından yeterince görünür olmadığını gösterebilir.

“Fikrim yok” oranları özellikle strateji ve mevzuat gibi daha teknik konularda (%15–22 aralığında) artış göstermektedir; bu da yöneticilerin bu konulardaki davranışlarının çalışanlar tarafından her zaman doğrudan gözlemlenemediğini düşündürmektedir.

Tablo 2.11. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir.	3,55	1,41	17	3,46	1,36	8
Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir.	3,32	1,40	22	3,15	1,36	15
Karar alma konusunda etkindir.	3,26	1,41	12	3,37	1,35	9
Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir.	3,17	1,48	13	3,22	1,34	7

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

İdari personelin “Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.4’te sunulmaktadır.

Rektörlük ve amir düzeyindeki değerlendirmeler genel olarak benzerlik göstermektedir. Her iki grup için de “uygulama ve mevzuata hakimiyet” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. “Karar alma” ve “problem çözme becerileri” de orta düzeyde olumlu değerlendirilmiştir. Buna karşılık, “stratejik plan doğrultusunda hareket etme” ifadesi, özellikle amir düzeyinde daha düşük puan almıştır. Bu durum, birim yöneticilerinin kurumsal strateji ile bütünleşik karar alma süreçlerinde daha görünür ve yönlendirici bir rol üstlenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

2.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin

Bu tema, yöneticilerin çalışma disiplini, hata kabulü, kontrol eğilimleri ve otoriter yaklaşımlarına ilişkin algıları yansıtmaktadır. Bazı ifadeler (T) ters madde olup yüksek puan, olumsuz algıyı temsil etmektedir. Ortalama puanlar Rektör için 2,44 ile 3,66, amirler için 2,72 ile 3,56 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.12).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalamalar “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,66) ve “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,60) ifadelerinde görülmektedir. Bu bulgular, üst yönetimin görev bilinci ve özdisiplin açısından olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşın, ters madde olan “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir” ifadesinin düşük ortalaması (Ort. 2,44), otoriter tutumun genel olarak hissedilmediğini göstermektedir. Ancak “Hatalarını kabul eder” (Ort. 3,00) ve “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” (T – Ort. 2,98) ifadelerinde daha sınırlı düzeyde olumlu algı söz konusudur.

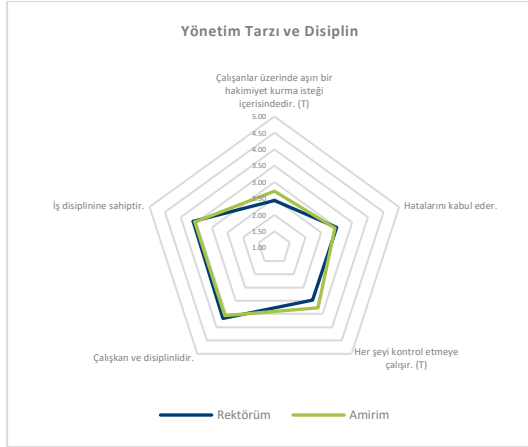
Amir (birim yöneticisi) değerlendirmelerinde, benzer bir tablo gözlenmektedir. “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,55) ve “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,56) ifadeleri güçlü yönler olarak öne çıkarken, “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” (T – Ort. 3,27) ifadesine verilen görece yüksek puan dikkat çekicidir. Bu, birim düzeyinde daha fazla kontrolcü bir liderlik tarzının hissedildiğini düşündürmektedir. Ayrıca “Hatalarını kabul eder” (Ort. 2,94) ifadesinin de düşük kalması, esneklik ve özleştirici konusunda gelişim ihtiyacına işaret etmektedir.

“Fikrim yok” oranları özellikle “Hatalarını kabul eder” ve “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” ifadelerinde daha yüksek seyretmiş (%13–29); bu durum, bu davranışların gözlemlenebilirliğinin sınırlı olduğunu düşündürmektedir.

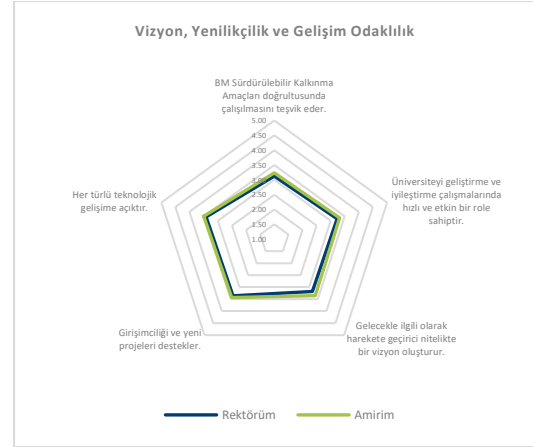
Tablo 2.12. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Yönetim Tarzı ve Disiplin	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir. (T)	2,44	1,51	14	2,72	1,46	10
Hatalarını kabul eder.	3,00	1,50	29	2,94	1,37	13
Her şeyi kontrol etmeye çalışır. (T)	2,98	1,46	22	3,27	1,37	8
Çalışkan ve disiplinlidir.	3,66	1,33	14	3,56	1,27	6
İş disiplinine sahiptir.	3,60	1,34	12	3,55	1,24	5

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%); T=ters madde



Şekil 2.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin Boyutu Radar Gösterimi



Şekil 2.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık Boyutu Radar Gösterimi

İdari personelin “Yönetim Tarzı ve Disiplin” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.5’te sunulmaktadır.

Rektör ve amir düzeyinde değerlendirilen ifadeler arasında “çalışkanlık” ve “iş disiplinine sahip olma” unsurları en yüksek ortalamalara sahip olup, her iki yönetim düzeyinde de disiplinli lider imajı olumlu biçimde öne çıkmaktadır. Ters yönlü maddelerden biri olan “çalışanlar üzerinde aşırı bir hâkimiyet kurma isteği” ifadesi düşük puan olarak kontrolcü liderlik algısının yaygın olmadığını göstermektedir. Öte yandan, “hatalarını kabul eder” ifadesine verilen görece düşük puanlar, her iki yönetim düzeyi için de özeleştirme ve esneklik konularında gelişim ihtiyacına işaret etmektedir.

2.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık

Bu tema, yöneticilerin geleceğe yönelik yönelimi, yenilikçilik ve teknolojik gelişmelere açıklığı, kurum geliştirme çabaları ve sürdürülebilirlik vizyonunu ne ölçüde benimsediğine ilişkin algıları değerlendirmektedir. Ortalama puanlar Rektör için 3,12 ile 3,41, amirler için 3,24 ile 3,50 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 2.13).

Rektör değerlendirmelerinde, en yüksek ortalama “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” (Ort. 3,41) ifadesinde gözlenmiştir. Bu durum, üst yönetimin dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm alanındaki liderliğine yönelik olumlu bir algıya işaret etmektedir. “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,36) ifadesi de yüksek puan almıştır. Ancak, “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi (Ort. 3,12) en düşük ortalamaya sahip olmuştur. Ayrıca bu ifadeye yönelik “Fikrim yok” yanıtı %45 gibi oldukça yüksek bir orandadır.

Amir değerlendirmelerinde, benzer bir yapı görülmektedir. En yüksek puan “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” (Ort. 3,50) ve “Girişimciliği destekler” (Ort. 3,43) ifadelerinde gözlenmiştir. Bu da birim yöneticilerinin yenilikçiliğe olumlu yaklaşım gösterdiği izlenimini güçlendirmektedir. Ancak, “Gelecekle ilgili vizyon oluşturur” (Ort. 3,36) gibi ifadelerde daha orta düzeyde puanlar dikkat çekmektedir. “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” ifadesine verilen ortalama 3,24 olmakla birlikte burada da “Fikrim yok” oranı %45 gibi oldukça yüksektir.

Bu yüksek oranlar, sürdürülebilirlik ve vizyon temalarının yöneticilerin iletişiminde ve uygulamalarında yeterince görünür olmadığını göstermektedir.

Tablo 2.13. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik eder.	3,12	1,50	45	3,24	1,40	45
Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir.	3,23	1,46	16	3,32	1,40	17
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	3,18	1,48	16	3,36	1,44	22
Girişimciliği ve yeni projeleri destekler.	3,36	1,45	15	3,43	1,37	21
Her türlü teknolojik gelişime açıktır.	3,41	1,37	18	3,50	1,31	17
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik eder.	3,12	1,50	45	3,24	1,40	45

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=384; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

İdari personelin “Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.6’da sunulmaktadır.

Her iki yönetim düzeyi için de “teknolojik gelişmelere açıklık” ve “girişimciliği destekleme” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahip olup, yenilikçiliğe yönelik olumlu bir liderlik algısı dikkat çekmektedir. “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik etme” ifadesi ise görece daha düşük puanlanmış; bu alana yönelik “Fikrim yok” oranının yüksek olması, sürdürülebilirlik temalı çalışmaların yönetsel iletişimde yeterince görünür olmayabileceğini düşündürmektedir. Genel olarak bu boyuttaki değerlendirmeler orta düzeyde seyretmiş ve kurumsal vizyonun daha somut biçimde yansıtılmasına ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur.

2.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular

Liderlik değerlendirme sorularına verilen yanıtlardan öne çıkanlar aşağıdaki Tablo 2.14’de özetlenmiştir.

Tablo 2.14. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular (İdari Personel)

Boyut	Özet
Adalet, Güven ve Etik Liderlik	- Hem Rektör hem amir düzeyinde etik ilkelere bağlılık ve güven algısı orta düzeyde olumlu değerlendirilmiştir. - Adalet ve ayrımcılık konularında algı daha zayıf kalmıştır. “Fikrim yok” oranlarının düşük olması, yanıtların doğrudan deneyime dayandığını göstermektedir.
İletişim ve İlişki Yönetimi	- Rektörlük düzeyinde saygı ve iletişime açıklık güçlü biçimde algılanmaktadır. - Amirlerle doğrudan iletişim kurma kolaylığı daha yüksek puanlanmıştır. - Öneri alma ve değerlendirme süreçleri her iki düzey için de gelişime açık alanlardır.
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	- Teknik bilgi ve donanımına sahip olma her iki düzeyde de yüksek puan almıştır. - Cesaretlendirme, takdir etme ve gelişimi destekleme gibi davranışlar daha düşük ortalamalarla değerlendirilmiştir. - Özellikle amir düzeyinde takdir davranışı en zayıf alanlardan biridir.
Karar Alma, Yönetmelik Yetkinlik ve Stratejik Uyum	- Mevzuata hakimiyet her iki düzeyde de güçlü biçimde algılanmaktadır. - Karar alma becerileri genelde orta düzeyde değerlendirilmiştir. - Stratejik yönelime dair farkındalık birim yöneticileri için daha düşüktür. - Teknik içerikli ifadelerde “Fikrim yok” oranları yüksektir.
Yönetim Tarzı ve Disiplin	- Çalışkanlık ve disiplin algısı her iki yönetim düzeyinde de güçlüdür. - Rektörlük düzeyinde otoriterlik algısı düşükken, birim yöneticileri için “kontrolcü” algısı daha belirginleşmiştir. - Hataları kabul etme ve esneklik, her iki düzeyde de düşük puanlanan alanlardır.
Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	- Teknolojik gelişmelere açıklık ve girişimcilik olumlu değerlendirilmiştir. - Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları teması düşük görünürlükle değerlendirilmiş, “Fikrim yok” oranları yüksektir. - Vizyon geliştirme konusunda birim yöneticilerine yönelik algı Rektör’e göre biraz daha olumludur.

3. Karşılaştırmalı Genel Değerlendirme ve İyileştirme Önerileri

Akademik ve idari personelden elde edilen memnuniyet verileri, Marmara Üniversitesi'nin akademik ortamı, yönetsel işleyişi, liderlik uygulamaları ve fiziksel-dijital altyapı olanaklarına ilişkin çok boyutlu bir görünüm sunmaktadır. Bulgular, genel memnuniyet düzeylerinin her iki personel grubunda da orta-üst seviyelerde olduğunu göstermektedir. Ancak iletişim süreçleri, destekleyici yönetim uygulamaları ve bazı yapısal hizmet alanlarında kurumsal gelişim fırsatları dikkat çekmektedir.

Akademik personel, üniversitede çalışmaktan ve bağlı oldukları birimlerden genel olarak memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, bilimsel araştırmalara ayrılan kaynaklar, araştırma altyapısının yeterliliği ve akademik yükselme süreçlerine yönelik eleştiriler öne çıkmaktadır.

İdari personel ise birimlerine yönelik memnuniyet düzeyi açısından daha olumlu bir tablo ortaya koymakla birlikte; üniversite tercihi ve kurumsal aidiyet gibi unsurlarda daha sınırlı bir bağlılık algısı sergilemiştir.

3.1. Karşılaştırmalar ve Ortak Bulgular

Liderlik değerlendirmelerinde, hem Rektörlük hem de birim yöneticileri için en yüksek puan alan alanlar disiplin, mevzuata hâkimiyet ve teknolojik gelişmelere açıklık olmuştur. Buna karşılık, adalet, öneri alma, hata kabulü ve çalışan gelişimini destekleme gibi insan odaklı liderlik alanlarında iyileştirme potansiyeli her iki grup için de belirgin biçimde ortaya çıkmıştır.

İletişim ve geri bildirim mekanizmaları, her iki personel grubu tarafından işlevsel bulunmakla birlikte; bu süreçlerdeki sonuç alma ve değerlendirilmeye ilişkin algılar daha düşük düzeydedir.

Fırsatlar ve sosyal faaliyetler, hem akademik hem de idari personel açısından en düşük memnuniyet düzeyine sahip başlıklardan biri olmuştur. Özellikle sosyal etkinliklerin planlanması, duyurulması ve katılımın teşvik edilmesine yönelik süreçlerin gözden geçirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Fiziksel ve dijital altyapı ise daha dengeli bir tablo sunmaktadır. İnternet, yönetim bilişim sistemleri ve kampüs güvenliği gibi alanlar olumlu değerlendirilirken; kütüphane, spor tesisleri, sosyal alanlar, hijyen ve geri dönüşüm konularında gelişim ihtiyacı sürmektedir.

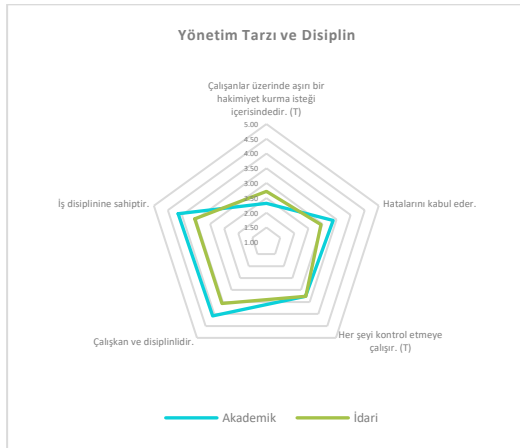
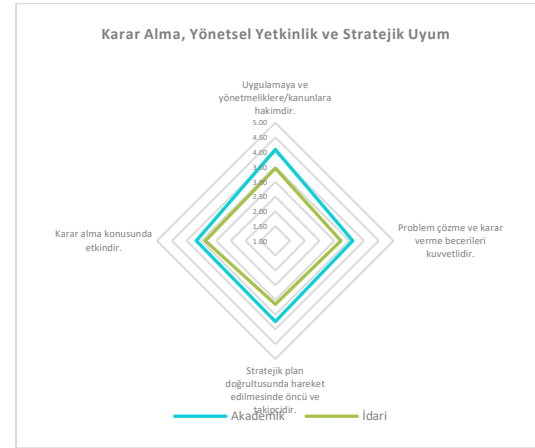
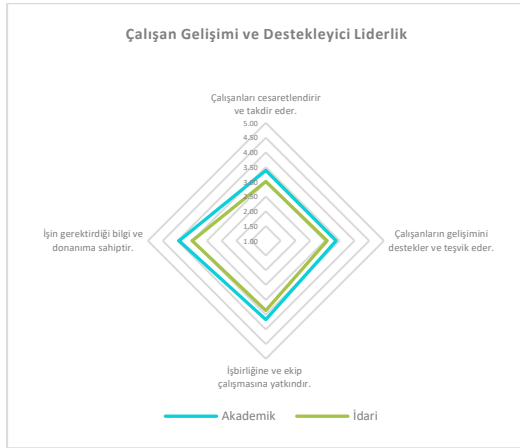
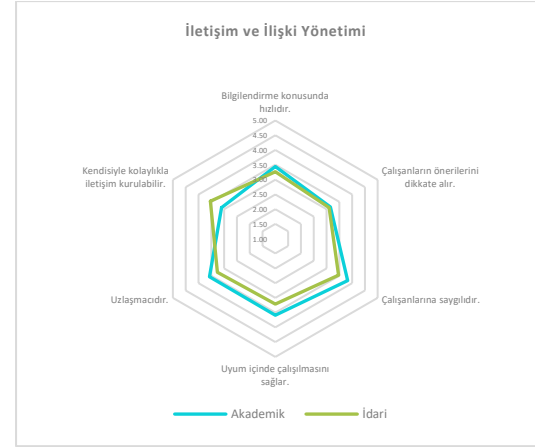
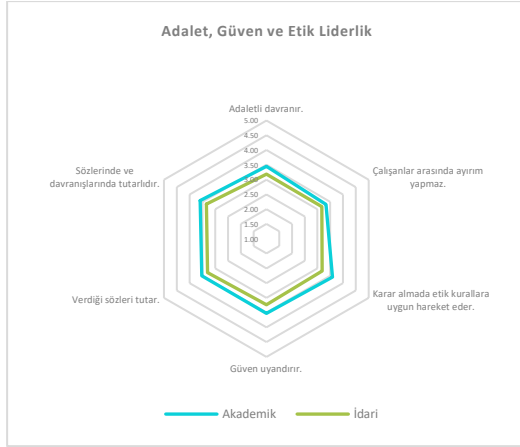
3.1.1. Liderlik Boyutları Açısından Akademik ve İdari Personel Karşılaştırması

2024 yılı memnuniyet anketleri kapsamında uygulanan liderlik değerlendirmesi, Rektörlük düzeyinde hem akademik hem de idari personelin algılarını eş zamanlı olarak analiz etmeye olanak tanımıştır. Bu doğrultuda, altı liderlik boyutuna ilişkin ortalamalar radar gösterimiyle karşılaştırmalı olarak sunulmuştur (Bkz. Şekil 3.1).

Her iki personel grubunun Rektörlük düzeyindeki liderlik uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri genel olarak benzer bir dağılım sergilemektedir. Her iki grup da **teknolojik gelişmelere açıklık**, **mevzuata hâkimiyet** ve **iş disiplini** gibi yönetsel becerilerde olumlu algılar bildirmiştir. Ancak insan odaklı liderlik göstergelerinde farklılıklar gözlemlenmektedir:

- **Akademik personel**, etik tutumlar ve stratejik yönelime daha yüksek puan verirken;
- **İdari personel**, iletişim kurma kolaylığı ve uzlaşmacı tavır gibi doğrudan etkileşim alanlarında daha olumlu değerlendirme yapmıştır.

Bu karşılaştırmalı analiz, farklı çalışan gruplarının yönetsel beklentilerinin ve etkileşim deneyimlerinin liderlik algısı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.



3.1. Liderlik Boyutları Açısından Akademik ve İdari Personel Karşılaştırması (Akademik-İdari Personel)

3.2. Gelişim Alanları ve İyileştirme Önerileri

Marmara Üniversitesi'nde akademik ve idari işleyişi güçlendirmek, kurum içi motivasyonu artırmak ve kalite güvence sisteminin etkisini yaygınlaştırmak amacıyla aşağıdaki gelişim alanları öncelikli olarak değerlendirilebilir:

Akademik Yapının Güçlendirilmesi ve Araştırma Üniversiteleri Misyonu ile Uyum

Marmara Üniversitesi'nin araştırma üniversitesi statüsü, akademik kadrodan gelen beklentilerin sistematik biçimde değerlendirilmesini ve bu doğrultuda iyileştirme adımlarının planlanmasını gerekli kılmaktadır. Bilimsel araştırmaların desteklenmesi, araştırma altyapısının güçlendirilmesi ve kadro süreçlerinin daha şeffaf ve öngörülebilir şekilde

işletilmesi, akademik motivasyonun artırılması açısından kritik önemdedir. Bu bağlamda, araştırma projelerine erişim, danışmanlık süreçleri, yayın teşvikleri ve uluslararasılaşma olanakları daha görünür ve etkili hâle getirilmelidir.

Yönetişimde Katılımcılık ve Adaletin Güçlendirilmesi

Liderlik anlayışında adalet, şeffaflık ve etik tutumların görünürlüğü artırılmalı; tüm yöneticiler için sürekli liderlik gelişim programları desteklenmelidir.

Kurumsal Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi

Personelin öneri ve taleplerinin izlenmesini kolaylaştıracak dijital sistemler geliştirilmeli, alınan geri bildirimlerin sonuçlarının şeffaf biçimde paylaşılması sağlanmalıdır.

Destekleyici Liderlik Uygulamalarının Geliştirilmesi

Çalışanları takdir eden, gelişimlerini teşvik eden ve ekip ruhunu destekleyen liderlik davranışları özendirilmelidir.

Kurumsal İletişim Kanallarının İyileştirilmesi

Yöneticiler ile personel arasında daha açık, doğrudan ve sürdürülebilir iletişim kanalları artırılmalıdır.

Sosyal, Kültürel ve Uluslararası Olanakların Yaygınlaştırılması

Personel hareketliliği, sosyal etkinlikler ve kulüp faaliyetlerine erişimi artıracak duyuru, teşvik ve destek sistemleri geliştirilmeli; bu alanların kurumsal görünürlüğü güçlendirilmelidir.

Fiziksel ve Dijital Altyapının Geliştirilmesi

Yemekhane, kütüphane, sosyal alanlar, spor tesisleri gibi mekânlara yönelik somut iyileştirmeler yapılmalı; dijital altyapı kullanıcı dostu hâle getirilmelidir.

Sürdürülebilirlik Farkındalığının Artırılması

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda farkındalık artırıcı uygulamalar desteklenmeli; bu konudaki liderlik pratikleri görünür hâle getirilmelidir.

Bulgular Marmara Üniversitesi kurumsal raporları için girdi teşkil edecek olup, iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve sunulmasında kullanılan geri bildirim mekanizmaları arasındadır.

Bu öneriler, Marmara Üniversitesi'nde daha kapsayıcı, adil, iletişime açık ve gelişime duyarlı bir kurumsal kültürün güçlenmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Karşılaştırmalı analizler, yalnızca mevcut durumu ortaya koymakla kalmayıp aynı zamanda stratejik yönetim kapasitesinin gelişimi için somut bir dayanak sunmaktadır.

Not: Bu raporda sunulan bulgular, Marmara Üniversitesi akademik ve idari personeline yönelik olarak uygulanan, gönüllü katılıma dayalı çevrimiçi anket verilerine dayanmaktadır. Anket tüm aktif personele açık olarak paylaşılmış, katılım gönüllülük esasına göre gerçekleşmiştir. İstatistiksel anlamlılık testleri uygulanmamış olmakla birlikte, katılımcı sayısı ve çeşitliliği göz önüne alındığında, bulgular kurumsal gelişim açısından anlamlı içgörüler sunmaktadır. Bulgular, bireysel değil, bütüncül eğilimleri yansıtmakta olup, yönetsel iyileştirmeleri destekleyici niteliktedir.



MÜ Kalite Koordinatörlüğü

<https://kalite.marmara.edu.tr/>

2025