



Marmara Üniversitesi | 2025 Akademik ve İdari Personel Memnuniyet Raporu

**Liderlik, Çalışma Ortamı ve Kurumsal Deneyim Üzerine
Göstergeler**

**MÜ Kalite Koordinatörlüğü
2026**

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.....	8
1.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	9
1.5. Liderlik Değerlendirme.....	9
1.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik	10
1.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi.....	11
1.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	12
1.5.4. Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	13
1.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin	14
1.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	15
1.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular	16
2. İdari Personel.....	17
2.1. Genel Memnuniyet	17
2.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları	18
2.3. İdari Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler	18
2.4. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarına İlişkin Memnuniyet	19
2.4.1. Fiziksel Koşullar ve Altyapı	19
2.4.2. Hizmet Olanakları.....	20
2.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık	21
2.5. Liderlik Değerlendirme.....	21
2.5.1. Adalet, Güven ve Etik Liderlik	22
2.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi.....	23
2.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	23
2.5.4. Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	24
2.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin	25
2.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	26
2.5.7. Liderlik Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Özet Bulgular	27
3. Karşılaştırmalı Genel Değerlendirme ve İyileştirme Önerileri	28
3.1. Karşılaştırmalar ve Ortak Bulgular	28
3.1.1. Liderlik Boyutları Açısından Akademik ve İdari Personel Karşılaştırması	28
3.2. Gelişim Alanları ve İyileştirme Önerileri.....	29

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 yönelim 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. 2025 akademik personel memnuniyet anketine 765 akademisyen katılmıştır. Genel memnuniyet anketi için anket sistemine 962 akademisyen girmiş ancak 197 kişi anketi hiç yanıtlamadan, 178 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 587'dir.

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	71	9,3
Diş Hekimliği Fakültesi	30	3,9
Eczacılık Fakültesi	15	2,0
Fen Fakültesi	49	6,4
Finansal Bilimler Fakültesi	14	1,8
Güzel Sanatlar Fakültesi	24	3,1
Hukuk Fakültesi	14	1,8
İktisat Fakültesi	24	3,1
İlahiyat Fakültesi	39	5,1
İletişim Fakültesi	36	4,7
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	89	11,6
İşletme Fakültesi	28	3,7
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	10	1,3
Mühendislik Fakültesi	48	6,3
Sağlık Bilimleri Fakültesi	46	6,0
Siyasal Bilimler Fakültesi	25	3,3
Spor Bilimleri Fakültesi	20	2,6
Teknoloji Fakültesi	52	6,8
Tıp Fakültesi	47	6,1
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	5	0,7
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	10	1,3
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	10	1,3
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	20	2,6
Avrupa Araştırmaları Enstitüsü	3	0,4
İslam Ekonomisi ve Finansı Enstitüsü	7	0,9
Orta Doğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü	4	0,5
Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü	2	0,3
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	1	0,1
Nüfus ve Sosyal Araştırmalar Enstitüsü	4	0,5
Rektörlük	3	0,4
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	0,1
Yabancı Diller Yüksekokulu	14	1,8
Toplam	765	100,0

1.1. Genel Memnuniyet

Akademik personele yönelik memnuniyet anketinde, Marmara Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin kuruma ve bağlı oldukları birime ilişkin genel memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar her bir ifadeye 5'li aralıklı ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden yanıt vermiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde ortalama değerlerin 2,94 ile 3,89 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.2).

Sonuçlar, akademik personelin kurum ve birimleriyle kurdukları ilişkiye dair genel olarak olumlu bir değerlendirme ortaya koyduğunu göstermektedir. En yüksek ortalama değer "Marmara Üniversitesi'nde akademik personel olmaktan genel olarak memnunum" ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,89). Benzer şekilde "Genel olarak birimimden memnunum" (Ort. 3,85) ve "Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim" (Ort. 3,84) ifadeleri de görece yüksek ortalamalara sahiptir. Bu bulgular, akademik personelin önemli bir bölümünün hem kuruma hem de çalıştıkları akademik birime yönelik aidiyet ve memnuniyet algısının güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca "Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi'ni tercih ederim" ifadesine verilen yanıtların ortalaması da 3,71 düzeyindedir.

Kadroya atama ve yükseltme süreçlerine ilişkin değerlendirmelerde ortalama değer 3,43 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç, süreçlerin genel olarak olumlu algılandığını, ancak akademik personelin deneyimlerinin birimlere ve bireysel koşullara bağlı olarak farklılaşabildiğini düşündürmektedir.

Araştırma faaliyetlerine ilişkin ifadelerde ise görece daha düşük ortalamalar dikkat çekmektedir. "Üniversitenin imkanları/altyapısı bilimsel araştırma yapmama uygundur" ifadesi 2,94 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Benzer biçimde "Üniversite içindeki akademik ve/veya idari görevlerim araştırma ve yayın yapmaya engel değildir" ifadesinin ortalaması 3,19 olarak ölçülmüştür. Ayrıca "Çalıştığım birimdeki akademik kadro sayısı yeterlidir" ifadesine verilen yanıtların ortalaması 3,13'tür. Bu bulgular, akademik faaliyetlerin yürütülmesi açısından araştırma altyapısı, iş yükü dengesi ve insan kaynağı gibi konuların akademik personel tarafından dikkatle değerlendirilen alanlar olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin Marmara Üniversitesi'nde görev yapmaya ve bağlı oldukları birimlere ilişkin memnuniyet düzeylerinin olumlu bir çerçevede bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırma altyapısı, akademik iş yükü dengesi ve kadro yeterliliği gibi başlıklarda ortaya çıkan bulgular, üniversitenin akademik üretkenliği destekleyen kurumsal mekanizmalarını güçlendirmeye yönelik çalışmaların önemini ortaya koymaktadır. Bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler, akademik personelin araştırma ve yayın faaliyetlerini daha etkin biçimde sürdürebilmelerine katkı sağlayabilecek potansiyel gelişim alanları olarak değerlendirilebilir.

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.	3.89	1.04	1	5	765
Genel olarak birimimden memnunum.	3.85	1.18	1	5	765
Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim.	3.84	1.22	1	5	765
Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi'ni tercih ederim.	3.71	1.17	1	5	764
Kadroya atama/yükseltme sürecinin sağlıklı işlediğini düşünüyorum.	3.43	1.31	1	5	764
Çalıştığım birimdeki akademik kadro sayısı yeterlidir.	3.13	1.34	1	5	764
Üniversite içindeki akademik ve/veya idari görevlerim araştırma ve yayın yapmaya engel değildir.	3.19	1.25	1	5	763
Üniversitenin imkanları/altyapısı bilimsel araştırma yapmama uygundur.	2.94	1.20	1	5	763

Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1.2. Kurumsal İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları

Bu bölümde akademik personelin üniversite içerisindeki iletişim kanallarına ve geri bildirim süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılardan, kurum içi iletişim olanaklarının ve geri bildirim mekanizmalarının işleyişine dair algılarını 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ortalama değerlerin 2,94 ile 3,98 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.3).

Sonuçlar, akademik personelin kurum içindeki doğrudan iletişim kanallarını genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. En yüksek ortalama değer “Akademik personelle iletişim kurabilmek” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,98). Bu bulgu, akademik birimler ve meslektaşlar arasındaki etkileşimin güçlü bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde “İdari personelle iletişim kurabilmek” ifadesi 3,79 ortalama ile yüksek memnuniyet düzeylerinden birine sahiptir. “İdarecilerle iletişim kurabilmek” ifadesinin ortalaması ise 3,66 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar, üniversite içinde farklı paydaşlar arasında iletişim kurma olanaklarının genel olarak erişilebilir bulunduğunu göstermektedir.

İletişim ortamına ilişkin bir diğer başlık olan “Öğrencilerin öğretim elemanlarına yönelik tutumu ve iletişim becerisi” ifadesinin ortalaması 3,67 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgu, akademik personelin öğrencilerle kurdukları iletişimi genel olarak olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Buna karşılık, geri bildirim süreçlerine ilişkin ifadelerde ortalamaların görece daha düşük olduğu görülmektedir. “Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırılabilecek etkin kaynakların/mekanizmaların olması” ifadesi 3,07 ortalama ile orta düzey bir değerlendirme alırken, “Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması, sonuçlandırılması” ifadesinin ortalaması 2,94 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar, akademik personelin geri bildirimlerin iletilmesine yönelik kanalların varlığı konusunda belirli bir düzeyde farkındalığa sahip olduğunu, ancak bu geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin süreçlerin daha görünür ve etkili hale getirilmesinin önem taşıdığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin kurum içindeki doğrudan iletişim ortamını olumlu bir çerçevede değerlendirdiği; özellikle akademik ve idari paydaşlarla iletişim olanaklarının güçlü bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, geri bildirim süreçlerinin etkinliği ve sonuçlarının kurumsal düzeyde daha görünür hale getirilmesi, katılımcı yönetim anlayışının güçlendirilmesi açısından gelişim fırsatı sunan alanlar arasında değerlendirilebilir. Bu bulgular, kurumsal iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının sürdürülebilir biçimde geliştirilmesine yönelik çalışmalar için 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	3,66	1,16	1	5	762
İdari personelle iletişim kurabilmek	3,79	1,05	1	5	762
Akademik personelle iletişim kurabilmek	3,98	0,91	1	5	762
Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırılabilecek etkin kaynakların/mekanizmaların olması	3,07	1,25	1	5	761
Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması, sonuçlandırılması	2,94	1,24	1	5	761
Öğrencilerin öğretim elemanlarına yönelik tutumu ve iletişim becerisi	3,67	0,98	1	5	761

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.3. Akademik Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler

Bu bölümde akademik personelin üniversite tarafından sunulan ulusal ve uluslararası hareketlilik olanakları ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Katılımcılar ilgili ifadelerle 5’li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden yanıt vermiş, ayrıca gerekli gördükleri durumlarda “İlgi alanıma girmiyor” seçeneğini işaretleyebilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ortalama değerlerin 2,24 ile 3,23 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.4).

Sonuçlar, bu bölümde akademik personelin en yüksek memnuniyeti ulusal ve uluslararası hareketlilik programlarına ilişkin olanaklarda ifade ettiğini göstermektedir. “Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları” ifadesi 3,23 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. Buna yakın bir diğer ifade olan “personel hareketliliği olanaklarına ilişkin duyuru ve rehberlik hizmetleri” ise 3,11 ortalama ile değerlendirilmektedir. Bu bulgular, hareketlilik programlarının akademik personel tarafından bilinen ve belirli ölçüde yararlanılan fırsatlar arasında yer aldığını göstermektedir.

Diğer başlıklarda ise ortalama değerlerin görece daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. “Etkin toplantılar/konferanslar yapılması” ifadesinin ortalaması 2,95 olarak ölçülürken, sosyal ve sportif faaliyetlere ilişkin değerlendirmelerde ortalamalar daha düşük düzeylerde gerçekleşmiştir. “Sosyal etkinlikler” ifadesi 2,49 ortalama ile değerlendirilirken, “Spor olanaklarının ve tesislerin olması” ifadesi 2,24 ortalama ile bu bölümdeki en düşük değere sahiptir. Benzer şekilde “Etkinliklerine yönelik üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi” ifadesinin ortalaması 2,28 olarak ölçülmüştür.

Bazı ifadelerde “İlgi alanıma girmiyor” seçeneğinin belirli oranlarda işaretlenmiş olması da dikkat çekmektedir. Bu durum, üniversite tarafından sunulan sosyal ve kültürel faaliyetlerin akademik personelin farklı ilgi ve beklentilerine hitap etme düzeyinin sınırlı kalabildiğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personel tarafından en olumlu değerlendirilen alanın hareketlilik programları olduğu; buna karşılık sosyal etkinlikler, sportif olanaklar ve etkinlik organizasyonlarına yönelik kurumsal destek konularında ortalamaların daha düşük düzeylerde kaldığı görülmektedir. Bu bulgular, akademik personelin kurumsal yaşam deneyimini destekleyen sosyal ve kültürel olanakların çeşitlendirilmesi ve erişilebilirliğinin artırılması yönünde geliştirilebilecek alanlara işaret etmektedir.

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	3,23	1,15	1	5	531	56
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları hakkında yapılan duyuru ve rehberlik hizmetleri	3,11	1,25	1	5	542	45
Sosyal etkinlikler	2,49	1,17	1	5	562	25
Etkin toplantılar/konferanslar yapılması	2,95	1,16	1	5	576	11
Spor olanaklarının ve tesislerin olması	2,24	1,15	1	5	554	33
Etkinliklerine yönelik Üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi	2,28	1,15	1	5	538	49

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

Anketin bu bölümünde akademik personelin Marmara Üniversitesi yerleşkelerine, fiziksel altyapıya ve akademik faaliyetlerin yürütülmesini destekleyen mekansal olanaklara ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Bu kapsamda yerleşkelerin erişilebilirliği, güvenliği, bina altyapısı ile derslik ve laboratuvar gibi eğitim-öğretim alanlarının yeterliliği incelenmiştir. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5’li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden değerlendirmiştir.

Fiziksel koşullar ve altyapıya ilişkin değerlendirmelerde ortalama değerlerin 2,53 ile 3,59 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.5). Bulgular, yerleşke güvenliği ve erişilebilirlik gibi temel fiziksel unsurların akademik personel tarafından daha olumlu değerlendirildiğini; buna karşılık özellikle uygulama ve araştırma altyapısına ilişkin başlıklarda ortalamaların daha düşük düzeylerde kaldığını göstermektedir.

Bu başlık altında en yüksek ortalama “Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,59). Bunu “Biriminizin yer aldığı yerleşkenin konumu ve ulaşılabilirliği” (Ort. 3,46) izlemektedir. Bu sonuçlar, akademik personelin yerleşkelerin erişimi ve güvenliğine ilişkin değerlendirmelerinin genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir.

Eğitim ortamlarına ilişkin değerlendirmelerde ise “Dersliklerin öğrenci sayısını karşılar nitelikte olması” ifadesi 3,40 ortalama ile öne çıkmaktadır. “Dersliklerin fiziksel koşullarının uygun olması (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.)” ifadesinin ortalaması 3,12 olarak ölçülürken, “Biriminizin bulunduğu binanın altyapısı, donanım ve güvenliği” ifadesi 3,06 ortalama değer almıştır.

Laboratuvar, atölye ve bilgisayar altyapısına ilişkin ifadelerde ise ortalamaların daha düşük olduğu görülmektedir. “Laboratuvarların, atölyelerin ve bilgisayarların programın gereklerini karşılar nitelikte ve donanımda olması” ifadesi 2,53 ortalama ile bu başlıktaki en düşük değeri almıştır. Benzer şekilde “Laboratuvarların / atölyelerin / bilgisayarların öğrenci kapasitesini karşılar nitelikte olması” ifadesinin ortalaması 2,59 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular, uygulamalı

eğitim ve araştırma faaliyetlerinde kullanılan altyapı olanaklarının akademik personel tarafından daha sınırlı değerlendirildiğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin yerleşke erişimi ve güvenliğine ilişkin değerlendirmeleri olumlu bir tablo sunarken; özellikle laboratuvar ve uygulama alanlarının kapasitesi ile teknik donanımına ilişkin başlıklar geliştirilmesi beklenen alanlar arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerini destekleyen fiziksel altyapının güçlendirilmesinin akademik faaliyetlerin niteliği açısından önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

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	1,39	1	5	587
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği	3,59	1,19	1	5	587
Biriminizin bulunduğu binanın alt yapısı, donanım ve güvenliği	3,06	1,26	1	5	587
Dersliklerin öğrenci sayısını karşılar nitelikte olması	3,40	1,32	1	5	578
Dersliklerin fiziksel koşullarının uygun olması (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vs.)	3,12	1,32	1	5	580
Laboratuvarların, atölyelerin, bilgisayarların programın gereklerini karşılar nitelikte ve donanımda olması	2,53	1,24	1	5	527
Laboratuvarların / atölyelerin / bilgisayarların öğrenci kapasitesini karşılar nitelikte olması	2,59	1,31	1	5	518

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.4.2. Hizmet Olanakları

Bu bölümde akademik personelin yerleşkelerde sunulan hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Sağlık hizmetleri, kütüphane olanakları, yemekhane ve kafeterya hizmetleri, internet altyapısı, yönetim bilişim sistemleri ile yerleşke içindeki sosyal ve ticari alanlar bu kapsamda ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 1,51 ile 3,63 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.6).

Bu başlık altında en yüksek ortalama “Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS vb.) memnuniyet” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,63). Bu bulgu, üniversitede kullanılan dijital sistemlerin akademik personel tarafından iş süreçlerini destekleyen önemli araçlar olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Benzer biçimde “Yerleşke içindeki internet altyapısı” ifadesi 3,08 ortalama ile bu başlıktaki daha yüksek değerlere sahip bir diğer alandır.

Kütüphane hizmetlerine ilişkin değerlendirmelerde ise “Kütüphane olanakları” (Ort. 2,86) ve “Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması” (Ort. 2,83) ifadeleri orta düzeyde değerlere sahiptir. Bu sonuçlar, kütüphane hizmetlerinin akademik çalışmalar açısından belirli bir düzeyde karşılık bulduğunu, ancak kaynak çeşitliliği ve kullanım olanakları açısından geliştirilebilecek alanların bulunduğunu düşündürmektedir.

Yerleşkelerde sunulan günlük yaşam ve hizmet alanlarına ilişkin ifadelerde ortalamaların daha düşük olduğu görülmektedir. “Yerleşkedeki yemekhane olanakları” ifadesinin ortalaması 2,57 olarak ölçülürken, “Yerleşkedeki kafeterya ve kantin olanakları” ifadesinin ortalaması 2,37'dir. “Sağlık hizmetleri” başlığında ortalama 2,43 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, akademik personelin yerleşkelerde sunulan temel hizmetlerin çeşitliliği ve erişilebilirliği konusunda farklı beklentilere sahip olabildiğini göstermektedir.

Bu bölümde en düşük ortalama ise “Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması” ifadesinde görülmektedir (Ort. 1,51). Bu bulgu, yerleşke içinde günlük ihtiyaçları karşılamaya yönelik ticari alanların sınırlı olduğuna ilişkin bir algının bulunduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin özellikle dijital sistemler ve internet altyapısına ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu; buna karşılık yerleşkelerdeki sosyal ve hizmet alanlarının çeşitliliği ile günlük yaşamı destekleyen olanaklara ilişkin memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgular, akademik çalışma ortamını destekleyen hizmet altyapısının geliştirilmesine yönelik değerlendirmelerde dikkate alınabilecek önemli geri bildirimler sunmaktadır.

Tablo 1.6. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Hizmet Olanakları	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Sağlık hizmetleri	2,43	1,26	1	5	587
Kütüphane olanakları	2,86	1,35	1	5	587
Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması	2,83	1,28	1	5	587
Yerleşkedeki yemekhane olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,57	1,18	1	5	587
Yerleşkedeki kafeterya, kantin olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,37	1,20	1	5	587
Yerleşke içindeki internet alt yapısı	3,08	1,18	1	5	587
Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS, vb.)	3,63	0,97	1	5	587
Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması	1,51	0,95	1	5	587

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

1.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık

Bu bölümde akademik personelin yerleşke genelindeki çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, hijyen koşulları ve geri dönüşüm olanaklarına ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden değerlendirmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde ortalama değerlerin 2,53 ile 2,58 arasında dar bir aralıkta toplandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 1.7).

İfadeler arasında ortalamalar birbirine oldukça yakın olup, “Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması” ifadesi 2,58 ortalama ile bu bölümdeki en yüksek değeri almıştır. “Yerleşke içinde geri dönüşümü sağlayacak olanakların olması” ve “Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması” ifadeleri ise 2,53 ortalama ile benzer düzeyde değerlendirilmiştir. Bu durum, çevresel uygulamalar ve yerleşke hijyenine ilişkin değerlendirmelerin akademik personel arasında benzer bir algı düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının ve geri dönüşüm olanaklarının akademik personel tarafından belirli bir düzeyde fark edildiğini, ancak bu uygulamaların görünürlüğü ve yaygınlığı konusunda daha güçlü bir algı oluşturulabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde yerleşke genelinde hijyen koşullarına ilişkin değerlendirmeler de orta düzeyde bir memnuniyet düzeyine işaret etmektedir.

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	2,53	1,23	1	5	587
Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması	2,58	1,25	1	5	587
Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması	2,53	1,16	1	5	587

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

Genel olarak değerlendirildiğinde, yerleşkelerin erişilebilirliği ve dijital altyapıya ilişkin değerlendirmeler daha olumlu bir çerçevede sunarken; laboratuvar ve uygulama altyapısı, sosyal olanaklar ile çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin başlıklar geliştirilmesi beklenen alanlar arasında öne çıkmaktadır. Bu bulgular, yerleşke yaşamını destekleyen fiziksel ve hizmet altyapısının yanı sıra sürdürülebilir kampüs uygulamalarının güçlendirilmesinin kurumsal gelişim açısından önemli bir potansiyel alan sunduğunu 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 yönetilen 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, Yönetimsel 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 ilkelere dayalı ve güven veren bir liderlik anlayışı sergileyip sergilemediklerine ilişkin algıları değerlendirmektedir. Katılımcılar ilgili ifadeleri hem Rektör hem de doğrudan bağlı oldukları birim yöneticileri (Dekan/Müdür/Koordinator vb.) için ayrı ayrı değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,46 ile 3,83; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 3,31 ile 3,59 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.8).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalamalar **“Verdiği sözleri tutar”** (Ort. 3,83) ve **“Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır”** (Ort. 3,83) ifadelerinde görülmektedir. Bu ifadeleri **“Karar almada etik kurallara uygun hareket eder”** (Ort. 3,70) ve **“Güven uyandırır”** (Ort. 3,70) izlemektedir. **“Adaletli davranır”** (Ort. 3,54) ve **“Çalışanlar arasında ayırım yapmaz”** (Ort. 3,46) ifadeleri de benzer biçimde orta düzeyin üzerinde ortalamalara sahiptir. Bu bulgular, katılımcıların üst yönetimin etik ilkelere bağlılık, güven oluşturma ve tutarlılık gibi liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinin genel olarak olumlu bir çerçeveye sunduğunu göstermektedir.

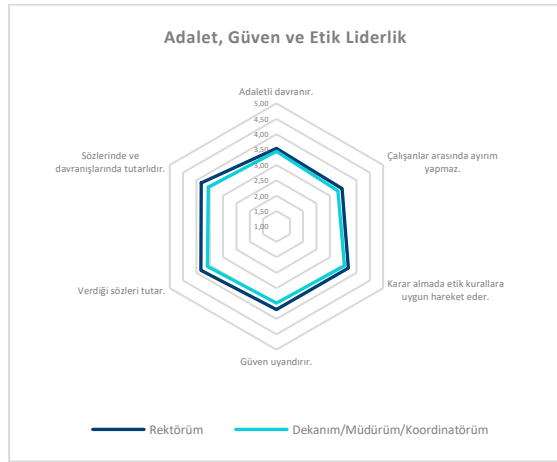
Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde ortalamaların 3,31 ile 3,59 aralığında yer aldığı görülmektedir. En yüksek ortalama **“Verdiği sözleri tutar”** ifadesinde (Ort. 3,59) elde edilmiştir. Bunu **“Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır”** (Ort. 3,56) ve **“Karar almada etik kurallara uygun hareket eder”** (Ort. 3,55) ifadeleri izlemektedir. **“Adaletli davranır”** (Ort. 3,44) ve **“Güven uyandırır”** (Ort. 3,49) ifadeleri de benzer düzeyde değerlere sahiptir. Buna karşılık **“Çalışanlar arasında ayırım yapmaz”** ifadesi 3,31 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değeri almıştır.

Her iki yönetim düzeyinde de ortalamaların genel olarak orta düzeyin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte bazı maddelerde **“Fikrim yok”** seçeneğinin özellikle Rektör değerlendirmelerinde daha yüksek oranlarda işaretlendiği dikkat çekmektedir. Rektöre ilişkin değerlendirmelerde bu oranların yaklaşık %49–59 aralığında değiştiği, birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde ise %9–19 aralığında kaldığı görülmektedir. Bu durum, akademik personelin günlük çalışma süreçlerinde birim yöneticileri ile daha sık ve doğrudan etkileşim içinde bulunması; buna karşılık üst yönetim düzeyindeki liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından birebir gözlemlenme fırsatının daha sınırlı olmasıyla ilişkilendirilebilir.

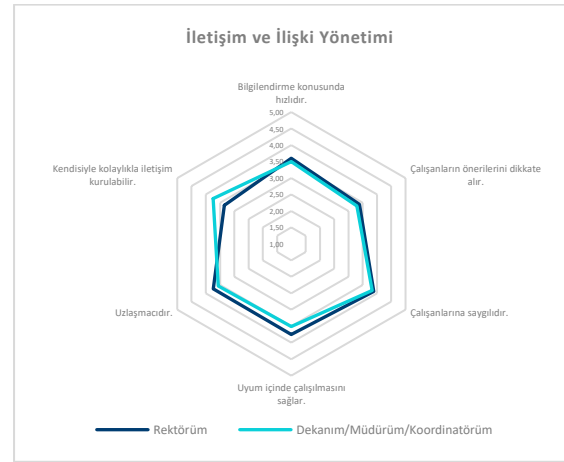
Tablo 1.8. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Adalet, Güven ve Etik Liderlik	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Adaletli davranır.	3,54	1,35	49	3,44	1,45	9
Çalışanlar arasında ayırım yapmaz.	3,46	1,46	52	3,31	1,51	12
Karar almada etik kurallara uygun hareket eder.	3,70	1,41	51	3,55	1,44	15
Güven uyandırır.	3,70	1,38	45	3,49	1,46	10
Verdiği sözleri tutar.	3,83	1,33	59	3,59	1,42	19
Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır.	3,83	1,33	57	3,56	1,43	13

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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 değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte tüm ifadelerde Rektöre ilişkin ortalamaların birim yöneticilerine kıyasla daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle “verdiği sözleri tutar”, “sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır” ve “güven uyandırır” ifadelerinde bu fark daha belirgin hale gelmektedir.

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 Rektör değerlendirmelerinde 3,34 ile 3,89; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 3,29 ile 3,83 arasında değişmektedir (Bkz. Tablo 1.9).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “Çalışanlarına saygılıdır” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,89). Bu ifadeyi “Uyum içinde çalışmasını sağlar” (Ort. 3,75) ve “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,74) izlemektedir. “Bilgilendirme konusunda hızlıdır” ifadesi de 3,60 ortalama ile benzer bir düzeyde değerlendirilmiştir. Buna karşılık “Çalışanların önerilerini dikkate alır” (Ort. 3,39) ve “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” (Ort. 3,34) ifadeleri bu boyuttaki diğer ifadelerle kıyasla daha düşük ortalama değerlere sahiptir.

Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde ise “Çalışanlarına saygılıdır” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (Ort. 3,83). “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” ifadesinin ortalaması 3,74 olarak ölçülmüş; “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,56) ve “Uyum içinde çalışmasını sağlar” (Ort. 3,51) ifadeleri de benzer düzeyde değerler almıştır. “Bilgilendirme konusunda hızlıdır” (Ort. 3,50) ve “Çalışanların önerilerini dikkate alır” (Ort. 3,29) ifadeleri ise bu boyuttaki daha düşük ortalamalara sahiptir.

Her iki yönetim düzeyinde de ortalamaların genel olarak orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bazı maddelerde “Fikrim yok” seçeneğinin belirli oranlarda işaretlenmiş olması, katılımcıların bir kısmının yöneticilerinin iletişim biçimlerini değerlendirebilecek ölçüde doğrudan etkileşim veya gözlem fırsatı bulamamış olabileceğini düşündürmektedir.

Akademisyenlerin “İletişim ve İlişki Yönetimi” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 1.2’de sunulmaktadır. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte bazı ifadelerde yönetim düzeyleri arasında farklılıklar dikkat çekmektedir. Özellikle “uyum içinde çalışmasını sağlar” ve “uzlaşmacıdır” ifadelerinde Rektöre ilişkin ortalamalar daha yüksek görünürken, “kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” ifadesinde birim yöneticilerine ilişkin ortalamaların daha yüksek 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.	3,60	1,26	38	3,50	1,39	7
Çalışanların önerilerini dikkate alır.	3,39	1,42	53	3,29	1,46	10
Çalışanlarına saygılıdır.	3,89	1,23	46	3,83	1,32	8
Uyum içinde çalışmasını sağlar.	3,75	1,32	52	3,51	1,44	11
Uzlaşmacıdır.	3,74	1,34	54	3,56	1,41	11
Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir.	3,34	1,54	54	3,74	1,40	9

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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 mesleki yeterliliklerine ilişkin algıları değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,45 ile 3,84; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 3,35 ile 3,65 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.10).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,84). Bu ifadeyi “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,73) izlemektedir. “Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder” (Ort. 3,49) ile “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 3,45) ifadeleri ise diğer ifadelerle kıyasla daha düşük ortalama değerlere sahiptir. Bu sonuçlar, yönetsel ve teknik yeterlilik algısının güçlü olduğunu, çalışanların gelişimini doğrudan destekleyen liderlik davranışlarının ise daha sınırlı düzeyde değerlendirildiğini göstermektedir.

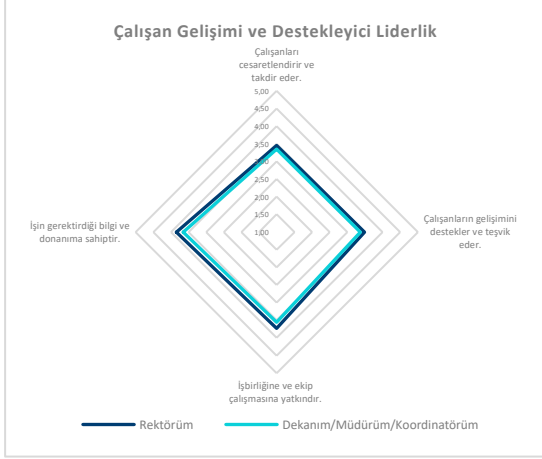
Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. En yüksek ortalama yine “İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir” ifadesinde elde edilmiştir (Ort. 3,65). “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,56) ifadesi de bu boyuttaki yüksek ortalamalar arasında yer almaktadır. Buna karşılık “Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder” (Ort. 3,37) ile “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 3,35) ifadeleri diğer maddelere göre daha düşük ortalamalara sahiptir.

Tablo 1.10. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

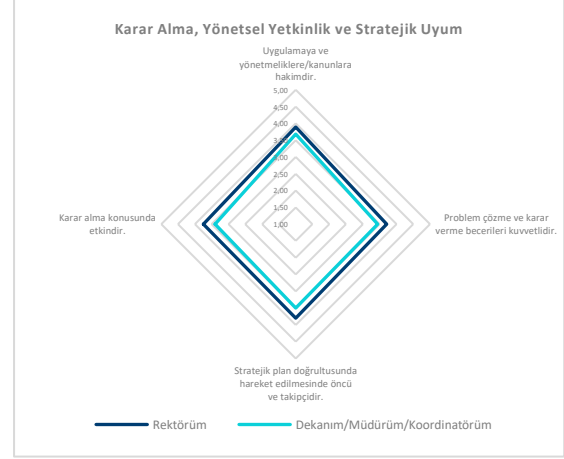
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	3,45	1,38	50	3,35	1,46	10
Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	3,49	1,39	49	3,37	1,47	9
İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır.	3,73	1,33	56	3,56	1,43	15
İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir.	3,84	1,28	48	3,65	1,40	13

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. İfadeler arasında belirgin bir farklılaşma bulunmamakta, her iki yönetim düzeyine ilişkin değerlendirmelerin birbirine yakın ortalama değerler etrafında toplandığı dikkat çekmektedir.



Şekil 1.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik Boyutu Radar Gösterimi



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

1.5.4. Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum

Bu boyut, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki etkinliklerini, mevzuata hakimiyetlerini ve stratejik hedeflere uyumlarını değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,71 ile 3,89; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 3,40 ile 3,68 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.11).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,89). Bu ifadeyi “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,80) ve “Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,75) izlemektedir. “Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir” ifadesinin ortalaması ise 3,71 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar, katılımcıların üst yönetimin karar alma süreçleri ve mevzuat bilgisine ilişkin değerlendirmelerinin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir.

Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” ifadesi bu grupta da en yüksek ortalama sahiptir (Ort. 3,68). Bunu “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,50) izlemektedir. “Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir” (Ort. 3,44) ve “Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,40) ifadeleri ise birbirine yakın ortalama değerler göstermektedir.

Tablo 1.11. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum	Rektörüm			Dekanım/Müdürüm/Koor.		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir.	3,89	1,21	52	3,68	1,35	17
Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir.	3,71	1,24	57	3,44	1,38	23
Karar alma konusunda etkindir.	3,80	1,28	50	3,50	1,39	14
Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir.	3,75	1,35	56	3,40	1,46	15

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik değerlendirmelerin büyük ölçüde benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Tüm ifadelerde Rektöre ilişkin ortalamaların birim yöneticilerine kıyasla sınırlı ölçüde daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

1.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin

Bu boyut, yöneticilerin çalışma disiplini, kontrol düzeyi, hata yönetimi ve otoriter yaklaşımlarına ilişkin algıları değerlendirmektedir. Ölçekte yer alan bazı maddeler (T) ters yönde kodlanmıştır; bu maddelerde yüksek puan olumsuz algıyı ifade etmektedir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 2,19 ile 3,98; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 2,32 ile 3,86 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.12).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalamalar “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,98) ve “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,98) ifadelerinde görülmektedir. Bu sonuçlar, üst yönetim düzeyinde çalışma disiplini ve görev sorumluluğuna ilişkin algının güçlü olduğunu göstermektedir. Buna karşılık ters madde olan “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir” ifadesinin ortalaması 2,19 olarak ölçülmüştür. Bu durum, katılımcıların Rektörlük düzeyinde belirgin bir otoriter yönetim algısına sahip olmadıklarını göstermektedir.

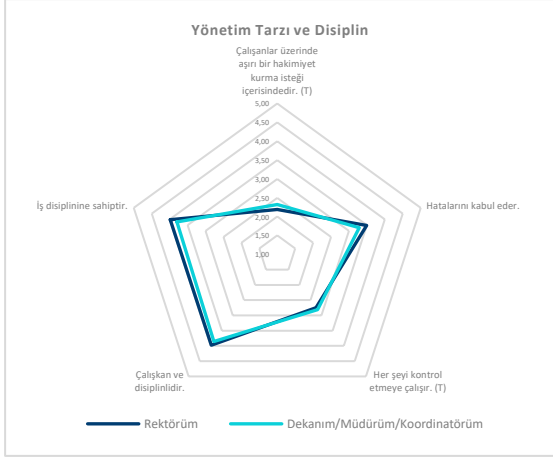
Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,86) ve “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,80) ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. Ters madde olan “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir” ifadesinin ortalaması 2,32 olarak ölçülürken, “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” ifadesi 2,81 ortalama değere sahiptir. Bu bulgular, birim yöneticilerinin çalışma disiplini ve görev sorumluluğu açısından olumlu değerlendirildiğini, ancak kontrol düzeyine ilişkin algıların bazı maddelerde daha belirgin olabildiğini göstermektedir.

“Hatalarını kabul eder” ifadesine verilen ortalamalar Rektör için 3,49, birim yöneticileri için ise 3,29 olarak ölçülmüştür. Bununla birlikte bu maddede “Fikrim yok” seçeneğinin diğer ifadelerle kıyasla daha yüksek oranlarda işaretlenmiş olması, yöneticilerin hata yönetimi ve bu tür durumlara yaklaşımlarının çalışanlar tarafından her zaman doğrudan gözlemlenmeyebileceğini düşündürmektedir.

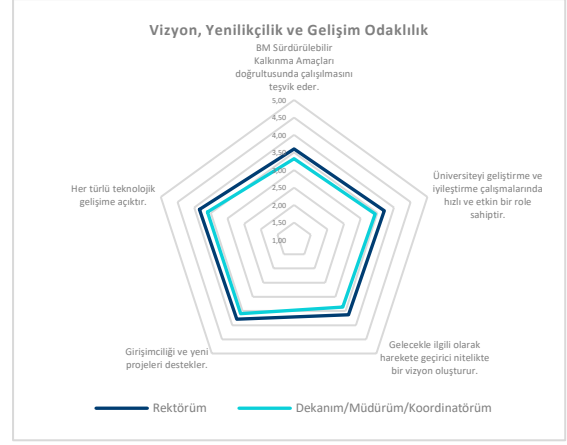
Tablo 1.12. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

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 içerisindedir. (T)	2,19	1,45	56	2,32	1,53	16
Hatalarını kabul eder.	3,49	1,38	66	3,29	1,48	28
Her şeyi kontrol etmeye çalışır. (T)	2,75	1,45	63	2,81	1,49	23
Çalışkan ve disiplinlidir.	3,98	1,19	51	3,86	1,29	12
İş disiplinine sahiptir.	3,98	1,12	51	3,80	1,30	13

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik değerlendirmelerin büyük ölçüde benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. “Çalışkan ve disiplinli olma” ile “iş disiplinine sahip olma” ifadeleri her iki yönetim düzeyi için de yüksek ortalama değerlerle dış çemberde yer alırken, ters maddeler olan “aşırı hakimiyet kurma isteği” ve “her şeyi kontrol etme” ifadeleri daha düşük ortalamalarla iç bölgede konumlanmaktadır.

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 değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,60 ile 3,84; birim yöneticileri değerlendirmelerinde ise 3,32 ile 3,60 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 1.13).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,84). Bunu “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,79) ve “Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir” (Ort. 3,71) ifadeleri izlemektedir. “Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur” ifadesinin ortalaması 3,64 olarak ölçülürken, “Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi 3,60 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değere sahiptir.

Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” ifadesi 3,60 ortalama ile en yüksek değere sahipken, bunu “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,59) izlemektedir. “Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir” (Ort. 3,43) ve “Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur” (Ort. 3,36) ifadeleri orta düzeyde değerlere sahiptir. “Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi ise 3,32 ortalama ile bu grupta en düşük değeri almıştır.

Her iki yönetim düzeyinde de ortalamaların genel olarak orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ilişkin ifadelerde “Fikrim yok” seçeneğinin yüksek oranlarda işaretlenmiş olması, bu konudaki yönetsel uygulama ve iletişimin çalışanlar tarafından her zaman doğrudan gözlemlenemeyeceğini düşündürmektedir.

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.	3,60	1,33	62	3,32	1,45	40
Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir.	3,71	1,40	48	3,43	1,45	15
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	3,64	1,44	52	3,36	1,51	15

Girişimciliği ve yeni projeleri destekler.	3,79	1,32	50	3,59	1,41	15
Her türlü teknolojik gelişime açıktır.	3,84	1,33	56	3,60	1,40	21
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik eder.	3,60	1,33	62	3,32	1,45	40

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=616; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve birim yöneticilerine yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. “Teknolojik gelişmelere açıklık” ve “girişimciliği destekleme” ifadeleri her iki yönetim düzeyi için de en yüksek ortalama değerler arasında yer alırken, “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik etme” ifadesinin daha düşük ortalamaya sahip olduğu dikkat çekmektedir.

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	<ul style="list-style-type: none"> Her iki yönetim düzeyinde de etik ilkelere bağlılık ve güven algısı olumlu düzeydedir. Birim yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerde adalet ve eşitlik algısı diğer ifadelerle kıyasla daha düşük kalmıştır. Üst yönetim için “Fikrim yok” oranlarının yüksek olması, liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından doğrudan gözlemlenme fırsatının sınırlı olabileceğini düşündürmektedir.
İletişim ve İlişki Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Saygı, uzlaşma ve birlikte çalışma ortamı oluşturma konularında olumlu değerlendirmeler öne çıkmaktadır. Öneri alma ve geri bildirim süreçlerine ilişkin değerlendirmeler diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. İletişim kurulabilirlik algısı yönetim düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir.
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> Yöneticilerin işin gerektirdiği bilgi ve donanıma sahip olduklarına yönelik algı güçlüdür. Çalışanları teşvik etme, takdir etme ve gelişimlerini destekleme gibi liderlik davranışları daha sınırlı düzeyde değerlendirilmektedir. Bu tür liderlik uygulamalarının çalışanlar tarafından gözlemlenme sıklığının sınırlı olabileceği anlaşılmaktadır.
Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	<ul style="list-style-type: none"> Mevzuata hakimiyet, karar alma ve problem çözme becerileri her iki yönetim düzeyi için de yüksek değerlendirilmektedir. Stratejik plan doğrultusunda hareket etme algısı diğer ifadelerle kıyasla daha düşük ortalamalara sahiptir. Bazı maddelerde yüksek “Fikrim yok” oranları yönetsel süreçlerin çalışanlar tarafından doğrudan gözlemlenmesinin sınırlı olabileceğini göstermektedir.
Yönetim Tarzı ve Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> Çalışkanlık ve iş disiplini her iki yönetim düzeyi için de güçlü biçimde algılanmaktadır. Ters maddelerde elde edilen düşük ortalamalar, aşırı kontrolcü veya otoriter yönetim algısının sınırlı olduğunu göstermektedir. Hata yönetimi ve esneklik konularına ilişkin değerlendirmeler diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır.
Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik gelişmelere açıklık ve girişimciliği destekleme konularında olumlu değerlendirmeler öne çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkili çalışmaların görünürlüğü daha düşük düzeyde algılanmaktadır. Genel olarak yenilik ve gelişim odaklı liderlik algısı orta-üst düzeyde değerlendirilmektedir.

2. İdari Personel

2025 idari personel memnuniyet anketine 316 personel katılmıştır. Genel memnuniyet anketi için anket sistemine 468 kişi katılmış ancak 152 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	25	8,1
Akademik birim - Fakülte	101	32,9
Akademik birim - MYO	13	4,2
Akademik birim - YO	3	1,0
Merkezler	7	2,3
Daire başkanlığı	91	29,6
Üniversite Hastanesi	12	3,9
İdari birimler	41	13,4
Koordinatörlük	7	2,3
Rektörlük	6	2,0
Yurt	1	0,3
Toplam	316	100,0

2.1. Genel Memnuniyet

İdari personele yönelik memnuniyet anketinde, Marmara Üniversitesi’nde görev yapmaktan ve bağlı oldukları birimden duyulan genel memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar her bir ifadeye 5’li aralıklı ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden yanıt vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 3,28 ile 3,67 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.2).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan “Genel olarak birimimden memnunum” ifadesidir (Ort. 3,67). Bu bulgu, çalışanların doğrudan görev yaptıkları birimlere ilişkin değerlendirmelerinin genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde “Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim” ifadesinin ortalaması 3,41 olarak ölçülmüştür. “Marmara Üniversitesi’nde idari personel olmaktan genel olarak memnunum” ifadesi ise 3,44 ortalama ile orta-üst düzeyde bir memnuniyet algısına işaret etmektedir.

Buna karşılık “Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi’ni tercih ederim” ifadesinin ortalaması 3,28 ile diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu sonuç, idari personelin çalıştıkları birimlere yönelik memnuniyetlerinin daha yüksek olduğunu, kurum geneline ilişkin değerlendirmelerde ise bazı farklılaşmaların bulunabileceğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin birimlerine ilişkin memnuniyet düzeyinin olumlu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurumsal aidiyet ve kurum geneline yönelik memnuniyet algısının güçlendirilmesi açısından çalışan destek mekanizmaları, kurumsal iletişim ve organizasyonel bağlılığı artırmaya yönelik uygulamaların önem taşıdığı değerlendirilebilir.

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.	3,44	1,23	1	5	316
Genel olarak birimimden memnunum.	3,67	1,17	1	5	313
Tercih etme olanağım olsa yine bu birimi tercih ederim.	3,41	1,33	1	5	312
Tercih etme olanağım olsa yine Marmara Üniversitesi'ni tercih ederim.	3,28	1,31	1	5	313

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 ölçüde yeterli ve memnuniyet verici olduğunu 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden puanlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 2,69 ile 3,73 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.3).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan "İdari personelle iletişim kurabilmek" ifadesidir (Ort. 3,73). Bunu "Akademik personelle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,52) ve "İdarecilerle iletişim kurabilmek" (Ort. 3,41) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgular, idari personelin hem yatay (personel-personel) hem de dikey (personel-idareci) iletişim süreçlerini genel olarak olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Buna karşılık "Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırabilecek etkin kaynakların/mekanizmaların olması" ifadesinin ortalaması 2,83 olarak ölçülürken, "Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması ve sonuçlandırılması" ifadesinin ortalaması 2,69 ile bu bölümdeki en düşük değeri almıştır. Bu sonuçlar, kurumsal geri bildirim mekanizmalarının varlığına ilişkin algının belirli bir düzeyde olduğunu, ancak bu geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması süreçlerinde iyileştirme beklentilerinin bulunduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin kurum içindeki doğrudan iletişim olanaklarını olumlu değerlendirdiği; buna karşılık öneri, talep ve şikayetlerin iletilmesi ile bu süreçlerin sonuçlandırılmasına ilişkin mekanizmaların daha etkin ve görünür hale getirilmesinin gelişim alanı olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu bulgular, kurum içi iletişim süreçlerinin daha katılımcı ve geri bildirim odaklı bir yapı içinde güçlendirilmesinin önemine işaret etmektedir.

Tablo 2.3. İletişim ortamı/ mekanizmaları sorularına verilen yanıtlar

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
İdarecilerle iletişim kurabilmek	3,41	1,17	1	5	314
İdari personelle iletişim kurabilmek	3,73	1,02	1	5	314
Akademik personelle iletişim kurabilmek	3,52	1,10	1	5	313
Öneri/talep/şikayetlerini ulaştırılabilecek etkin kaynakların/mekanizmaların olması	2,83	1,24	1	5	314
Öneri/talep/şikayetlerinin dikkate alınması, sonuçlandırılması	2,69	1,29	1	5	315

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.3. İdari Personel için Fırsatlar ve Sosyal Faaliyetler

Bu bölümde idari personelin hareketlilik programlarına erişimi ile üniversite tarafından sunulan sosyal ve kültürel faaliyetlere ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili olanakları 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden puanlamış, ayrıca gerekli gördükleri durumlarda "İlgi alanıma girmiyor" seçeneğini işaretleyebilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 2,41 ile 2,86 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.4).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan “Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları” ifadesidir (Ort. 2,86). Bu ifadeyi “Etkin toplantılar/konferanslar yapılması” (Ort. 2,80) ve “Personel hareketliliği hakkında yapılan duyuru ve rehberlik hizmetleri” (Ort. 2,79) izlemektedir. Bu sonuçlar, idari personelin hareketlilik programlarına ve mesleki gelişimi destekleyen etkinliklere belirli bir düzeyde ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık “Sosyal etkinlikler” ifadesinin ortalaması 2,42 olarak ölçülürken, “Spor olanaklarının ve tesislerin olması” ifadesi 2,55 ortalama değere sahiptir. “Etkinliklerine yönelik üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi” ifadesinin ortalaması ise 2,41 ile bu bölümdeki en düşük değeri almıştır. Bu bulgular, idari personelin sosyal faaliyetlere erişimi ve bu faaliyetlere yönelik kurumsal destek konusunda beklentilerinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca bazı ifadelerde “İlgi alanıma girmiyor” seçeneğinin görece yüksek sayıda işaretlendiği görülmektedir. Özellikle personel hareketliliğine ilişkin ifadelerde 51 ve 47 kişinin bu seçeneği işaretlemiş olması, bu olanakların idari personelin önemli bir bölümü tarafından doğrudan deneyimlenmediğini ya da bu alanlara ilişkin farkındalığın sınırlı olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde “Etkinliklerine yönelik üniversiteden destek alınabilmesi” ifadesinde de 33 kişinin bu seçeneği işaretlediği görülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin sosyal ve kültürel faaliyetlere ilişkin değerlendirmelerinin orta düzeyin altında kaldığı görülmektedir. Bu durum, üniversite bünyesinde idari personelin sosyal bütünleşmesini ve kurumsal aidiyetini destekleyecek faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve bu olanaklara erişimin daha görünür hale getirilmesi açısından geliştirilebilecek alanların bulunduğunu 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	2,88	1,31	1	5	130	51
Personel hareketliliği (Erasmus, Farabi vb.) olanakları hakkında yapılan duyuru ve rehberlik hizmetleri	2,76	1,28	1	5	135	47
Sosyal etkinlikler	2,23	1,24	1	5	168	19
Etkin toplantılar/konferanslar yapılması	2,59	1,27	1	5	163	18
Spor olanaklarının ve tesislerin olması	2,43	1,28	1	5	172	19
Etkinliklerine yönelik Üniversiteden destek (mekan, bütçe, rehberlik) alınabilmesi	2,18	1,27	1	5	148	33

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 altyapısına ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5’li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 2,94 ile 3,64 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.5).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan “Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği” ifadesidir (Ort. 3,64). Bunu “Biriminizin yer aldığı yerleşkenin konumu ve ulaşılabilirliği” ifadesi izlemektedir (Ort. 3,47). Bu bulgular, yerleşkelerin erişilebilirliği ve güvenliğine ilişkin değerlendirmelerin idari personel açısından genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık “Biriminizin bulunduğu binanın altyapısı, donanım ve güvenliği” ifadesinin ortalaması 2,94 ile diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu sonuç, çalışma ortamının fiziksel koşulları ve bina altyapısına ilişkin bazı iyileştirme beklentilerinin bulunduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin yerleşkelerin konumu ve güvenliği konularında olumlu değerlendirmelere sahip olduğu; buna karşılık bina altyapısı ve fiziksel donanımına ilişkin değerlendirmelerin daha düşük ortalamalarda toplandığı görülmektedir.

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	3,47	1,34	1	5	211
Biriminizin yer aldığı yerleşkenin güvenliği	3,64	1,20	1	5	211
Biriminizin bulunduğu binanın alt yapısı, donanım ve güvenliği	2,94	1,23	1	5	211

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.4.2. Hizmet Olanakları

Bu bölümde idari personelin sağlık hizmetleri, yemekhane ve kantin olanakları, kütüphane, internet altyapısı, yönetim bilişim sistemleri ve yerleşke içindeki sosyal yaşam olanaklarına ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5’li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden puanlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 1,73 ile 3,57 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.6).

İdari personelin en yüksek memnuniyet belirttiği alan “Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS vb.) memnuniyet” ifadesidir (Ort. 3,57). Bunu “Kütüphane olanakları” (Ort. 3,47) ve “Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması” (Ort. 3,40) ifadeleri izlemektedir. Ayrıca “Yerleşke içindeki internet altyapısı” ifadesi de 3,25 ortalama ile görece yüksek değerlere sahip başlıklar arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, özellikle dijital sistemler ve bilgiye erişim olanaklarının idari personel tarafından olumlu değerlendirildiğini göstermektedir.

Buna karşılık “Yerleşkedeki yemekhane olanakları” (Ort. 2,67) ve “Yerleşkedeki kafeterya/kantin olanakları” (Ort. 2,61) ifadelerinde ortalamaların daha düşük olduğu görülmektedir. “Sağlık hizmetleri” ifadesinin ortalaması ise 2,66 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar, yerleşke içinde sunulan bazı hizmetlerin çeşitliliği ve erişilebilirliği konusunda idari personelin beklentilerinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Bu bölümde en düşük ortalama ise “Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması” ifadesinde görülmektedir (Ort. 1,73). Bu bulgu, yerleşke içinde günlük ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ticari alanların sınırlı olduğu yönünde bir algının bulunduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin özellikle dijital sistemler ve bilgiye erişim olanaklarını olumlu değerlendirdiği; buna karşılık yerleşke içinde sunulan bazı sosyal ve hizmet alanlarının geliştirilmesine yönelik beklentilerin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2.6. Yerleşke ve Altyapı Olanaklarından memnuniyet

Hizmet Olanakları	Ortalama	Std. Sapma	En az	En çok	N
Sağlık hizmetleri	2,66	1,35	1	5	211
Kütüphane olanakları	3,47	1,28	1	5	211
Kütüphanede uygun kaynak çeşitliliğinin olması	3,40	1,27	1	5	211
Yerleşkedeki yemekhane olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,67	1,28	1	5	211
Yerleşkedeki kafeterya, kantin olanakları (fiyat, çeşitlilik, alternatif ürünler)	2,61	1,27	1	5	211
Yerleşke içindeki internet alt yapısı	3,25	1,22	1	5	211
Yönetim Bilişim Sistemlerinden (ÖBYS, PBYS, EBYS, vb.)	3,57	1,10	1	5	211
Yerleşke içinde alışveriş yapılabilecek çeşitli dükkanların olması	1,73	1,16	1	5	211

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

2.4.3. Erişilebilirlik ve Çevresel Duyarlılık

Bu alt başlıkta yerleşelerde hijyen koşulları, geri dönüşüm olanakları ve sıfır atık uygulamalarına ilişkin idari personelin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Katılımcılar ilgili ifadeleri 5'li aralıklı ölçek (1=Hiç, 5=Çok) üzerinden değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ortalama değerlerin 2,67 ile 2,84 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.7).

İfadeler arasında en yüksek ortalama "Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması" ifadesinde görülmektedir (Ort. 2,84). "Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması" ifadesinin ortalaması 2,76 olarak ölçülürken, "Yerleşke içinde geri dönüşümü sağlayacak olanakların olması" ifadesi 2,67 ortalama ile bu bölümdeki en düşük değeri almıştır. Bu sonuçlar, çevresel sürdürülebilirlik ve çevreye duyarlı uygulamaların idari personel tarafından orta düzeyde değerlendirildiğini göstermektedir.

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	2,67	1,29	1	5	211
Yerleşke içinde sıfır atık ile ilgili çalışmaların olması	2,84	1,26	1	5	211
Yerleşke genelinde hijyenik ortamın sağlanması	2,76	1,29	1	5	211

Ölçek: 1=Hiç, 5= Çok

Genel olarak değerlendirildiğinde, idari personelin yerleşelerde sunulan çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve hijyen koşullarına ilişkin değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, geri dönüşüm ve sürdürülebilir kampüs uygulamalarının görünürlüğünün artırılması ve bu alandaki çalışmaların yaygınlaştırılmasının idari personel açısından önemli bir gelişim alanı olduğunu göstermektedir.

Yerleşke ve altyapı olanakları bütüncül olarak ele alındığında, idari personelin özellikle dijital sistemler ve bilgiye erişim olanaklarını olumlu değerlendirdiği; buna karşılık sosyal hizmetler, fiziksel donanım ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin bazı alanlarda geliştirme beklentilerinin bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular, yerleşke yaşam kalitesini artırmaya ve çevresel farkındalık uygulamalarını güçlendirmeye 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 oldukları 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 kullanılabilir. 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 boyutta idari personelin yöneticilerinin karar alma süreçlerinde adil, etik ilkelere uygun ve güvenilir bir yaklaşım sergileyip sergilemediğine ilişkin değerlendirmeleri ele alınmıştır. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,14 ile 3,38; doğrudan amirler (daire başkanı, şube müdürü vb.) için ise 3,16 ile 3,34 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.8).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalamalar “Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır” (Ort. 3,38) ve “Verdiği sözleri tutar” (Ort. 3,37) ifadelerinde görülmektedir. Buna karşılık “Çalışanlar arasında ayırım yapmaz” ifadesinin ortalaması 3,14 ile diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu sonuçlar, üst yönetimin tutarlılık ve güven oluşturma açısından olumlu değerlendirildiğini; adalet ve eşitlik algısına ilişkin değerlendirmelerin ise diğer ifadelerle kıyasla daha sınırlı kaldığını göstermektedir.

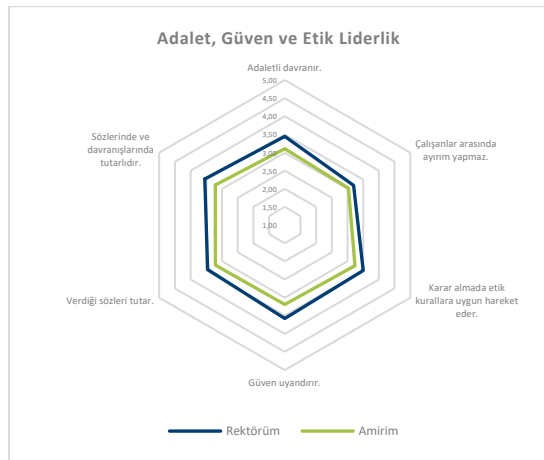
Doğrudan amirlere ilişkin değerlendirmelerde ortalamaların Rektör değerlendirmeleriyle benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. “Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır” (Ort. 3,34) ve “Verdiği sözleri tutar” (Ort. 3,30) ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. Buna karşılık “Adaletli davranır” (Ort. 3,19) ve “Çalışanlar arasında ayırım yapmaz” (Ort. 3,16) ifadeleri diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalama değerler göstermektedir.

Her iki yönetim düzeyinde de ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte “Fikrim yok” yanıtlarının özellikle Rektör değerlendirmelerinde daha yüksek oranlarda işaretlendiği dikkat çekmektedir. Rektöre ilişkin değerlendirmelerde bu oranların yaklaşık %42–50 aralığında değiştiği, doğrudan amirlere ilişkin değerlendirmelerde ise %5–9 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Bu durum, idari personelin günlük çalışma süreçlerinde doğrudan amirleriyle daha sık etkileşim içinde bulunması; buna karşılık üst yönetim düzeyindeki liderlik uygulamalarını birebir gözlemlene fırsatının daha sınırlı olabilmesiyle ilişkilendirilebilir.

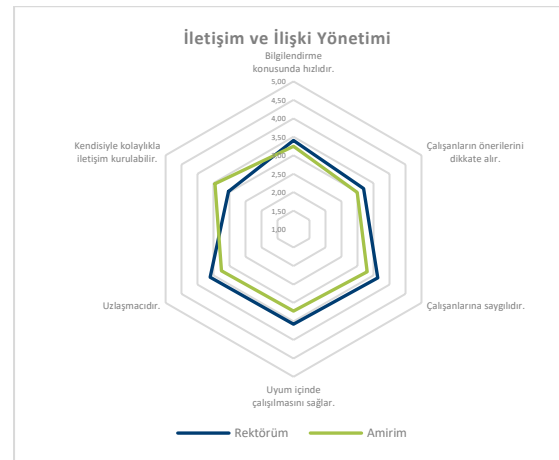
Tablo 2.8. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

Adalet, Güven ve Etik Liderlik	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Adaletli davranır.	3,45	1,48	46	3,11	1,45	6
Çalışanlar arasında ayırım yapmaz.	3,19	1,54	42	3,03	1,49	5
Karar almada etik kurallara uygun hareket eder.	3,50	1,36	43	3,24	1,44	7
Güven uyandırır.	3,58	1,41	44	3,19	1,46	5
Verdiği sözleri tutar.	3,46	1,39	50	3,21	1,45	9
Sözlerinde ve davranışlarında tutarlıdır.	3,55	1,41	50	3,21	1,47	6

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve doğrudan amirlere yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Çoğu ifadeye Rektöre ilişkin ortalamaların amirlere kıyasla sınırlı ölçüde daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Her iki yönetim düzeyinde de “sözlerinde ve davranışlarında tutarlı olma” ile “verilen sözleri tutma” ifadeleri daha yüksek ortalamalara sahiptir. Buna karşılık “çalışanlar arasında ayırım yapmama” ifadesinin diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamada kaldığı görülmektedir.

2.5.2. İletişim ve İlişki Yönetimi

Bu boyutta idari personelin yöneticileriyle olan iletişim deneyimleri, öneri alma süreçleri ve saygı temelli ilişki düzeyleri değerlendirilmiştir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,04 ile 3,63; doğrudan amirler için ise 2,99 ile 3,46 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.9).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalamalar “Çalışanlarına saygılıdır” (Ort. 3,63), “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,61) ve “Uyum içinde çalışılmasını sağlar” (Ort. 3,57) ifadelerinde görülmektedir. Buna karşılık “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” (Ort. 3,04) ve “Çalışanların önerilerini dikkate alır” (Ort. 3,19) ifadeleri diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, saygı ve uzlaşma gibi iletişimin temel unsurlarının olumlu değerlendirildiğini, ancak öneri alma ve doğrudan iletişim kurulabilirlik konularında geliştirme beklentilerinin bulunduğunu göstermektedir.

Amirlere ilişkin değerlendirmelerde ise “Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (Ort. 3,46). Bunu “Çalışanlarına saygılıdır” (Ort. 3,30) ve “Uzlaşmacıdır” (Ort. 3,25) ifadeleri izlemektedir. Buna karşılık “Çalışanların önerilerini dikkate alır” ifadesi 2,99 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değeri almıştır. Bu bulgu, öneri ve geri bildirim süreçlerinin hem üst yönetim hem de birim yöneticileri düzeyinde geliştirilmesi gereken alanlar arasında yer aldığını 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	1,41	39	3,24	1,42	4
Çalışanların önerilerini dikkate alır.	3,19	1,48	47	2,99	1,46	4
Çalışanlarına saygılıdır.	3,63	1,32	42	3,30	1,46	6
Uyum içinde çalışılmasını sağlar.	3,57	1,36	44	3,22	1,48	5
Uzlaşmacıdır.	3,61	1,35	49	3,25	1,42	6
Kendisiyle kolaylıkla iletişim kurulabilir.	3,04	1,56	49	3,46	1,42	5

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve doğrudan amirlere yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. “Çalışanlara saygı”, “uzlaşmacı olma” ve “uyum içinde çalışmayı sağlama” ifadeleri her iki yönetim düzeyi için de daha yüksek ortalamalara sahipken, “çalışanların önerilerini dikkate alma” ifadesinin diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamada kaldığı dikkat çekmektedir.

2.5.3. Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik

Bu boyut, yöneticilerin çalışanlarını destekleme, gelişimlerini teşvik etme, ekip çalışmasını destekleme ve mesleki yetkinliklerine ilişkin algıları değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,23 ile 3,72; doğrudan amirler için ise 2,91 ile 3,38 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.10).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “İşin gerektirdiği bilgi ve donanıma sahiptir” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,72). Bunu “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,62) ifadesi izlemektedir. Buna karşılık “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” ile “Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder” ifadelerinin ortalamaları 3,23 ile diğer maddelere kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. Bu durum, teknik yeterlilik ve ekip çalışmasına yönelik algının güçlü

olduğunu, çalışan gelişimini doğrudan destekleyen liderlik davranışlarının ise daha sınırlı değerlendirildiğini göstermektedir.

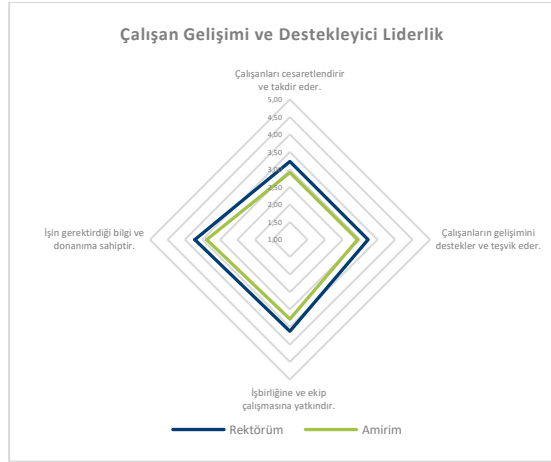
Amirlere ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir” ifadesi 3,38 ortalama ile en yüksek değere sahipken, bunu “İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır” (Ort. 3,27) izlemektedir. Buna karşılık “Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder” (Ort. 2,93) ve “Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder” (Ort. 2,91) ifadeleri diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu bulgular, birim düzeyinde çalışanları teşvik etme ve takdir etme gibi destekleyici liderlik uygulamalarının daha sınırlı algılanabildiğini göstermektedir.

Tablo 2.10. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

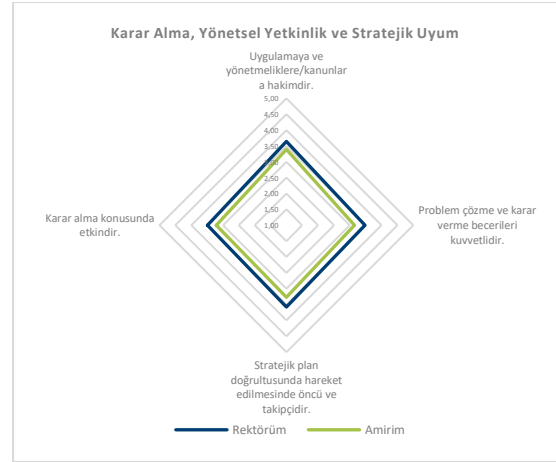
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	Rektörüm			Amirim		
	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok	Ortalama	Std. Sapma	Fikrim yok
Çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	3,23	1,49	49	2,91	1,45	6
Çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	3,23	1,45	48	2,93	1,45	5
İşbirliğine ve ekip çalışmasına yatkındır.	3,62	1,39	50	3,27	1,44	8
İşin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahiptir.	3,72	1,27	43	3,38	1,46	6

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; 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. Grafik incelendiğinde, her iki yönetim düzeyi için de “işin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahip olma” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık “çalışanları cesaretlendirme” ve “gelişimlerini destekleme” ifadelerinin diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamalarda kaldığı dikkat çekmektedir.



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 boyut, yöneticilerin karar alma süreçlerindeki yeterlilikleri, mevzuata hakimiyetleri ve stratejik hedeflerle uyumlu hareket etme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,48 ile 3,64; doğrudan amirler için ise 3,15 ile 3,39 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.11).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,64). Bunu “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,58) ve “Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,49) ifadeleri izlemektedir. “Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir” ifadesinin ortalaması ise 3,48 olarak ölçülmüştür. Bu sonuçlar, üst yönetimin mevzuata hakimiyeti ve yönetsel yetkinliklerine ilişkin algının genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir.

Amirlere ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Uygulamaya ve yönetmeliklere/kanunlara hakimdir” ifadesi 3,39 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. Bunu “Karar alma konusunda etkindir” (Ort. 3,27) ve “Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir” (Ort. 3,21) ifadeleri izlemektedir. “Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçi olma” ifadesi ise 3,15 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değeri almıştır.

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.	3,64	1,33	45	3,39	1,46	9
Stratejik plan doğrultusunda hareket edilmesinde öncü ve takipçidir.	3,48	1,37	50	3,15	1,43	11
Karar alma konusunda etkindir.	3,58	1,29	44	3,27	1,38	6
Problem çözme ve karar verme becerileri kuvvetlidir.	3,49	1,40	47	3,21	1,46	7

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; Fikrim yok= ilgili maddeye yanıt vermeyenlerin yüzdesini göstermektedir (%).

İdari personelin “Karar Alma, Yönetmelik ve Stratejik Uyum” boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırmalı radar gösterimi Şekil 2.4’te sunulmaktadır. Grafik incelendiğinde, Rektör ve doğrudan amirlere yönelik değerlendirmelerin benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte tüm ifadelerde Rektöre ilişkin ortalamaların amir değerlendirmelerine kıyasla sınırlı ölçüde daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

2.5.5. Yönetim Tarzı ve Disiplin

Bu boyut, yöneticilerin çalışma disiplini, hata kabulü, kontrol eğilimleri ve otoriter yaklaşımlarına ilişkin algıları değerlendirmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan bazı ifadeler (T) ters madde olup yüksek puan olumsuz algıyı temsil etmektedir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 2,50 ile 3,71; doğrudan amirler için ise 2,45 ile 3,45 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.12).

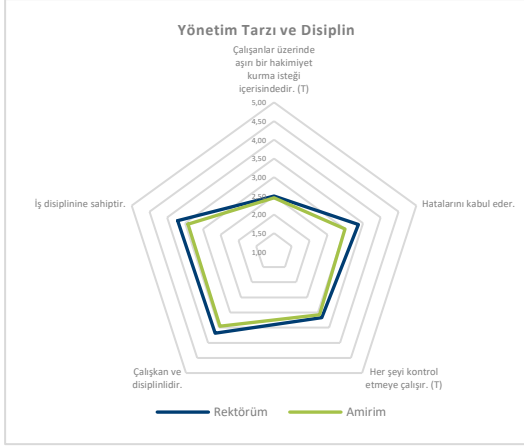
Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalamalar “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,71) ve “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,68) ifadelerinde görülmektedir. Bu bulgular, üst yönetimin çalışma disiplini ve görev sorumluluğu açısından olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Buna karşılık ters madde olan “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir” ifadesinin ortalaması 2,50 ile daha düşük düzeydedir. “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” (T – Ort. 3,16) ve “Hatalarını kabul eder” (Ort. 3,37) ifadeleri ise orta düzeyde değerlendirilmiştir.

Amirlere ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Çalışkan ve disiplinlidir” (Ort. 3,45) ve “İş disiplinine sahiptir” (Ort. 3,42) ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. Buna karşılık ters maddeler olan “Her şeyi kontrol etmeye çalışır” (Ort. 3,07) ve “Çalışanlar üzerinde aşırı bir hakimiyet kurma isteği içerisindedir” (Ort. 2,45) ifadeleri diğer maddelere kıyasla daha düşük ortalamalarda yer almaktadır. “Hatalarını kabul eder” ifadesi ise 2,99 ortalama ile bu boyutta görece daha düşük değerlendirilen maddelerden biridir.

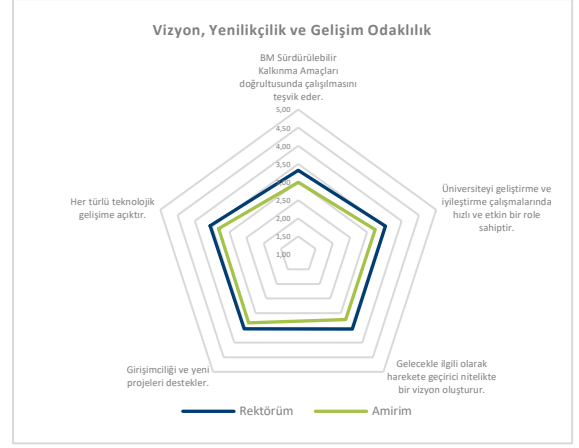
Tablo 2.12. Liderlik Değerlendirme ifadelerine verilen yanıtlar

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)	2,50	1,50	52	2,45	1,46	10
Hatalarını kabul eder.	3,37	1,38	58	2,99	1,45	12
Her şeyi kontrol etmeye çalışır. (T)	3,16	1,49	59	3,07	1,44	12
Çalışkan ve disiplinlidir.	3,68	1,26	48	3,45	1,47	7
İş disiplinine sahiptir.	3,71	1,25	46	3,42	1,41	7

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; 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. Grafik incelendiğinde, Rektör ve doğrudan amirlere yönelik değerlendirmelerin genel olarak benzer bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte “hatalarını kabul eder” ifadesinde Rektöre ilişkin ortalamaların amir değerlendirmelerine kıyasla sınırlı ölçüde daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

2.5.6. Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık

Bu boyut, yöneticilerin geleceğe yönelik vizyon geliştirme, yenilikçilik ve teknolojik gelişmelere açıklık, kurumu geliştirme ve sürdürülebilirlik konularındaki yaklaşımlarını değerlendirmeye yöneliktir. Ortalama değerlerin Rektör değerlendirmelerinde 3,32 ile 3,56; doğrudan amirler için ise 2,99 ile 3,33 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.13).

Rektör değerlendirmelerinde en yüksek ortalama “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” ifadesinde görülmektedir (Ort. 3,56). Bunu “Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir” (Ort. 3,53) ve “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,53) ifadeleri izlemektedir. “Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur” ifadesi de benzer düzeyde değerlendirilmiştir (Ort. 3,54). Buna karşılık “Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi 3,32 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değere sahiptir.

Amirlere ilişkin değerlendirmelerde de benzer bir dağılım görülmektedir. “Girişimciliği ve yeni projeleri destekler” (Ort. 3,33) ve “Her türlü teknolojik gelişime açıktır” (Ort. 3,31) ifadeleri en yüksek ortalamalara sahipken, “Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin rol oynar” (Ort. 3,23) ve “Gelecekle ilgili vizyon oluşturur” (Ort. 3,22) ifadeleri orta düzeyde değerlendirilmiştir. “Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışılmasını teşvik eder” ifadesi ise 2,99 ortalama ile bu boyuttaki en düşük değeri almıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, her iki yönetim düzeyi için de teknolojik gelişmelere açıklık ve girişimciliğin desteklenmesi gibi alanların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık sürdürülebilirlik temalı çalışmaların diğer ifadelerle kıyasla daha düşük ortalamalarda yer alması, bu konunun yönetsel uygulamalar ve iletişim açısından çalışanlar tarafından daha sınırlı ölçüde gözlemlenebildiğini düşündürmektedir.

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 çalışılmasını teşvik eder.	3,32	1,38	58	2,99	1,44	31
Üniversiteyi geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında hızlı ve etkin bir role sahiptir.	3,53	1,44	45	3,23	1,47	12
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	3,54	1,42	48	3,22	1,51	14

Girişimciliği ve yeni projeleri destekler.	3,53	1,41	47	3,33	1,45	14
Her türlü teknolojik gelişime açıktır.	3,56	1,35	47	3,31	1,46	14
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda çalışmasını teşvik eder.	3,32	1,38	58	2,99	1,44	31

Ölçek: 1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum; Tüm maddelerde En az=1, En çok=5, N=229; 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. Grafik incelendiğinde, çoğu ifadeye Rektöre ilişkin ortalamaların amir değerlendirmelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle “teknolojik gelişmelere açıklık”, “kurumu geliştirme ve iyileştirme çalışmaları” ve “vizyon oluşturma” ifadelerinde bu fark daha belirgin hale gelmektedir. “Girişimciliği ve yeni projeleri destekleme” ifadesinde ise iki yönetim düzeyine ilişkin değerlendirmelerin birbirine daha yakın olduğu dikkat çekmektedir.

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	<ul style="list-style-type: none"> Hem Rektör hem amir düzeyinde etik ilkelere bağlılık ve güven algısı orta düzeyde olumlu değerlendirilmiştir. Adalet ve ayrımcılık konularında algı diğer ifadelerle kıyasla daha düşük düzeyde kalmıştır. Amir değerlendirmelerinde “fikrim yok” oranlarının düşük olması, değerlendirmelerin büyük ölçüde doğrudan çalışma deneyimlerine dayandığını göstermektedir.
İletişim ve İlişki Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Saygı, uzlaşmacılık ve iletişim ortamına ilişkin algılar genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Amirlerle doğrudan iletişim kurma kolaylığı daha yüksek puanlanmıştır. Öneri alma ve değerlendirme süreçleri her iki yönetim düzeyi için de gelişime açık alanlar arasında yer almaktadır.
Çalışan Gelişimi ve Destekleyici Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> Teknik bilgi ve donanıma sahip olma algısı her iki düzeyde de en yüksek puan alan alanlardan biridir. Cesaretlendirme, takdir etme ve gelişimi destekleme gibi davranışlar daha düşük ortalamalarla değerlendirilmiştir. Özellikle birim yöneticileri için takdir ve teşvik davranışlarının daha sınırlı algılandığı görülmektedir.
Karar Alma, Yönetimsel Yetkinlik ve Stratejik Uyum	<ul style="list-style-type: none"> Mevzuata hakimiyet ve yönetsel yeterlilik her iki düzeyde de görece güçlü algılanmaktadır. Karar alma ve problem çözme becerileri orta düzeyde olumlu değerlendirilmiştir. Stratejik plan doğrultusunda hareket etme ifadesi özellikle amir düzeyinde daha düşük ortalamaya sahiptir.
Yönetim Tarzı ve Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> Çalışkanlık ve iş disiplini algısı her iki yönetim düzeyinde de güçlüdür. Rektör değerlendirmelerinde bu alanlara ilişkin ortalamaların amirlere kıyasla sınırlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Hataları kabul etme ve kontrol eğilimleri bu boyutta daha düşük değerlendirilen alanlar arasında yer almaktadır.
Vizyon, Yenilikçilik ve Gelişim Odaklılık	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik gelişmelere açıklık ve girişimciliğin desteklenmesi her iki düzey için de en yüksek ortalamalara sahip ifadeler arasındadır. Çoğu maddede Rektöre ilişkin ortalamalar amir değerlendirmelerine kıyasla daha yüksek gerçekleşmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları teması diğer ifadelerle kıyasla daha düşük ortalamalarda yer almış ve görünürlüğünün sınırlı olabileceğine işaret etmiştir.

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 gerçekleştiğini göstermektedir. Bununla birlikte iletişim süreçleri, destekleyici yönetim uygulamaları, sosyal olanaklar ve bazı kurumsal hizmet alanlarında gelişime açık noktalar bulunduğu dikkat çekmektedir.

Akademik personel, üniversitede çalışmaktan ve bağlı oldukları birimlerden genel olarak memnuniyet duyduklarını ifade etmiştir. Buna karşın bilimsel araştırmalara ayrılan kaynaklar, araştırma altyapısının yeterliliği ve akademik görevlerin araştırma faaliyetleriyle dengelenmesi gibi konular gelişime açık alanlar arasında öne çıkmaktadır. Bu bulgular, araştırma ekosisteminin güçlendirilmesi ve akademik faaliyetleri destekleyen yapısal mekanizmaların geliştirilmesi gereğine işaret etmektedir.

İdari personel ise doğrudan görev yaptıkları birimlere ilişkin memnuniyet açısından görece olumlu bir tablo ortaya koymakla birlikte, kurumsal düzeyde aidiyet ve bazı hizmet alanlarına ilişkin değerlendirmelerde daha sınırlı bir memnuniyet algısı sergilemiştir. Özellikle geri bildirim mekanizmalarının etkinliği, sosyal faaliyet olanakları ve yerleşke içindeki bazı hizmetlere ilişkin değerlendirmeler daha düşük ortalamalarda yer almaktadır.

3.1. Karşılaştırmalar ve Ortak Bulgular

Liderlik değerlendirmelerinde, hem Rektörlük hem de birim yöneticileri için en yüksek puan alan alanlar çalışma disiplini, mevzuata hakimiyet ve teknolojik gelişmelere açıklık olmuştur. Buna karşılık adalet, öneri alma, hata kabulü ve çalışan gelişimini destekleme gibi insan odaklı liderlik alanlarında gelişime açık noktalar her iki personel grubu için de dikkat çekmektedir.

İletişim ve geri bildirim mekanizmaları, her iki personel grubu tarafından genel olarak işlevsel bulunmakla birlikte; özellikle öneri, talep ve şikayetlerin değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin algılar daha düşük düzeylerde kalmıştır.

Fırsatlar ve sosyal faaliyetler, hem akademik hem de idari personel açısından en düşük memnuniyet düzeyine sahip başlıklardan biri olmaya devam etmektedir. Özellikle sosyal etkinliklerin çeşitliliği, görünürlüğü ve bu faaliyetlere yönelik kurumsal destek konularında geliştirme potansiyeli bulunduğu görülmektedir.

Fiziksel ve dijital altyapı olanakları ise daha dengeli bir tablo ortaya koymaktadır. İnternet altyapısı, yönetim bilişim sistemleri ve yerleşke güvenliği gibi alanlar görece olumlu değerlendirilirken; sosyal alanlar, kampüs içi hizmet çeşitliliği ve bazı fiziksel altyapı unsurlarına ilişkin iyileştirme beklentileri dikkat çekmektedir.

3.1.1. Liderlik Boyutları Açısından Akademik ve İdari Personel Karşılaştırması

Memnuniyet anketleri kapsamında uygulanan liderlik değerlendirmesi, Rektörlük düzeyinde hem akademik hem de idari personelin algılarını karşılaştırmalı olarak analiz etmeye olanak tanımıştır. Bu doğrultuda altı liderlik boyutuna ilişkin ortalamalar radar gösterimi aracılığıyla 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 hakimiyet ve iş disiplini gibi yönetsel yetkinliklere ilişkin alanlarda görece daha yüksek değerlendirmelerde bulunmuştur. Buna karşılık çalışan gelişimini destekleme, öneri alma süreçleri ve hata kabulü gibi insan odaklı liderlik göstergelerinde daha düşük ortalamalar dikkat çekmektedir.

Bununla birlikte iki personel grubunun değerlendirmelerinde bazı farklılıklar da gözlemlenmektedir:

- **Akademik personel**, etik tutumlar, stratejik yönelim ve yönetsel yetkinlik alanlarında görece daha yüksek değerlendirmelerde bulunmuştur.
- **İdari personel** ise iletişim kurma kolaylığı, uzlaşmacı yaklaşım ve günlük çalışma etkileşimleriyle ilişkili liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirmiştir.

Bu karşılaştırmalı analiz, farklı çalışan gruplarının yöneticilerle kurdukları etkileşim biçimlerinin ve kurumsal süreçlere katılım düzeylerinin liderlik algısı üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir.



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

3.2. Gelişim Alanları ve İyileştirme Önerileri

2019 yılından itibaren sistematik bir şekilde yapılan personel memnuniyet anketi, 2024 yılında yeniden yapılandırılarak ana başlıklar detaylandırılmıştır. Marmara Üniversitesi'nde akademik ve idari personelin kurumsal işleyişe ilişkin algılarının izlenmesine yönelik bir başlangıç noktası oluşturmuştur. 2025 yılı uygulaması ise bu bulguların zaman içerisindeki eğilimlerini değerlendirme imkanı sunmaktadır.

Genel memnuniyet göstergeleri incelendiğinde, akademik ve idari personelin kurum ve birimlerine yönelik değerlendirmelerinde büyük ölçüde benzer bir eğilimin sürdüğü görülmektedir. Her iki personel grubunda da birim düzeyindeki memnuniyetin kurumsal düzeye kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Liderlik boyutları açısından değerlendirildiğinde, çalışma disiplini, mevzuata hakimiyet ve teknolojik gelişmelere açıklık gibi yönetsel yeterlilik alanlarının her iki yılda da güçlü algılanan alanlar arasında yer aldığı görülmektedir. Buna karşılık çalışan gelişimini destekleme, öneri alma süreçleri ve hata kabulü gibi insan odaklı liderlik davranışları her iki ölçümde de görece daha düşük ortalamalarda yer almıştır.

İletişim ve geri bildirim mekanizmalarına ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde, kurum içi iletişim kanallarının varlığı genel olarak olumlu değerlendirilmekle birlikte, öneri ve taleplerin değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin algıların her iki yılda da daha düşük seviyelerde kaldığı dikkat çekmektedir.

Yerleşke ve hizmet olanaklarına ilişkin bulgular da benzer bir tablo ortaya koymaktadır. Dijital altyapı, internet erişimi ve yönetim bilişim sistemleri her iki yılda da olumlu değerlendirilirken; sosyal alanlar, kampüs içi hizmet çeşitliliği ve bazı fiziksel altyapı unsurları gelişime açık alanlar olarak öne çıkmaya devam etmektedir.

Bu eğilimler, kurumun güçlü yönlerinin büyük ölçüde istikrarlı biçimde korunduğunu; buna karşılık çalışan deneyimini doğrudan etkileyen bazı alanlarda iyileştirme potansiyelinin sürdüğünü göstermektedir.

2024 ve 2025 yıllarında gerçekleştirilen memnuniyet anketlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, 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 hale getirilmelidir.

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 akademik süreçlerin daha öngörülebilir şekilde işletilmesi, akademik motivasyonun artırılması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırma projelerine erişim, danışmanlık süreçleri, yayın teşvikleri ve uluslararasılaşma olanaklarının daha görünür ve erişilebilir hale getirilmesi önerilmektedir.

Yönetimde Katılımcılık ve Adaletin Güçlendirilmesi

Liderlik uygulamalarında adalet, şeffaflık ve etik tutumların görünürlüğü artırılmalı; farklı yönetim düzeylerinde görev yapan yöneticiler için liderlik gelişim programları desteklenmelidir.

Kurumsal Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi

Personelin öneri ve taleplerinin izlenmesini kolaylaştıracak dijital sistemler geliştirilmeli, alınan geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve sonuçlarının paylaşılması daha sistematik ve şeffaf bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Destekleyici Liderlik Uygulamalarının Geliştirilmesi

Çalışanları takdir eden, gelişimlerini teşvik eden ve ekip çalışmasını güçlendiren liderlik davranışlarının kurumsal kültür içinde yaygınlaştırılması teşvik edilmelidir.

Kurumsal İletişim Kanallarının İyileştirilmesi

Yöneticiler ile akademik ve idari personel arasında daha açık, doğrudan ve sürdürülebilir iletişim kanallarının geliştirilmesi; bilgi akışının daha düzenli ve erişilebilir biçimde sağlanması önem taşımaktadır.

Sosyal, Kültürel ve Uluslararası Olanakların Yaygınlaştırılması

Personel hareketliliği, sosyal etkinlikler ve mesleki gelişim faaliyetlerine erişimi artıracak duyuru, teşvik ve destek mekanizmaları güçlendirilmelidir. Bu tür faaliyetlerin kurumsal görünürlüğünün artırılması, çalışan bağlılığı açısından da önemli katkı sağlayacaktır.

Fiziksel ve Dijital Altyapının Geliştirilmesi

Yerleşke içinde sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve erişilebilirliği artırılmalı; yemekhane, sosyal alanlar ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesine yönelik adımlar planlanmalıdır. Dijital sistemlerin kullanıcı dostu ve bütünlük yapısının sürdürülmesi de önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik Farkındalığının Artırılması

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda yürütülen çalışmaların görünürlüğü artırılmalı; bu alandaki uygulamaların kurum içi iletişim kanallarında daha etkin biçimde paylaşılması sağlanmalıdır.

Bulgular, Marmara Üniversitesi'nin kurumsal gelişim süreçlerine veri temelli katkı sağlayan önemli bir geri bildirim kaynağı niteliğindedir. 2024 yılında başlatılan memnuniyet ölçüm sürecinin 2025 yılı uygulamasıyla birlikte izlenmesi, kurumsal uygulamalara ilişkin eğilimlerin değerlendirilmesine ve iyileştirmeye açık alanların daha sistematik biçimde belirlenmesine olanak tanımaktadır. Bu sonuçların, kurumsal raporlama ve kalite güvencesi süreçlerinde gelişim alanlarının önceliklendirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Kalite güvence süreçlerinde yer alan izleme ve geri bildirim mekanizmaları doğrultusunda elde edilen anket sonuçları değerlendirilmekte; iyileştirme alanlarına yönelik aksiyon planları geliştirilerek kurumsal gelişime katkı sağlamaktadır.

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 geliştirilmesi için de önemli bir referans 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/>

2026