ABANA SABAHAT-MESUT YILMAZ MYO LİDERLİK DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME ANKETİ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME RAPORU

Liderlik davranışı değerlendirme anketi 10-28 Kasım 2025 tarihleri arasında ÜBYS sisteminde MYO bünyesinde görev yapan tüm akademik ve idari personele tanımlanmıştır. MYO'da görevli toplam 12 akademik, 9 idari personel mevcuttur. Anketi 10'u akademik, 5'i idari personel olmak üzere toplamda 15 kişi yanıtlamıştır. Doğum izni vs. gibi sebeplerle tam katılım gerçekleşmemiştir. Sonuç olarak yanıtların %66,67'si akademik personel, %33,33'ü idari personelden oluşmaktadır. Katılımcıların %60'ı kadın, %40'ı erkek personeldir. "Birim yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz" sorusunun dağılımı incelendiğinde, en yüksek oran %40 ile "8 yıl ve üzeri" kategorisindedir. "Bu üniversitede kaç yıldır görev yapıyorsunuz" sorusunun yanıtları ise beş kategoriye dağılmıştır ve en yüksek oranlar %26,67 ile "4–7 yıl" ve "12–15 yıl" kategorileridir.

Anket sorularının analizi:

6. "İş süreçlerini kurumun vizyon, misyon ve değerleri ile uyumlu olarak yürütür."
"İş süreçlerini kurumun vizyon, misyon ve değerleri ile uyumlu olarak yürütür." ifadesine verilen yanıtlar, yöneticinin kurumsal yönelim ve değerlerle güçlü bir tutarlılık içinde çalıştığına dair belirgin bir ortak görüş olduğunu göstermektedir. Katılımcıların hiçbirinin bu ifadeye olumsuz yönde katılmaması, uyum konusunda genel bir memnuniyet düzeyine işaret etmektedir. Yanıtların %46,67'si "katılıyorum", %40'ı ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olup, toplamda %86,67 oranındaki katılımcı bu uyumu açık biçimde onaylamıştır. Buna karşılık sadece %13,33'lük bir grup "kısmen katılıyorum" diyerek, bazı süreçlerde uyumun tam olarak görünür olmadığına yönelik sınırlı bir değerlendirme sunmuştur. Ortalama puanın 4,4 olması ise, bu maddenin ankette yüksek performans gösteren alanlardan biri olduğunu ortaya koymakta; sonuç olarak yöneticinin iş süreçlerini kurumsal vizyon, misyon ve değer ekseninde başarılı biçimde yürüttüğü güçlü biçimde teyit edilmektedir.

7. "İş süreçlerinde kurumun amaçlarını ve hedeflerini takip eder."
Bu ifadeye verilen yanıtlar yöneticinin kurum hedefleriyle paralel bir çalışma tarzı sergilediğine dair güçlü bir görüş birliği bulunduğunu göstermektedir. Katılımcıların %46,67'si "katılıyorum" ve yine %46,67'si "kesinlikle katılıyorum" diyerek toplamda %93,34 oranında doğrudan olumlu değerlendirme sunmuştur. Sadece %6,67'lik küçük bir kesim ifadenin "kısmen" geçerli olduğunu belirtmiştir. Hiçbir katılımcı olumsuz seçenekleri işaretlememiştir.

8. "Kurum kültürü ile birimin kültürü arasında etkin bir bağlantı kurar."
Yanıtların %60'ı "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir ve toplamda %93,33 oranında güçlü bir olumlu algı bulunmaktadır. %6,67'lik küçük bir grup bağlantının yalnızca "kısmen" kurulduğu düşüncesindedir.

9. "Kalite anlayışının birim içinde yayılmasına öncülük eder."
Bu ifadeye verilen yanıtların önemli bir kısmı olumlu yöndedir: %46,67 "katılıyorum", %46,67 "kesinlikle katılıyorum" olmak üzere toplamda %93,34 oranında güçlü bir onay söz konusudur. Yalnızca %6,67'lik bir kesim "kısmen katılıyorum" demiştir.

10. "Yenilikçi uygulamaları teşvik eder."
Yanıtlar genel olarak olumlu dağılım gösterse de önceki maddelere kıyasla biraz daha çeşitlilik içermektedir. Katılımcıların %46,67'si "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" diyerek yöneticinin yenilikçiliği büyük ölçüde desteklediğini ifade etmiştir. Ancak toplam %20'lik bir grup (%6,67 katılmıyorum, %13,33 kısmen) yenilikçi uygulamaların her zaman aynı düzeyde teşvik edilmediğini düşünmektedir. Genel eğilim olumlu olmakla birlikte, yenilik süreçlerinde iyileştirmeye açık alanlar olduğu da görülmektedir.

11. "İşbirliğini ve takım çalışmasını teşvik eder."
Bu ifadeye yönelik yanıtlar, yöneticinin ekip çalışmasını destekleme konusunda genel olarak olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Katılımcıların %33,33'ü "katılıyorum", %40'ı "kesinlikle katılıyorum" diyerek toplamda %73,33'lük bir olumlu algı oluşturmuştur. Buna karşın %20 "kısmen katılıyorum" ve %6,67 "katılmıyorum" yanıtları, bazı çalışanların işbirliğinin her zaman yeterince teşvik edilmediğini düşündüğünü göstermektedir.

12. "Karar alma süreçlerinde iç paydaşların görüşlerini dikkate alır."
Yanıtların %40'ı "katılıyorum", %46,67'si "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir ve bu güçlü dağılım, iç paydaş görüşlerinin karar süreçlerine dahil edilmesi konusunda belirgin bir memnuniyet olduğunu göstermektedir. Yalnızca %13,34'lük grup (iki eşit %6,67) "katılmıyorum" ile "kısmen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir.

13. "Karar alma süreçlerinde dış paydaşların görüşlerini dikkate alır."
Bu maddeye verilen yanıtlar, yöneticinin dış paydaşlarla da etkileşim içinde olduğunu ve onların görüşlerini süreçlere yansıttığını göstermektedir. %53,33'lük kesim "katılıyorum", %33,33 "kesinlikle katılıyorum" demiştir. %13,33'lük bir kesim ise "kısmen katılıyorum" diyerek dış paydaşların görüşlerinin her zaman görünür ölçüde değerlendirilmediğini belirtmiştir.

14. "Çalışanların sorunlarını ve önerilerini dikkate alır."
Çalışanların %40'ı "katılıyorum", %40'ı "kesinlikle katılıyorum" şeklinde görüş belirtmiş ve toplamda %80 oranında güçlü bir memnuniyet ortaya çıkmıştır. %6,67'lik bir kesim "kısmen katılıyorum" ve %13,33 "katılmıyorum" yanıtlarıyla sorun ve önerilerin her zaman dikkate alınmadığı izlenimini dile getirmiştir.

15. "Kurumun hedefleriyle uyumlu çalışmaları takdir eder."
Bu ifadeye verilen yanıtlar yöneticinin ödüllendirme ve takdir süreçlerinde olumlu bir tutum sergilediği yönünde güçlü bir algı ortaya koymaktadır. Katılımcıların %40'ı "katılıyorum", %46,67'si "kesinlikle katılıyorum" diyerek toplamda %86,67 oranında olumlu geribildirim vermiştir. %13,33'lük kesim ise "katılmıyorum" diyerek takdir mekanizmasının zaman zaman yeterince görünür olmadığını düşündüğünü belirtmiştir.

16. "Sürekli gelişim için uygun ortam ve olanakları sağlar."
Bu ifadeye verilen yanıtlar %46,67 "katılıyorum" ve %26,67 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde bir dağılım göstermektedir. %26,66'lık bir grup ise olumsuz veya kısmi seçenekleri işaretleyerek sürekli gelişimi destekleyen kaynakların ya da fırsatların her zaman eşit düzeyde sunulmadığını düşündüklerini ifade etmiştir.

17. "Çalışanları kariyer gelişimleri için teşvik eder."
Yanıtların %46,67'si "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" olup yöneticinin kariyer gelişimini desteklediğine dair genel bir memnuniyet vardır. %13,33 "kısmen katılıyorum" ve %6,67 "katılmıyorum" yanıtları ise teşvik düzeyinin çalışanların tümü tarafından eşit hissedilmediğini göstermektedir. Buna rağmen %80 oranında olumlu görüş, yöneticinin kariyer gelişimi konusunda yapıcı bir tutum sergilediğini göstermektedir.

18. "Faaliyetlerin yürütülmesinde kurumsal sürdürülebilirliği hedefler."
Bu maddede yanıtların %60'ı "katılıyorum", %26,67'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olup toplamda %86,67 oranında güçlü bir olumlu görüş mevcuttur. %13,34'lük küçük bir kesim "kısmen" veya "katılmıyorum" seçeneklerini işaretleyerek sürdürülebilirliğin bazı süreçlerde yeterince görünür olmadığını düşündüğünü belirtmiştir.

19. "Bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaşır."
Yanıtların %53,33'ü "katılıyorum" ve %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. Bu güçlü dağılım, yöneticinin bilgi paylaşımında açık ve destekleyici bir tutum izlediği izlenimini teyit

etmektedir. %13,34'lük grup (eşit şekilde %6,67 katılmıyorum ve %6,67 kısmen) bilgi paylaşımının her zaman aynı düzeyde olmadığını belirtmiştir.

20. "Yenilikleri takip ederek birimde uygular."

%66,67'lik bir kesim "katılıyorum", %20 ise "kesinlikle katılıyorum" demiştir. Bu sonuç, yöneticinin yenilikleri takip etmekte belirgin biçimde etkin olduğunu göstermektedir. %13,33 ise "katılmıyorum" diyerek yeniliklerin uygulanma düzeyinin bazı çalışanlar tarafından yetersiz görüldüğüne işaret etmektedir.

21. "Kurumuzu çeşitli alanlarda başarıyla temsil eder."

Yanıtların %40'ı "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %73,33 oranında olumlu bir algı vardır. %20 "kısmen katılıyorum" ve %6,67 "katılmıyorum" yanıtları temsil faaliyetlerinin bazı çalışanlar için yeterince görünür olmadığı düşüncesini ortaya koymaktadır.

22. "Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır."

Yanıtların %46,67'si "katılıyorum", %46,67'si "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %93,34 oranında oldukça güçlü bir olumlu algı bulunmaktadır. Sadece %6,67 "katılmıyorum" yanıtı mevcuttur.

23. "Çalışanları, yetkinliklerini dikkate alarak görevlendirir."

Bu ifadede %46,67 "katılıyorum", %26,67 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde güçlü bir olumlu eğilim vardır. Buna karşın %26,66'lık grup "kısmen" veya "katılmıyorum" seçenekleriyle görevlendirmelerin her zaman yetkinlik temelli olmadığını düşündüklerini ifade etmiştir.

24. "Çalışanlara karşı adil davranır."

Bu madde, dağılımın daha geniş bir yelpazeye yayıldığı sorulardan biridir. %60 "katılıyorum", %13,33 "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %73,33 olumlu görüş mevcuttur. %26,66'lık kesim ise (eşit oranlarla katılmıyorum ve kısmen) adalet algısının her çalışan tarafından aynı düzeyde hissedilmediğini ortaya koymaktadır.

25. "Sorunlar karşısında yapıcı ve çözüm odaklıdır."

Yanıtların %60'ı "katılıyorum", %20'si "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %80 oranında yöneticinin çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediği düşünülmektedir. %20'lik kesim ise (13,33 katılmıyorum + 6,67 kısmen) süreçlerin her zaman aynı yapıcılık düzeyinde olmadığını değerlendirmiştir.

26. "Çalışanlarla açık iletişim kurar."

%46,67 "katılıyorum", %40 "kesinlikle katılıyorum" ile toplamda %86,67 oranında güçlü bir olumlu görüş vardır. %13,34'lük grup açık iletişimin her zaman aynı seviyede olmadığını belirtmiştir. Buna rağmen, yöneticinin iletişim tarzı çalışanlar tarafından oldukça olumlu değerlendirilmektedir.

27. "Çalışanların görevlerinde inisiyatif almalarını destekler."

Bu maddeye verilen yanıtlar %46,67 "katılıyorum" ve %33,33 "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir. %20'lik kesim ise olumsuz veya kısmi görüş bildirmiştir.

28. "Hataları tolere etme düzeyi yüksektir."

%60 "katılıyorum" ve %26,67 "kesinlikle katılıyorum" yanıtlarıyla toplamda %86,67 oranında olumlu bir görüş söz konusudur. %13,34'lük kesim ise hata toleransının her zaman yeterli olmadığını belirtmiştir.

29. "İhtiyaç duyulduğunda ulaşılabilirdir."

Bu madde oldukça güçlü bir olumlu algı içermektedir. Yanıtların %60'ı "kesinlikle katılıyorum" ve %40'ı "katılıyorum" olup, çalışanların yöneticiyi her zaman ulaşılabilir bulduğunu açık

şekilde göstermektedir. Olumsuz hiçbir yanıt verilmemiştir; bu madde anketin en yüksek memnuniyet içeren alanlarından biridir.

30. "Otorite kullanarak değil, ikna yoluyla iş süreçlerini yönetir."
Yanıtların %60'ı "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %93,33 olumlu bir görüş vardır. %6,67 "kesinlikle katılmıyorum" yanıtı ise az sayıda çalışanın otorite kullanımının zaman zaman daha görünür olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

31. "Birimdeki çatışmalarda uzlaştırıcıdır."
Yanıtların %53,33'ü "katılıyorum" ve %26,67'si "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %80 oranında çatışma yönetiminde olumlu bir değerlendirme görülmektedir. %20'lik kesim ise çatışma çözümünün her zaman aynı düzeyde başarılı olmadığını düşünmektedir.

32. "Etik kurallara uygun davranır."
%53,33 "katılıyorum", %33,33 "kesinlikle katılıyorum" olmak üzere toplamda %86,67 oranında etik davranış konusunda güçlü bir olumlu algı vardır. %13,34'lük kesim etik davranışın bazı durumlarda yeterince görünür olmadığını değerlendirmiş olsa da genel sonuçlar yöneticinin etik standartlara büyük ölçüde bağlı olduğunu göstermektedir.

33. "Etik kurallara tutarlı davranır."
Bu madde, bir öncekiyle uyumlu şekilde %53,33 "katılıyorum" ve %33,33 "kesinlikle katılıyorum" yanıtlarıyla yine %86,67 oranında olumlu bir genel görünüm sunmaktadır. %13,34'lük kesim tutarlılığın zaman zaman değişken olduğunu düşünmektedir.

34. "Toplumsal sorunlara duyarlıdır."
Katılımcıların %46,67'si "katılıyorum", %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde görüş bildirmiştir. %20'lik kesim ise "kısmen" veya "katılmıyorum" diyerek duyarlılığın her zaman aynı düzeyde olmadığını düşündüğünü ifade etmiştir.

35. "Birimdeki tüm iş süreçlerine hâkimdir."
Bu ifadeye verilen yanıtların %53,33'ü "katılıyorum" ve %26,67'si "kesinlikle katılıyorum" olup toplamda %80 oranında olumlu bir algı bulunmaktadır. %20 "kısmen katılıyorum" ifadesi, bazı çalışanların süreç hâkimiyetinin belirli alanlarda sınırlı olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

36. "İş süreçlerinin yürütülmesinde yol göstericidir."
Yanıtların %40'ı "katılıyorum" ve %33,33'ü "kesinlikle katılıyorum" olmak üzere toplamda %73,33 oranında olumlu değerlendirme vardır. %26,67'lik kesim (kısmen + katılmıyorum) yol göstericiliğin tüm çalışanlar için aynı ölçüde görünür olmadığını belirtmiştir.

37. "Birim yöneticimle çalışmaktan memnunum."
Bu madde, yöneticinin genel performansına ilişkin bütünsel algıyı ortaya koyan önemli bir göstergedir. Yanıtların %40'ı "katılıyorum", %46,67'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olup toplamda %86,67 oranında yüksek düzeyde memnuniyet bulunmaktadır. %13,33'lük "kısmen katılıyorum" yanıtı ise memnuniyetin bazı çalışanlarda daha sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birim yöneticisine ilişkin değerlendirmeler bütün olarak incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun yöneticiyi kurumsal vizyon, misyon ve değerlerle uyumlu çalışan, iletişimi güçlü, etik ilkelere bağlı, yenilikçiliği ve kalite kültürünü destekleyen bir lider olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Neredeyse tüm maddelerde olumlu görüşlerin %70–90 bandında yoğunlaşması, yöneticinin hem stratejik hedeflere bağlılık hem de birim içi işleyişte tutarlılık açısından yüksek bir performans sergilediğine işaret etmektedir. Karar alma süreçlerine paydaş katılımının sağlanması, ulaşılabilirlik, çatışma yönetimi, çözüm odaklılık ve işbirliğini

teşvik etme gibi yönetsel işlevlerde belirgin bir memnuniyet söz konusudur. Bununla birlikte bazı maddelerde görülen %10–25 arasındaki “kısmen” veya “katılmıyorum” düzeyindeki yanıtlar, özellikle adalet algısı, sürekli gelişime yönelik olanakların sağlanması, yenilikçi uygulamaların tutarlılığı ve yetkinlik temelli görevlendirme gibi konularda belirli çalışan gruplarında daha temkinli bir değerlendirme olduğunu göstermektedir. Bu sınırlı eleştirel alanlara rağmen genel tablo, birim yöneticisinin güçlü bir liderlik profili çizdiğini, kurumsal beklentilerle uyumlu ve birim çalışanları tarafından büyük ölçüde desteklenen bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Anket sonuçlarında öne çıkan geliştirme alanları doğrultusunda, yönetsel süreçlerin daha kapsayıcı ve tutarlı bir yapıya kavuşturulması için birkaç temel öneri sunulabilir. Öncelikle, çalışanlar arasında zaman zaman değişkenlik gösteren adalet algısının güçlendirilmesi hem görev dağılımı hem de değerlendirme süreçlerinde daha şeffaf bir iletişimin kurulmasını gerektirmektedir. Görev ve sorumlulukların belirlenmesinde açık kriterlerin paylaşılması, kararların gerekçelendirilmesi ve geri bildirim mekanizmalarının düzenli işletilmesi, adalet algısını pekiştirecektir. Bununla ilişkili olarak, yetkinlik temelli görevlendirme konusunda daha sistematik bir yaklaşım benimsenmesi, çalışanların uzmanlıklarının görünür kılınmasını ve görevlendirme süreçlerinde nesnel ölçütlerin kullanılmasını sağlayarak memnuniyeti artıracaktır. Ayrıca, bazı çalışanlar tarafından sınırlı bulunan sürekli gelişim ve yenilikçilik fırsatlarının genişletilmesi, akademik ve idari personelin ihtiyaç duyduğu eğitim, kaynak ve araçların daha planlı şekilde sunulmasıyla desteklenebilir. Bu doğrultuda, birimde dönemsel ihtiyaç analizi yapılarak gelişim alanlarına göre eğitim programları oluşturulması ve yenilikçi uygulamaların uygulanma süreçlerinin daha şeffaf biçimde duyurulması yararlı olacaktır. Öte yandan, çalışan görüşlerinin karar alma süreçlerine yansıtılmasında mevcut olumlu algıyı daha da güçlendirmek adına geri bildirim kanalları çeşitlendirilebilir.