



## PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI

### 2023 YILI LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETLERİ İZLEME, DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME RAPORU

#### 1. GİRİŞ

Kalite Yönetim Süreci işleyişinde yönetim ve kalite alt başlığı kapsamında kurum iç değerlendirme unsurlarından biri olan birim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi, izlenmesi ve iyileştirilmesi adına yürütülen işlemlerin Yükseköğretim Kalite Kurulu değerlendirme süreçlerinde ve TSE standartlarının sürdürülebilirliğinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Üniversitemiz, bu amaç doğrultusunda iç paydaşlarından gelen görüşleri ve önerileri yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesinde önemli bir fırsat olarak görmekte olduğunu “İnsan Kaynakları Politikası”, “Paydaş Politikası” ile “Paydaş Geri Bildirim Yönetimi Prosedüründe” belirtmiştir. Bu kapsamda, OMÜ iç paydaşlarını belirlemiş ve paydaş katılımının sağlanması için kuruma özgü mekanizmalarını geliştirmiştir.

Paydaş katılımının alındığı önemli uygulamalardan olan anketler, üniversitemiz faaliyetlerine yönelik genel memnuniyet düzeyinin belirlenmesinde ve süreçlerin iyileştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, her yıl üniversitemizde memnuniyet anketleri başta olmak üzere çeşitli anketler yapılmaktadır. Bu kapsamda; liderlerin değerlendirilmesine yönelik olarak 2023 yılında çevrimiçi anketler yoluyla idari ve akademik personelin görüşleri alınmıştır. Liderlik değerlendirme anketleri, 2023 yılı itibarıyla kuruma özgü bir yaklaşımla güncellenmiş ve “Google Form” üzerinden yayınlanmıştır. İlgili anketler idari ve akademik personele e-posta yöntemi ile duyurulmuş ve paylaşılmıştır.

Bu raporun amacı, üniversitemizde yürütülen faaliyetler ve hizmetlerde yönetim görevi yapan personelin liderlik özelliklerini ölçmek, izlemek ve elde edilen sonuçlara göre iyileştirme faaliyetlerinin planlanarak uygulanmasına katkı sağlamaktır.

**Anketlerin değerlendirmesi;** Tablo 1.1’de belirtilen oranlara göre yapılacak olup, genel liderlik değerlendirme oranı %60’ın altında kalan kriterler için düzeltici iyileştirici faaliyet planlanması gerekmektedir. Orta düzey liderlik değerlendirme oranı için faaliyeti yürüten birimler tarafından ilgili kriterin değerlendirilerek ihtiyaç duyulması halinde düzeltici iyileştirici faaliyet açılması beklenmektedir. Yüksek düzey liderlik oranına sahip kriterler için yine ilgili birimler tarafından hizmet niteliğinin korunması ve daha da artırılması amacıyla birimlerin inisiyatifinde düzeltici iyileştirici faaliyet planlanabilir.

**Tablo 1.1. Liderlik Değerlendirme Düzeyi Aralıklarına Göre Anket Değerlendirme Yaklaşımı**

Değerlendirme Oranı (%)	Liderlik Değerlendirme Düzeyi	DİF Zorunluluğu
0-59	Düşük	Zorunlu
60-69	Orta	Birim inisiyatifinde
70-100	Yüksek	Birim inisiyatifinde



## 2. KATILIMCI SAYILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Akademik personel ve idari personelin liderlik değerlendirme anketleri 2018 yılında yapılmaya başlanmış olup 2023 yılında güncellenerek stratejik liderler ve operasyonel liderler başlığı altında iki gruba ayrılarak değerlendirme yapılmıştır. Stratejik liderler değerlendirme anketinde “Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, Dekanlar, Merkez/MYO/YO/Enstitü Müdürleri” değerlendirilirken, Operasyonel Liderler anketinde “Bölüm Başkanları, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Fakülte/MYO/YO/Enstitü Sekreterleri, Şube Müdürleri” değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Stratejik liderler değerlendirme anketine 339 paydaş, operasyonel liderler anketine ise 210 paydaş katılmıştır. Toplamda bu anketler yoluyla 549 paydaşın görüşü alınmıştır. Yıllara göre anket katılımcı sayısı Tablo 2.1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.1. Yıllara göre Anket Katılımcı Sayısı**

Anket Adı	2018	2019	2023
Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi	-	-	339
Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi	-	-	210
<b>TOPLAM</b>	-	-	<b>549</b>
Liderlik Davranışlarını Değerlendirme Anketi	1181	25	2023 yılında anket güncellenmiştir.

Pandemi sürecinin olumsuz etkilerinin sürmesi ve uzaktan eğitim gibi nedenlerle 2020-2022 yılları arasında anket düzenlenmemiştir. 2019 yılında ise yeterli katılımcı olmadığı gözlenmiştir. 2022 yılında uygulanacak anketlere katılımcı sayısının artırılması amacıyla 2022 yılı bütünlük eylem planına uygulama adımı olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, anketlerin güncellenmesi ve yöntemlerin belirlenmesi ile ilgili “Program Yeterlilikleri Ölçme ve Değerlendirme İzleme Grubu” oluşturulmuştur. Ancak, üniversitenin bütünlük bir bilgi yönetim sistemine geçiş sürecinde olması ve anketlerin bu sistem üzerinden gerçekleştirilmesi kararı sonucunda tanımlanan faaliyetlerin uygulamaya konulması 2023 yılında başlamıştır. 2023 yılında ise anket güncellenerek değerlendirilmesi ve izlemesi yapılmıştır.



### 3. LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1. Liderlik Değerlendirme Anketi

Liderlik değerlendirme anketi, 2023 yılı itibarıyla gözden geçirilerek ifade ve boyutları bakımından güncellenmiştir. Daha önceki ankette yer alan 21 ifade ve 5 boyut, yeni anketlerde 46 ifade ve 6 boyut olarak genişletilmiştir. Liderlik değerlendirme anketi stratejik ve operasyonel olmak üzere iki gruba özel kurgulanmıştır. Her iki ankette de yer alan boyutlar şöyledir: Vizyoner/Geleneksel, Demokratik-Eşitlikçi/Otoriter, İlişki Odaklı/Kontrol Odaklı, Öğrenen-Eğitici/İçe Dönük, Destekleyici/Baskıcı, Çevik/Pasif. Liderlik değerlendirme aralığı Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

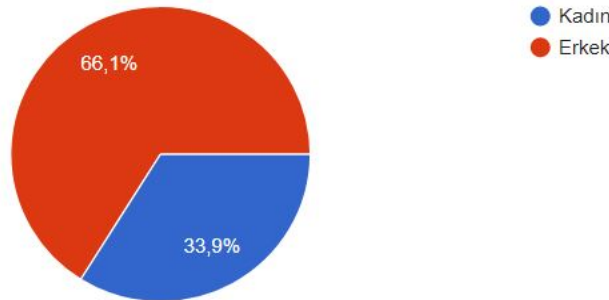
**Tablo 3.1. Liderlik Değerlendirme Aralığı**

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

#### 3.1.1 Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi

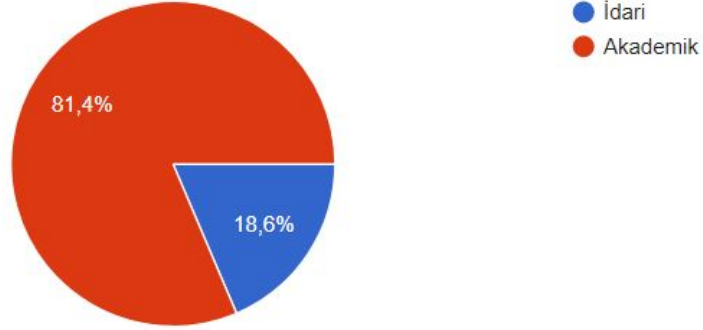
Stratejik liderler değerlendirme anketinde “Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreter, Dekanlar, Merkez/MYO/YO/Enstitü Müdürleri” değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda değerlendirmeye tabi tutulan stratejik liderler anketindeki 46 ifadenin genel değerlendirme oranı % 68,39 olarak çıkmıştır. Detaylı değerlendirme oranları Tablo 3.1.1.'de yer almaktadır. Stratejik liderler anketinde demografik bilgiler kısmında yer alan cinsiyet, kadro ve kıdem yılı bilgileri aşağıdaki grafiklerle gösterilmektedir.

Cinsiyetiniz

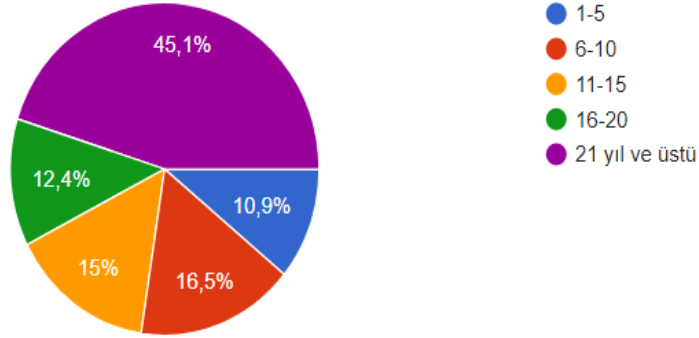




## Kadronuz



## Toplam Çalışma Süreniz





Tablo 3.1.1. Stratejik Liderler Değerlendirme Anket Sonuçları

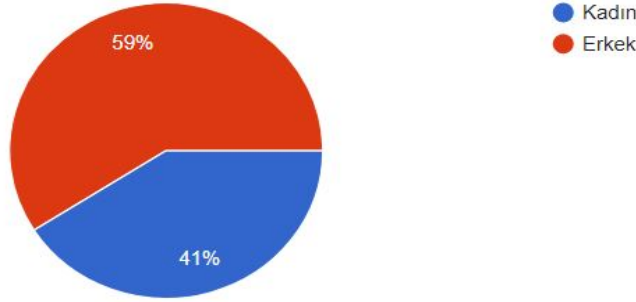
Stratejik Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları		2023 (%)
<b>Vizyoner /Geleneksel Liderlik Boyutu</b>		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	65,90
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturun.	66,84
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	63,78
4	Kurumsal değişim ihtivacını belirler ve öncülük eder.	66,73
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	66,78
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncülük eder.	70,03
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	66,02
8	Kalite süreçlerinin icelleştirilmesinde aktif rol alır	70,62
9	Kurumun tercih edilirlğine katkı sağlar.	69,20
10	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	70,44
<b>Demokratik-Eşitlikçi /Otoriter Liderlik Boyutu</b>		
11	Görevlendirmelerde yetkinliği esas alır	65,66
12	Görüş ve önerilere açıktır.	67,37
13	Güc ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	67,43
14	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve avırım (cinsiyet, ırk, din, dil, sivası görüş vb.) gözetmez.	68,02
15	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	67,26
16	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	68,20
<b>İlişki Odaklı /Kontrol Odaklı Liderlik Boyutu</b>		
17	Çalışma gruplarında davranışmayı teşvik eder.	70,32
18	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlastırıcıdır.	68,14
19	Sürec yönetiminde paydaş katılımını sağlayacak mekanizmaları işletir.	71,15
20	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	70,86
21	Çalışanlara değer verir ve birev olarak saygı gösterir.	70,03
22	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar.	67,79
23	Çalışanların işini seyerek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	64,84
24	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	65,78
25	İhtiyac duyulduğunda ulaşılabilir.	69,97
26	İşlerin yürütülmesiyle ilgili standartlar belirler ve sapmaları kontrol eder.	69,68
<b>Öğrenen-Eğitici /İçe Dönük Liderlik Boyutu</b>		
27	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	66,67
28	Kurumda yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	68,14
29	İşle ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	70,38
30	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	68,61
31	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır.	70,21
<b>Destekleyici/Baskıcı Liderlik Boyutu</b>		
32	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	68,14
33	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	68,50
34	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	68,32
35	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	66,14
36	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	66,19
37	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	70,86
38	Yeni proje ve fikirleri destekler.	72,33
39	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	68,67
<b>Çevik/Pasif Liderlik Boyutu</b>		
40	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	70,15
41	Esnek ve değişime açıktır.	67,43
42	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	71,80
43	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	68,97
44	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	70,21
45	Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür ve gerekli önlemi alır.	66,96
46	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	68,32
<b>Genel Değerlendirme Oranı</b>		<b>68,39</b>



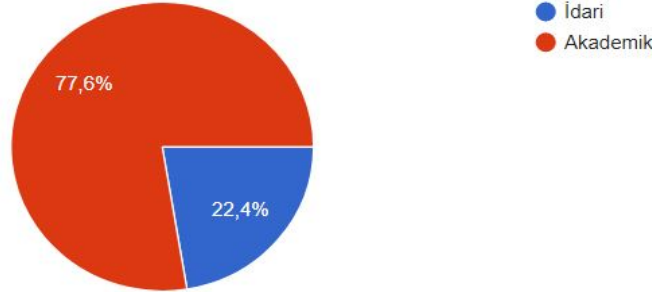
### 3.1.2 Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi

Operasyonel liderler değerlendirme anketinde “Bölüm Başkanları, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Fakülte/MYO/YO/Enstitü Sekreterleri, Şube Müdürleri” değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda değerlendirmeye tabi tutulan operasyonel liderler anketindeki 46 ifadenin genel değerlendirme oranı % **71,14** olarak çıkmıştır. Detaylı değerlendirme oranları Tablo 3.1.2.’de yer almaktadır. Operasyonel liderler anketinde demografik bilgiler kısmında yer alan cinsiyet, kadro ve kıdem yılı bilgileri aşağıdaki grafiklerle gösterilmektedir.

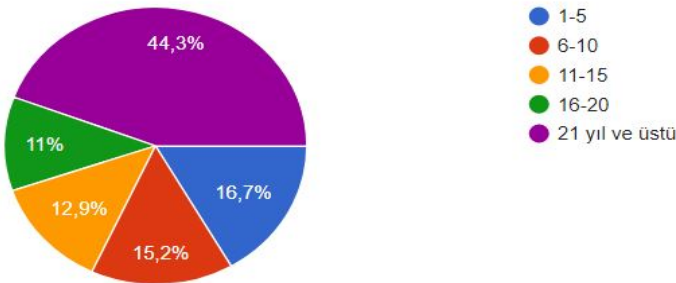
#### Cinsiyetiniz



#### Kadronuz



#### Toplam Çalışma Süreniz





**Tablo 3.1.2. Operasyonel Liderler Değerlendirme Anket Sonuçları**

Operasyonel Liderler Değerlendirme Anketi Sonuçları 2023		2023 (%)
<b>Vizyoner /Geleneksel Liderlik Boyutu</b>		
1	Takip edilecek iyi bir modeldir.	68,19
2	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturun.	69,62
3	Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	67,05
4	Kurumsal değişim ihtivacını belirler ve öncülük eder.	69,14
5	Gelecek için sürdürülebilir yol haritası belirler.	69,52
6	Kurumsal politika ve stratejilerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncülük eder.	71,90
7	Olası riskleri değerlendirir ve B planı oluşturur.	70,67
8	Kalite süreçlerinin içselleştirilmesinde aktif rol alır.	72,10
9	Kurumun değerleri ile ortak hareket eder.	72,86
<b>Demokratik-Eşitlikçi /Otoriter Liderlik Boyutu</b>		
10	Görevlendirmelerde verimliliği esas alır.	68,76
11	Görüş ve önerilere açıktır.	71,52
12	Güç ve otorite kullanarak değil ikna yoluyla liderlik eder.	69,71
13	Karar ve davranışlarında çalışanlara karşı adildir ve ayrım (cinsiyet, ırk, din, dil, sivası görüş vb.) gözetmez.	70,86
14	Karar süreçlerinde çalışanların haklarını gözetir.	71,71
15	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	71,43
<b>İlişki Odaklı /Kontrol Odaklı Liderlik Boyutu</b>		
16	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	71,62
17	Çalışanlar arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	71,43
18	Süreç yönetiminde paydaş katılımını önemser.	73,33
19	Süreçlerin iyileştirilmesinde paydaş görüşlerini dikkate alır.	72,29
20	Çalışanlara değer verir ve birev olarak saygı gösterir.	71,71
21	Çalışanlarıyla açık iletişim kurar.	70,76
22	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	68,48
23	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	69,33
24	İhtivac duyulduğunda ulaşılabilir.	77,90
25	Her çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	69,81
26	Çalışanlarının görevleriyle ilgili inisiyatif almasını destekler.	71,05
<b>Öğrenen-Eğitici /İçe Dönük Liderlik Boyutu</b>		
27	Çalışanlarının yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	71,81
28	Kurumda yürütülen tüm iş süreçlerine hakimdir.	72,86
29	İşle ilgili güncel gelişmeleri takip eder.	72,95
30	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	71,24
31	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır.	72,67
32	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.	70,38
<b>Destekleyici/Baskıcı Liderlik Boyutu</b>		
33	Güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarını yönlendirir.	69,52
34	Çalışanlarını hedef odaklı yönlendirir.	70,76
35	Çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlamasına öncülük eder.	69,71
36	Çalışanların potansiyelini keşfederek yönlendirir.	69,05
37	İş süreçlerini sadeleştirerek çalışmalarını kolaylaştırır.	70,10
38	Toplumsal katkıya yönelik çalışmalarını teşvik eder ve destekler.	72,10
39	Yeni proje ve fikirleri destekler.	72,67
40	Hataları tolere etme düzeyi yüksektir.	70,76
<b>Çevik/Pasif Liderlik Boyutu</b>		
41	Sorunlar karşısında çözüm odaklıdır.	72,86
42	Esnek ve değişime açıktır.	70,67
43	Kurumunu etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	72,67
44	Riskli durumlarda hızlı karar alır.	71,24
45	Çoklu iş süreçlerini koordine eder.	73,05
46	Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir.	72,48
<b>Genel Değerlendirme Oranı</b>		<b>71,14</b>



#### 4. GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Stratejik ve operasyonel olmak üzere liderlerin değerlendirme oranı ortalama olarak % **69,76**'dır. Değerlendirme ortalamaları boyutlar itibarıyla Tablo 4.1.'de yer almaktadır. Bu kapsamda düzeltici iyileştirici faaliyet oluşturulması birim inisiyatifindedir. Operasyonel liderler değerlendirme oranı yüksek düzeyde iken stratejik liderlerin değerlendirme oranı orta düzeyde gözükmemektedir. Stratejik liderlerin vizyoner, demokratik-eşitlikçi, ilişki odaklı, öğrenen-eğitici, destekleyici, çevik lider olma yönünde seyrettiği görülmektedir.

**Tablo 4.1. Liderlik Değerlendirme Anket Boyutlarına İlişkin Ortak Sonuçlar**

	Liderlik Değerlendirme Anket Boyutları	Stratejik Liderler Değerlendirme Oranı (%)	Operasyonel Liderler Değerlendirme Oranı (%)
1	Vizyoner /Geleneksel Liderlik Boyutu	67,63	70,12
2	Demokratik-Eşitlikçi /Otoriter Liderlik Boyutu	67,33	70,67
3	İlişki Odaklı /Kontrol Odaklı Liderlik Boyutu	68,80	71,61
4	Öğrenen-Eğitici /İçe Dönük Liderlik Boyutu	68,80	71,98
5	Destekleyici/Baskıcı Liderlik Boyutu	68,64	70,58
6	Çevik/Pasif Liderlik Boyutu	69,12	72,16

#### 5. ANKET SONUÇLARI İYİLEŞTİRME EYLEM PLANI

Akademik ve idari personele uygulanan anket sonuçlarına göre "Liderlik Değerlendirme Anket Sonuçları İyileştirme Eylem Planı" 2023-2024 eğitim öğretim yılında uygulanmak üzere Kalite Komisyonu tarafından hazırlanacaktır. İyileştirme eylem planı için önerilen iyileştirmeler aşağıda yer almaktadır.

- Liderlik değerlendirme anketlerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde; anketlere katılımcı sayısını artırmak üzere anket uygulama takviminin gözden geçirilerek güz ve bahar dönemleri içinde yapılması önerilmektedir.
- Çağdaş yönetim becerileri, iletişim stratejileri, çalışma ortamının iyileştirilmesi, risk yönetimi kapsamında orta düzey çıkan değerlerin yüksek düzeye getirilmesi hedefi doğrultusunda liderlik eğitimlerinin planlanması ve uygulanması önerilmektedir.

Anket Sonuçları İyileştirme Eylem Planının sorumlu birimlere iletilmesi, planlanan DİF'lerin gerçekleştirme düzeylerinin izlenmesi ve üst yönetime raporlanmasından Kalite Koordinatörlüğü sorumlu olacaktır.





**Tablo 5.1.** Anket Sonuçları İyileştirme Eylem Planı

Kriterler	Paydaş Türü	Memnuniyet Düzeyi	Yönetim Görevinin Adı	Sorumlu Birim	Termin Tarihi
*Ödüllendirme, takdir etme gibi motivasyonu olumlu yönde etkileyecek araçları kullanır.	Akademik/ İdari Personel	63,78 / 67,05	Personel motivasyonunu güçlendirmeye yönelik liderlik eğitimlerinin içinde etkili iletişim eğitiminin verilmesi.	Genel Sekreterlik/ Personel DB	31.12.2023
*Takip edilecek iyi bir modeldir.	Akademik/ İdari Personel	65,90 / 68,19	Çağdaş yönetim becerileri ve liderlik anlayışına yönelik liderlik eğitimlerinin verilmesi.	Genel Sekreterlik/ Personel DB	31.12.2023
*Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratır.	Akademik/ İdari Personel	64,84 / 68,48	Personelde kurumsal aidiyetin sağlanmasına yönelik liderlik eğitimlerinin verilmesi.	Genel Sekreterlik/ Personel DB	31.12.2023
*Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklendiğini açıkça belirtir.	Akademik/ İdari Personel	65,78 / 69,33	İşbirliği sağlamak ve kurum kültürünü güçlendirmeye yönelik liderlik eğitimlerinin verilmesi.	Genel Sekreterlik/ Personel DB	31.12.2023
** Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür ve gerekli önlemi alır. ** Esnek ve değişime açıktır. ** Belirsizlik durumlarında farklı çözüm yolları geliştirir. ** Riskli durumlarda hızlı karar alır.	Akademik/ İdari Personel	66,96 67,43 68,32 68,97	Stratejik liderlerde orta düzey çıkan çevik/pasif liderlik boyutu kapsamında stratejik liderlerin çevik lider olma hedefine yönelik risk yönetimi eğitiminin liderlik eğitimleri çerçevesinde verilmesi.	Genel Sekreterlik/ Personel DB	31.12.2023

\*Stratejik liderlik analizinde %66'nın altında olan ve operasyonel liderler analizinde orta düzey memnuniyet gözlenen değerlere iyileştirme eylem planı yapılan maddeleri ifade eder.

\*\* Stratejik liderlik analizinde orta düzey çıkan iyileştirme eylem planı maddelerini ifade eder.