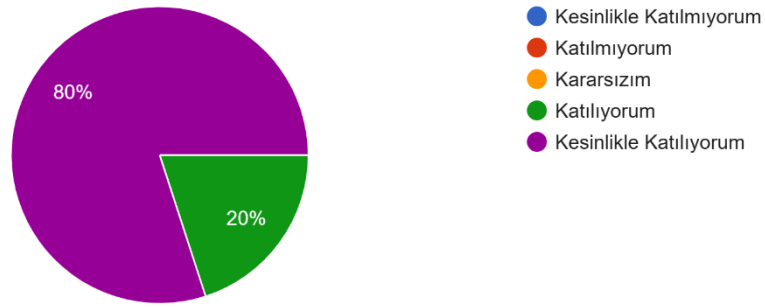


DESAM Araştırma Enstitüsü – 2025 Liderlik Yetkinlik Anketi Analiz Raporu

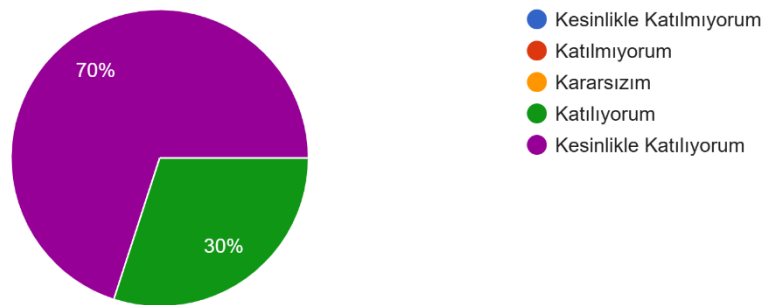
DESAM Araştırma Enstitüsü Müdürü'nün liderlik yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla hazırlanan 37 sorudan oluşan anket, 28.10.2026 tarihinde enstitü personeline e-posta yoluyla iletilmiştir. Anket 11 personele gönderilmiş, 10 personel tarafından yanıtlanmıştır. Yanıtlara ilişkin analizler aşağıda sunulmuştur.

Vizyon ve stratejik yönelim boyutunda müdürün liderlik performansını değerlendirmek amacıyla katılımcılara dört ayrı soru yöneltilmiştir. İlk olarak, "Müdür, enstitünün misyon ve vizyonunu açık bir şekilde ifade eder." sorusuna katılımcıların %80'i "Kesinlikle katılıyorum", %20'si ise "Katılıyorum" yanıtını vermiştir (**Şekil 1.**). Bu dağılım, misyon ve vizyonun kurumsal düzeyde net biçimde aktarıldığına ilişkin güçlü bir algıya işaret etmektedir.



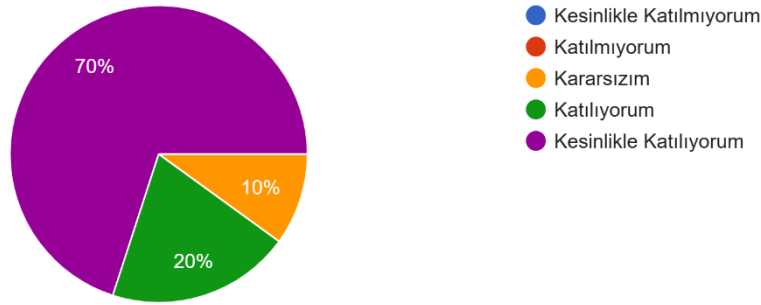
Şekil 1. Müdür, enstitünün misyon ve vizyonunu açıkça ifade eder.

Benzer şekilde, "Müdür, enstitünün uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesinde etkin rol alır." ifadesi %70 oranında "Kesinlikle katılıyorum" ve %30 oranında "Katılıyorum" şeklinde olumlu değerlendirilmiştir (**Şekil 2.**). Verilen cevaplar doğrultusunda müdürün yalnızca mevcut işleyişi sürdürmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal yön tayininde aktif bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır.



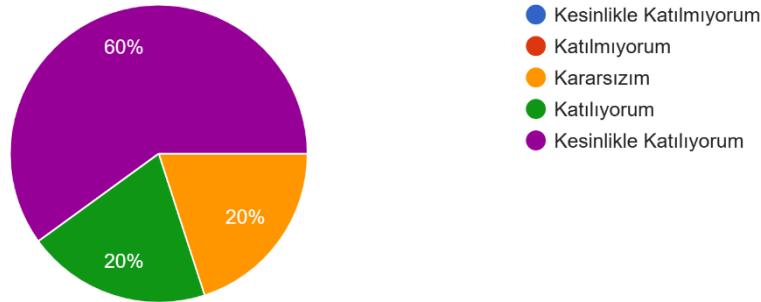
Şekil 2. Müdür, enstitünün uzun vadeli hedeflerini belirlemede etkilidir.

Öte yandan, “Müdür, enstitüyü geleceğe hazırlayacak stratejik adımlar atar.” sorusunda %70 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” yanıtı alınmıştır (**Şekil 3.**). Bu sonuç, stratejik adımların genel olarak olumlu algılandığını göstermekle birlikte, sınırlı da olsa bir tereddüt alanının bulunduğunu düşündürmektedir.



Şekil 3. Müdür, enstitüyü geleceğe hazırlayacak adımlar atar.

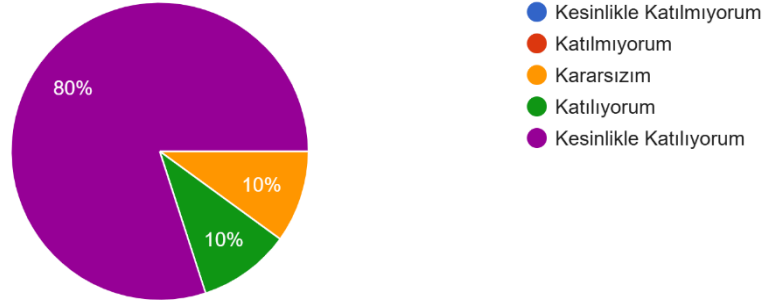
Stratejik şeffaflığa ilişkin olarak yöneltilen “Müdür stratejik kararlarında şeffaf davranır.” sorusunda ise %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %20 “Kararsızım” dağılımı görülmektedir (**Şekil 4.**). Burada “kararsız” oranının diğer maddelere kıyasla daha yüksek olması, özellikle karar alma süreçlerinin görünürlüğü ve iletişimi konusunda farklı algıların söz konusu olabileceğine işaret etmektedir.



Şekil 4. Müdür, stratejik kararlarında şeffaf davranır.

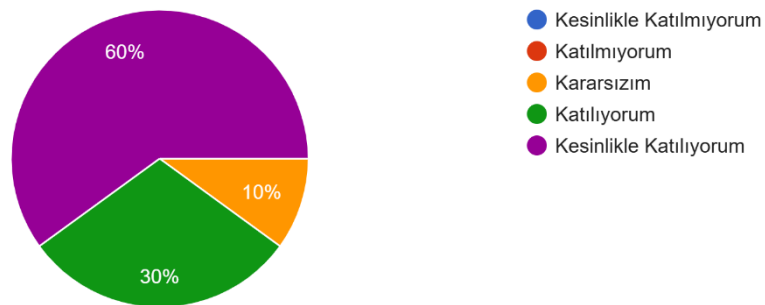
Genel olarak değerlendirildiğinde, vizyon ve stratejik yönelim boyutunda güçlü ve istikrarlı bir olumlu algı söz konusu olmakla birlikte, özellikle stratejik şeffaflık başlığında iyileştirme ve iletişim derinliği açısından geliştirilebilir alanların bulunduğu söylenebilir.

Enstitü müdürünün yönetim ve yenilikçilik boyutunu değerlendirmek amacıyla katılımcılara dört ayrı ifade yöneltilmiştir. İlk olarak, “Müdür yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini teşvik eder.” sorusu %80 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %10 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” yanıtlarıyla karşılık bulmuştur (**Şekil 5.**). Bu sonuç, kurum içinde yenilikçi düşüncenin desteklendiğine dair güçlü bir algının bulunduğunu göstermektedir.



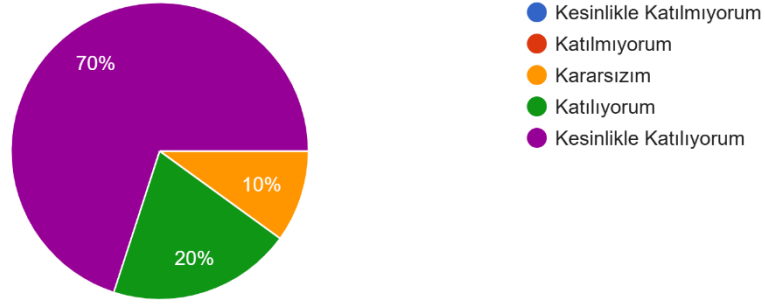
Şekil 5. Müdür yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini teşvik eder

Buna paralel olarak, “Müdür çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır.” ifadesi %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %30 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” şeklinde değerlendirilmiştir (**Şekil 6.**). Dolayısıyla, çalışan görüşlerinin karar süreçlerinde tamamen göz ardı edilmediği; aksine büyük ölçüde dikkate alındığı yönünde olumlu bir kanaat söz konusudur.



Şekil 6. Müdür çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır.

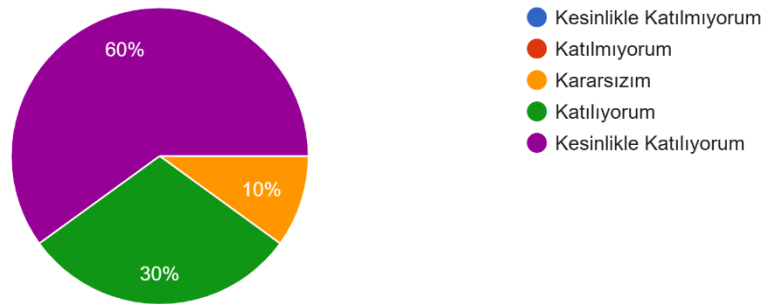
Ek olarak, “Müdür karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını destekler.” sorusunda %70 oranında güçlü destek, %20 oranında olumlu değerlendirme ve %10 oranında kararsızlık görülmektedir (**Şekil 7.**). Bu bulgu, karar süreçlerinde çalışanların görüşlerini beyan etmelerinin müdür tarafından teşvik edildiğini ve görüşlerinin karar süreçlerine dahil edildiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 7. Müdür karar süreçlerinde çalışanların katılımını destekler.

Son olarak, “Müdür farklı fikirlerin ifade edilmesini cesaretlendirir.” ifadesinde %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %30 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” dağılımı elde edilmiştir. Bu sonuç, fikir çeşitliliğine açık bir yönetim anlayışının genel olarak benimsendiğini ortaya koymaktadır (**Şekil 8.**).

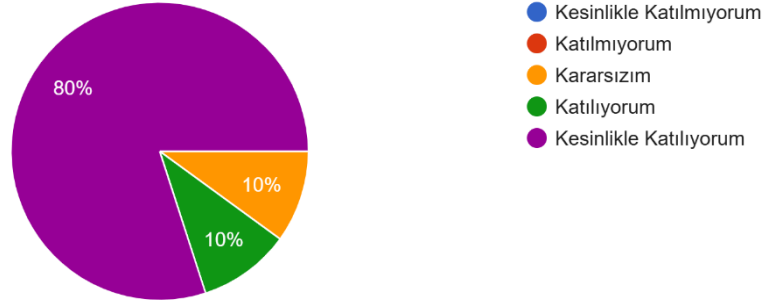
Genel değerlendirme yapıldığında, yenilikçilik ve çalışan katılımı boyutunda yüksek düzeyde olumlu bir algı hakim olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Müdür farklı fikirlerin ifade edilmesini cesaretlendirir.

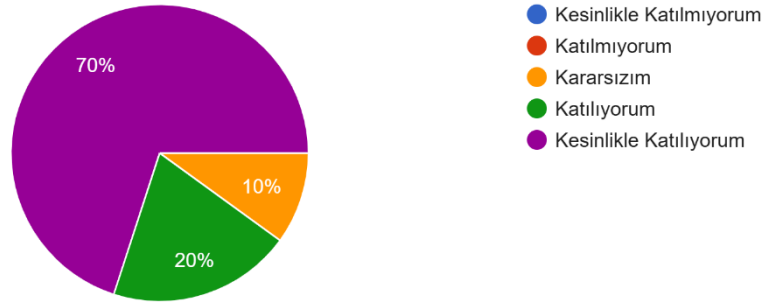
Enstitü müdürünün çalışanlarla olan iletişimini ve operasyonel etkinliklere yaklaşımını değerlendirmek amacıyla katılımcılara beş ayrı ifade yöneltilmiştir.

“Müdür çalışanlarla açık ve düzenli iletişim kurar.” ifadesi %80 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %10 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” yanıtı ile karşılık bulmuştur (**Şekil 9.**). Bu sonuç, iletişimin sürekliliği ve açıklığı konusunda güçlü bir memnuniyet olduğunu ortaya koymaktadır.



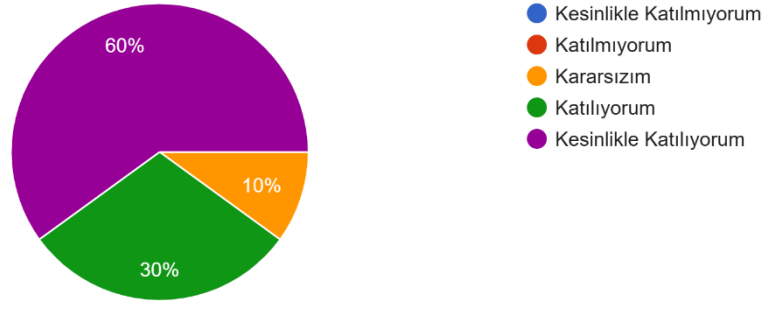
Şekil 9. Müdür, çalışanlarla açık ve düzenli iletişim kurar.

Benzer biçimde, “Müdür iletişimde adil ve saygılıdır.” sorusunda %70 oranında güçlü destek, %20 oranında olumlu görüş ve %10 oranında kararsızlık görülmektedir (**Şekil 10.**). Dolayısıyla, iletişim sürecinin yalnızca düzenli değil, aynı zamanda etik ve saygı temelli yürütüldüğü yönünde yaygın bir kanaat söz konusudur.



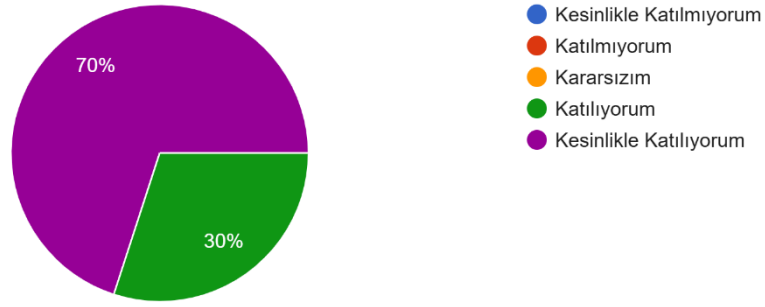
Şekil 10. Müdür iletişimde adil ve saygılıdır.

Öte yandan, “Müdür sorunları zamanında ve etkin çözer.” ifadesine verilen %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %30 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” yanıtları, problem çözme kapasitesinin genel olarak olumlu değerlendirildiğini göstermektedir (**Şekil 11.**).



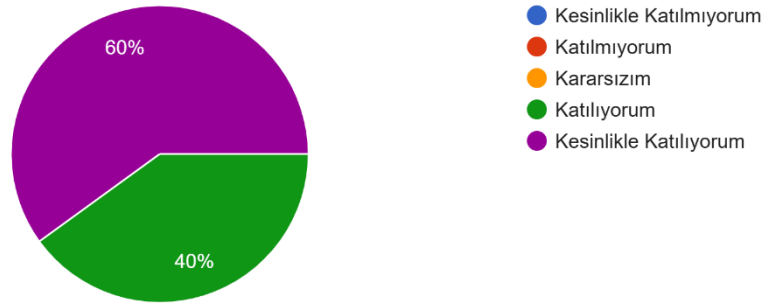
Şekil 11. Müdür sorunları zamanında ve etkin çözer.

Karar süreçlerinin açıklığına ilişkin olarak yöneltilen “Müdür alınan kararların gerekçelerini paylaşır.” sorusunun %70 “Kesinlikle katılıyorum” ve %30 “Katılıyorum” oranında değerlendirilmiş olması ise, kararların gerekçelendirilmesi ve şeffaflık açısından güçlü bir güven düzeyine işaret etmektedir (**Şekil 12.**).



Şekil 12. Müdür alınan kararın gerekçelerini paylaşır.

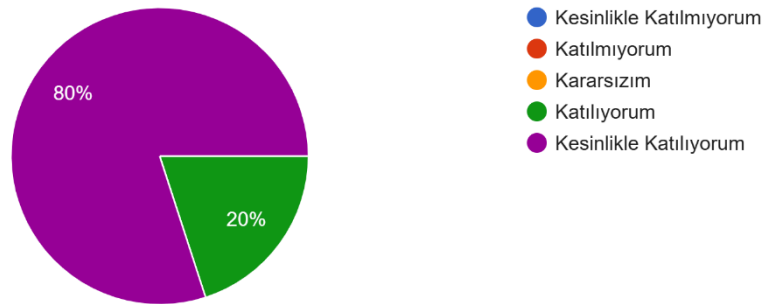
Geri bildirim mekanizmaları açısından ele alındığında, “Müdür çalışanlara geri bildirim vermede etkilidir.” ifadesinin %60 “Kesinlikle katılıyorum” ve %40 “Katılıyorum” şeklinde sonuçlanması, geri bildirim süreçlerinin işlediğini ve çalışanlar tarafından olumlu algılandığını göstermektedir (**Şekil 13.**).



Şekil 13. Müdür, çalışanlara geri bildirim vermede etkilidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, iletişim kalitesi, karar süreçlerinin açıklığı ve geri bildirim mekanizmaları bakımından yüksek düzeyde olumlu bir algı söz konusudur. Bununla birlikte, bazı maddelerde ortaya çıkan sınırlı kararsızlık oranları, özellikle sorun çözme ve iletişim uygulamalarının kurumsal düzeyde daha da sistematikleştirilmesinin algıyı daha da güçlendirebileceğini düşündürmektedir.

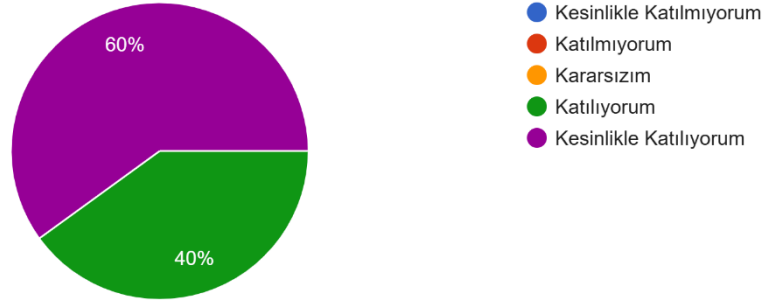
Değişim yönetimi ve kriz yönetimi boyutunu değerlendirmek amacıyla katılımcılara iki temel ifade yöneltilmiştir. “Müdür değişimlere hızlı ve uyumlu şekilde tepki verir.” ifadesi %80 oranında “Kesinlikle katılıyorum” ve %20 oranında “Katılıyorum” yanıtı almıştır. Bu dağılım, değişen koşullara adaptasyon konusunda yüksek düzeyde bir güven algısının bulunduğu göstermektedir (**Şekil 14.**).



Şekil 14. Müdür, değişimlere hızlı ve uyumlu şekilde tepki verir.

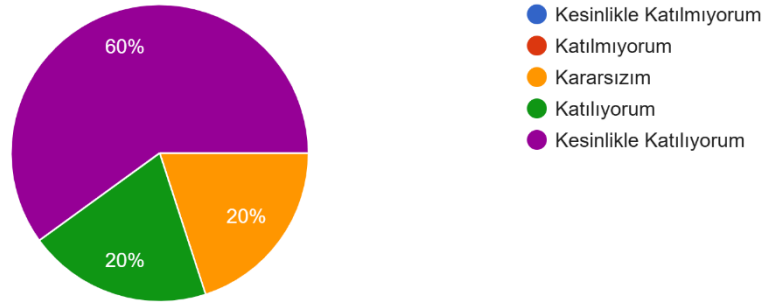
Benzer biçimde, “Müdür kriz yönetiminde etkin davranır.” sorusunda %60 “Kesinlikle katılıyorum” ve %40 “Katılıyorum” yanıtı verilmiştir. Her iki maddede de kararsız ya da olumsuz bir değerlendirme bulunmaması, özellikle belirsizlik ve risk içeren durumlarda yönetsel kapasitenin güçlü ve yeterli bulunduğunu ortaya koymaktadır (**Şekil 15.**).

Genel olarak değerlendirildiğinde, değişim ve kriz süreçlerine ilişkin algının istikrarlı biçimde olumlu olduğu; müdürün bu tür durumlarda güven veren, yön gösterici ve çözüm odaklı bir performans sergilediği anlaşılmaktadır.



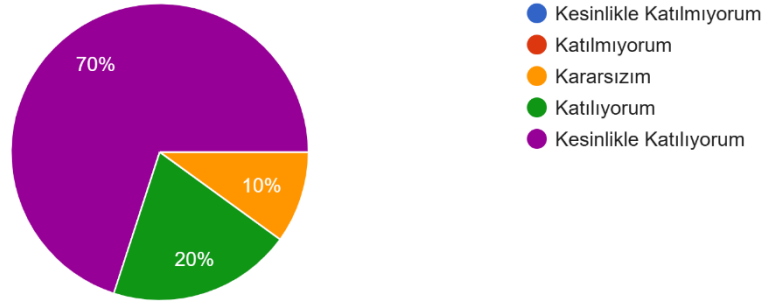
Şekil 15. Müdür, kriz yönetiminde etkin davranır.

Etik ve adalet boyutunu değerlendirmek amacıyla katılımcılara müdürün karar alma ve yönetim süreçlerinde etik ilkelere bağlılığına ilişkin yedi ayrı ifade yöneltilmiştir. İlk olarak, “Müdür kararlarında bilimsel ve etik ilkelere uygun hareket eder.” sorusu %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %20 “Kararsızım” şeklinde yanıtlanmıştır (**Şekil 16.**).



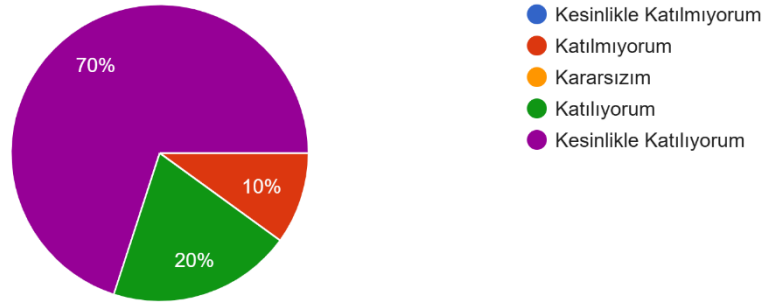
Şekil 16. Müdür, kararlarında bilimsel ve etik ilkelere uygun hareket eder.

Benzer şekilde, “Müdür görevlerini yerine getirirken etik ilkelere bağlıdır.” ifadesi %70 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” oranında değerlendirilmiştir (**Şekil 17.**). Bu bulgu, enstitü müdürünün aldığı kararlarda etik ilkelere bağlı olduğu konusunda güçlü bir güven algısının bulunduğunu ortaya koymaktadır.

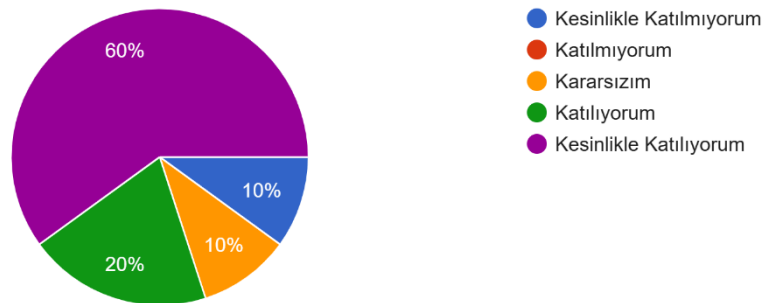


Şekil 17. Müdür, görevlerini yerine getirirken etik ilkelere bağlıdır.

Adalet ve eşitlik boyutuna ilişkin olarak yöneltilen “Müdür görev dağılımında adil davranır.” ifadesi %70 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %10 “Katılmıyorum” dağılımı göstermiştir (**Şekil 18.**). Benzer biçimde, “Müdür tüm çalışanlara eşit davranır.” sorusunda %60 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum”, %10 “Kararsızım” ve %10 “Kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verilmiştir (**Şekil 19.**). Bu sonuçlar, genel olarak olumlu bir algı bulunduğunu göstermektedir.

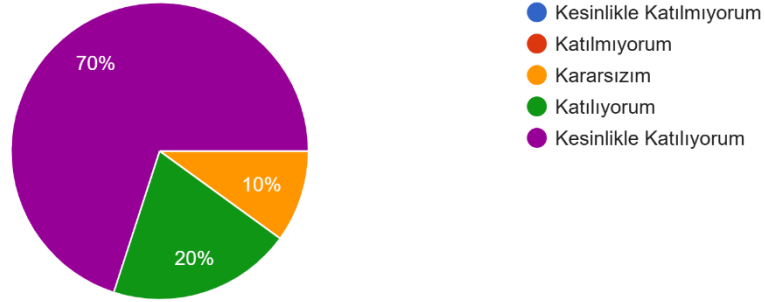


Şekil 18. Müdür, görev dağılımında adil davranır.

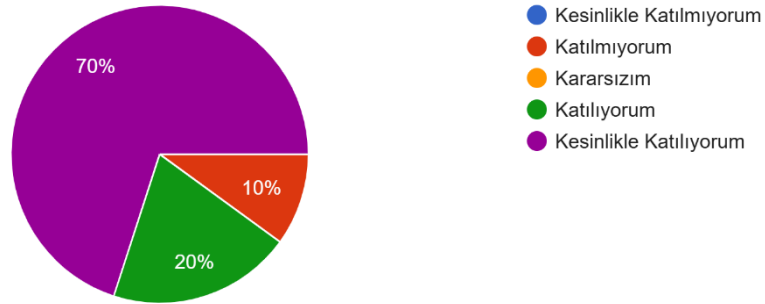


Şekil 19. Müdür, tüm çalışanlara eşit davranır.

Ayrımcılığa karşı tutuma ilişkin olarak yöneltilen “Müdür ayrımcılığa karşı duyarlıdır.” ifadesi %70 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” şeklinde değerlendirilmiştir (**Şekil 20.**). Bununla birlikte, “Müdür çıkar çatışmalarından kaçınır.” sorusunda %70 oranında güçlü destek, %20 oranında olumlu görüş ve %10 oranında “Katılmıyorum” yanıtı görülmektedir (**Şekil 21.**).



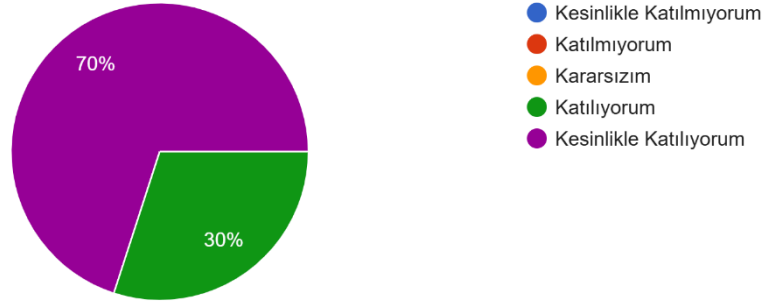
Şekil 20. Müdür, ayrımcılığa karşı duyarlıdır.



Şekil 21. Müdür, çıkar çatışmalarından kaçınır.

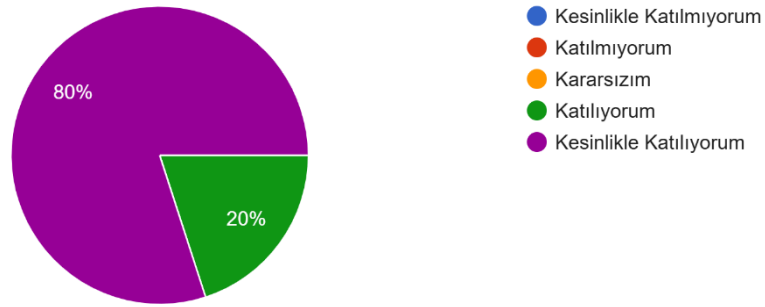
Son olarak, hesap verebilirlik ilkesine yönelik “Müdür hesap verebilirlik ilkesine bağlıdır.” ifadesi %70 “Kesinlikle katılıyorum” ve %30 “Katılıyorum” şeklinde sonuçlanmıştır (**Şekil 22.**).

Genel olarak değerlendirildiğinde, etik ilkeler, adalet ve hesap verebilirlik konularında yüksek düzeyde olumlu bir algı söz konusudur. Bununla birlikte bazı maddelerde ortaya çıkan sınırlı kararsız ve olumsuz görüşler, etik ve adalet algısının büyük ölçüde güçlü olmakla birlikte tüm katılımcılar arasında tamamen homojen bir şekilde paylaşılmadığını göstermektedir.



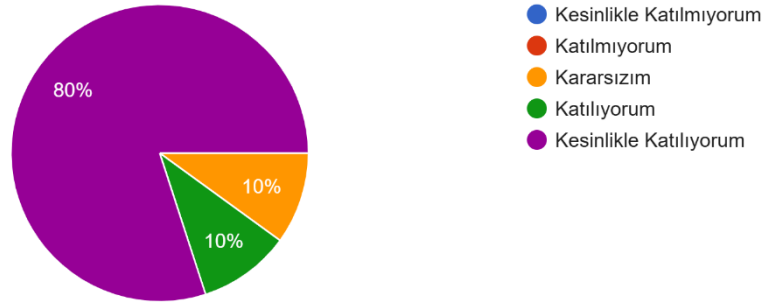
Şekil 22. Müdür, hesap verebilirlik ilkesine bağlıdır.

Bilimsel liderlik ve kurumsal temsil boyutunu değerlendirmek amacıyla katılımcılara yedi ayrı ifade yöneltilmiştir. Öncelikle, “Müdür bilimsel araştırmaları destekler.” sorusu %80 oranında “Kesinlikle katılıyorum” ve %20 oranında “Katılıyorum” yanıtı almıştır (**Şekil 23.**). Bu sonuç, müdürün araştırma faaliyetlerine yönelik yaklaşımının ve vizyonunun çalışanlar tarafından güçlü biçimde desteklendiğini göstermektedir.



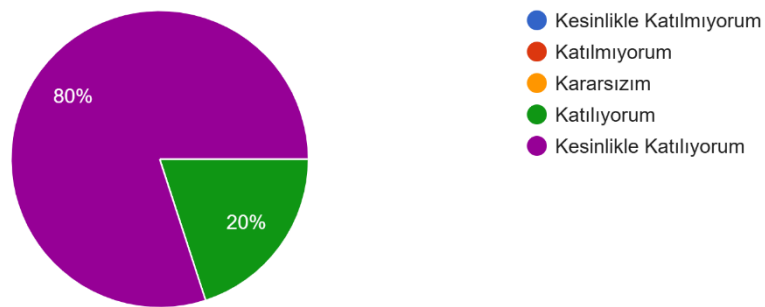
Şekil 23. Müdür, bilimsel araştırmaları destekler.

Benzer şekilde, “Müdür yayın ve proje çalışmalarını teşvik eder.” ifadesi %80 oranında “Kesinlikle katılıyorum”, %10 oranında “Katılıyorum” ve %10 oranında “Kararsızım” şeklinde değerlendirilmiştir (**Şekil 24.**).

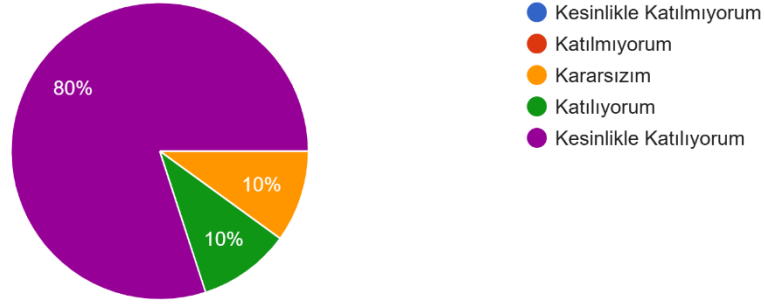


Şekil 24. Müdür, yayın ve proje çalışmalarını teşvik eder.

Ulusal ve uluslararası iş birliklerine ilişkin olarak yöneltilen “Müdür ulusal ve uluslararası iş birliklerini destekler.” sorusu %80 “Kesinlikle katılıyorum” ve %20 “Katılıyorum” yanıtı almıştır (**Şekil 25**). DESAM’ın kurumsal vizyon ve misyonunda uluslararasılaşma, farklı üniversiteler ve araştırmacılarla iş birliklerinin geliştirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Elde edilen bu bulgular, katılımcıların algılarının da kurumun bu stratejik yönelimi ile uyumlu olduğunu göstermekte ve müdürün iş birliğini teşvik eden bir liderlik yaklaşımı sergilediğine işaret etmektedir. Buna ek olarak, “Müdür bilimsel özgürlüğü gözetir.” ifadesi %80 “Kesinlikle katılıyorum”, %10 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” oranında değerlendirilmiştir (**Şekil 26**). Bu bulgular, araştırma faaliyetlerinin yalnızca desteklenmekle kalmadığını, aynı zamanda akademik özgürlük çerçevesinde yürütülmesine de önem verildiğini düşündürmektedir.

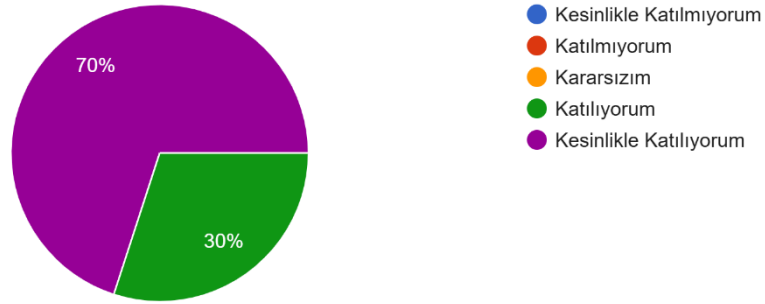


Şekil 25. Müdür, ulusal ve uluslararası işbirliklerini destekler.



Şekil 26. Müdür, bilimsel özgürlüğü gözetir.

Araştırma ortamına ilişkin olarak yöneltilen “Müdür araştırma ortamının iyileştirilmesine önem verir.” sorusunda %70 “Kesinlikle katılıyorum” ve %30 “Katılıyorum” yanıtı alınmıştır (**Şekil 27.**). Bu durum, araştırma koşullarının geliştirilmesine yönelik yönetim yaklaşımının çalışanlar tarafından olumlu değerlendirildiğini göstermektedir.



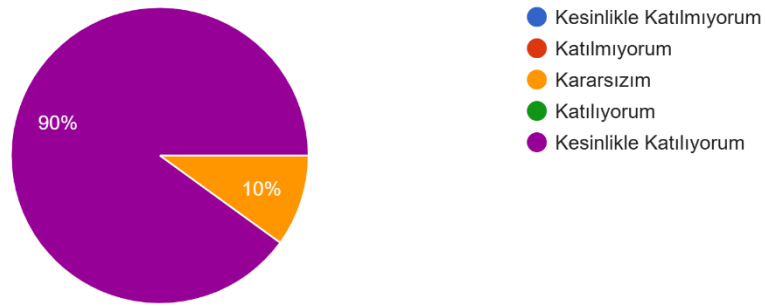
Şekil 27. Müdür, araştırma ortamının iyileştirilmesine önem verir.

Kurumsal temsil ve görünürlük boyutuna ilişkin olarak yöneltilen “Müdür enstitüyü iç ve dış paydaşlar karşısında başarılı şekilde temsil eder.” ifadesinin %100 oranında “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiş olması, bu alandaki algının son derece güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (**Şekil 28.**). Benzer biçimde, “Müdür ulusal ve uluslararası düzeyde enstitünün görünürlüğünü artırır.” sorusunda %90 “Kesinlikle katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” yanıtı verilmiştir (**Şekil 29.**).

Genel olarak verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular müdürün akademik üretimi destekleyen, bilimsel özgürlüğü gözetilen, araştırma ortamını geliştirmeye önem veren ve kurumu iç ve dış paydaşlar nezdinde etkin biçimde temsil eden güçlü bir akademik liderlik profiline sahip olduğuna işaret etmektedir.

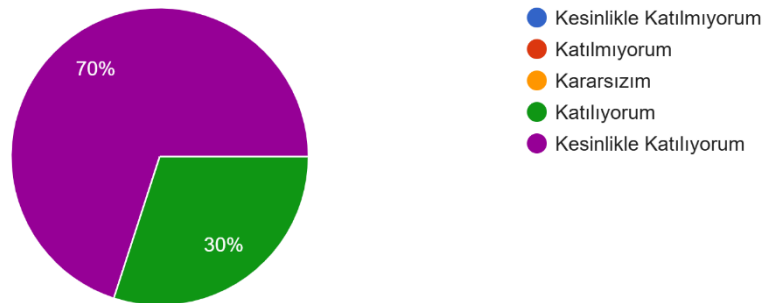


Şekil 28. Müdür, enstitüyü iç ve dış paydaşlar karşısında başarılı bir şekilde temsil eder.



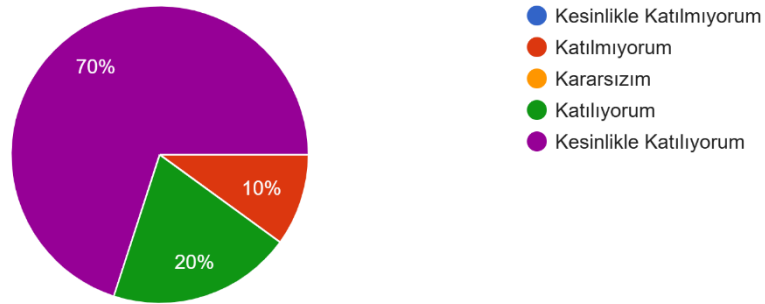
Şekil 29. Müdür, ulusal ve uluslararası düzeyde enstitünün görünürlüğü artırır.

Kurumsal değerler, motivasyon ve aidiyet boyutunu değerlendirmek amacıyla katılımcılara beş ayrı ifade yöneltilmiştir. Öncelikle, “Müdür kurumsal değerleri her ortamda yansıtır.” ifadesi %70 oranında “Kesinlikle katılıyorum” ve %30 oranında “Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sonuç, müdürün kurumsal değerleri temsil etme ve bu değerleri davranışlarına yansıtma konusunda çalışanlar tarafından güçlü biçimde desteklendiğini göstermektedir (**Şekil 30.**).



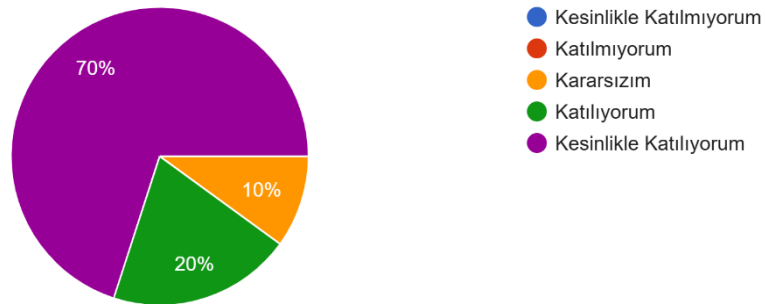
Şekil 30. Müdür, kurumsal değerleri her ortamda yansıtır.

Benzer biçimde, “Müdür çalışanlara ilham verici bir liderdir.” sorusunda %70 oranında güçlü destek, %20 oranında olumlu değerlendirme ve %10 oranında “Katılmıyorum” görüşü bildirilmiştir (**Şekil 31.**).



Şekil 31. Müdür, çalışanlara ilham verici bir liderdir.

Kurumsal gelişim ve yenilik boyutuna ilişkin olarak yöneltilen “Müdür kurumsal gelişim için yenilikçi uygulamalar başlatır.” ifadesi %70 “Kesinlikle katılıyorum”, %20 “Katılıyorum” ve %10 “Kararsızım” şeklinde yanıtlanmıştır (**Şekil 32.**). Bu bulgu, müdürün kurumsal gelişimi destekleyen ve yenilikçi yaklaşımları teşvik eden bir yönetim anlayışına sahip olduğu yönündeki ifadeyi desteklemektedir.



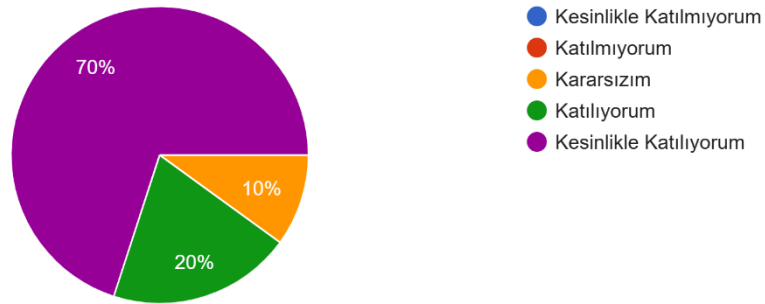
Şekil 32. Müdür, kurumsal gelişim için yenilikçi uygulamalar başlatır.

Çalışan refahına ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen “Müdür iş ve özel yaşam dengesi konusunda çalışanlara duyarlıdır.” sorusunun %100 oranında “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiş olması ise dikkat çekici bir bulgu olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuç, çalışanların iş-yaşam dengesi konusunda yönetime duyduğu güvenin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (**Şekil 33.**).



Şekil 33. *Müdür, iş ve özel yaşam dengesi konusunda çalışanlara duyarlıdır.*

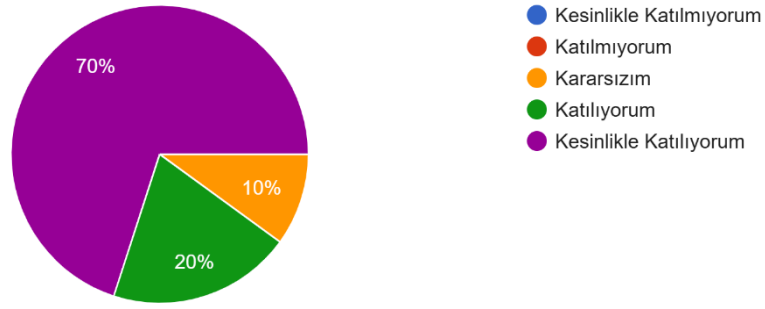
Aidiyet duygusuna ilişkin olarak yöneltilen “Müdür enstitüde aidiyet duygusunu güçlendirir.” ifadesi %70 oranında onaylanmıştır (**Şekil 34.**)



Şekil 34. *Müdür, enstitüye aidiyet duygusunu güçlendirir.*

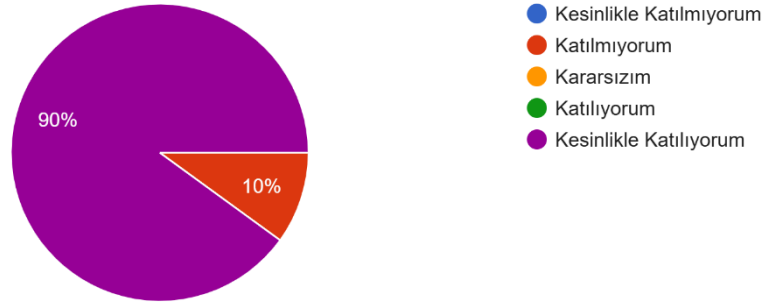
Genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular müdürün kurumsal değerleri temsil eden, çalışan motivasyonunu destekleyen ve kurumsal bağlılığı güçlendiren bir liderlik yaklaşımı sergilediğini göstermektedir. Özellikle iş ve özel yaşam dengesi konusundaki güçlü olumlu değerlendirmeler, çalışanların bu alanda yönetime yüksek düzeyde güven duyduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan motivasyonu, mesleki gelişim ve ekip çalışması boyutlarını değerlendirmek amacıyla katılımcılara üç ayrı ifade yöneltilmiştir. Başarıların kurum içinde fark edildiği ve takdir edildiğine ilişkin algı, “Müdür başarıları takdir eder.” sorusuna katılımcıların %70’inin verdiği “kesinlikle katılıyorum” yanıtıyla desteklenmiştir (**Şekil 35.**).



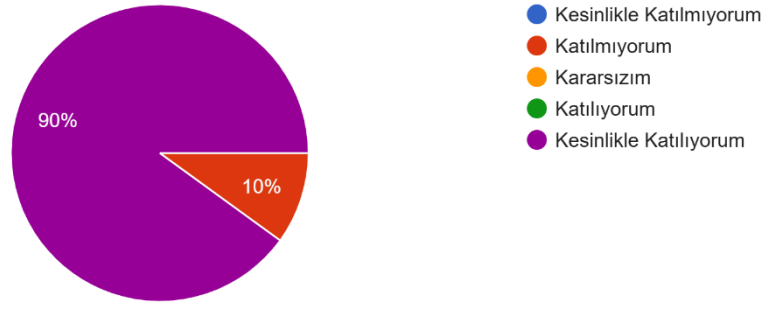
Şekil 35. Müdür başarıları takdir eder.

Mesleki gelişime ilişkin olarak yöneltilen “Müdür çalışanların mesleki gelişimini destekler.” sorusu %90 oranında “Kesinlikle katılıyorum” ve %10 oranında “Katılıyorum” yanıtı almıştır. Bu bulgu, müdürün çalışanların akademik ve profesyonel gelişimini teşvik eden bir yaklaşım benimsediğine ve bu durumun çalışanlar tarafından güçlü biçimde desteklendiğine işaret etmektedir (**Şekil 36.**).



Şekil 36. Müdür, çalışanların mesleki gelişimini destekler.

Ekip dinamiklerine yönelik olarak yöneltilen “Müdür ekip çalışmasını teşvik eder.” ifadesi ise %90 oranında güçlü destek ve %10 oranında olumlu değerlendirme ile karşılık bulmuştur. Bu dağılım, kurum içinde iş birliğine dayalı bir çalışma kültürünün teşvik edildiğini ve ekip temelli yaklaşımın çalışanlar tarafından olumlu biçimde algılandığını göstermektedir (**Şekil 37.**).



Şekil 37. *Müdür, ekip çalışmasını teşvik eder.*

Anket sonuçları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, DESAM Araştırma Enstitüsü Müdürü'nün liderlik performansının çalışanlar tarafından genel olarak yüksek düzeyde olumlu algılandığı görülmektedir. Özellikle kurumsal temsil yetkinliği, akademik faaliyetlerin desteklenmesi, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışanların mesleki gelişimine verilen önem gibi alanlarda güçlü bir memnuniyet düzeyi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iş-özel yaşam dengesi konusundaki duyarlılık ve bilimsel üretime sağlanan katkı da çalışanlar tarafından olumlu biçimde değerlendirilen diğer önemli unsurlar arasında yer almaktadır.