

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAŞARI İLİŞKİSİ: 2007 YILINDA KURULAN  
ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Hazırlayan  
Ümmet AYDAN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**

**HAZİRAN/2018**

**T.C**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAŞARI İLİŞKİSİ: 2007 YILINDA KURULAN  
ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**Hazırlayan**  
**Ümmet AYDAN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**  
**HAZİRAN/2018**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI .....	7
ÖNSÖZ .....	8
ÖZ 9	
ABSTRACT.....	10
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR .....	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	15
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	15
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	16
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	17
1.1. Liderlik: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım .....	17
1.2. Liderliğin Sınırları .....	20
1.3. Liderlere İhtiyaç Duyulmasının Nedeni.....	21
1.4. Liderlik Türleri .....	24
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	26

1.4.2.	Etik Liderlik .....	28
1.4.3.	Etkileşimci Liderlik .....	30
1.5.	Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	31
1.6.	Liderlik ve Yöneticilik .....	34
1.7.	Liderler İçin İpuçları .....	37
1.7.1.	Proaktif Olun.....	38
1.7.2.	Sonunu Düşünerek İşe Başlayın .....	38
1.7.3.	Önemli İşlere Öncelik Verin .....	39
1.7.4.	“Kazan / Kazan” Diye Düşünün.....	39
1.7.5.	Önce Anlamaya Çalışın Sonra Anlaşılmaya .....	39
1.7.6.	Sinerji Yaratın.....	40
1.7.7.	Baltayı Bileyin .....	40
1.7.8.	Yaratıcılığı Öldürmeyin .....	41
1.7.9.	Aceleci Kararlardan Kaçının.....	41
1.7.10.	Açık Fikirli Olun .....	42
2.	ÖRGÜTSEL BAŞARI.....	43
2.1.	Örgütsel Başarının Tanımı.....	43
2.2.	Örgütsel Başarıyı Etkileyen Faktörler .....	43
2.2.1.	Örgüt Kültürü .....	43
2.2.2.	Çalışanların İş Tatmini .....	44
2.2.3.	Adanmışlık – Örgütsel Bağlılık .....	44
2.2.4.	Örgüt İçi Sağlıklı İletişim.....	45
2.3.	Liderlik Türleri ve Örgütsel Başarı İlişkisi .....	46
2.3.1.	Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Başarı .....	47
2.3.2.	Etik Liderlik ve Örgütsel Başarı .....	48
2.3.3.	Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Başarı.....	49
3.	ÜNİVERSİTELERİN PERFORMANS ANALİZİ .....	50
3.1.	KARABÜK ÜNİVERSİTESİ.....	50
3.1.1.	Fiziki Yapılar.....	50
3.1.2.	Akademik Yapılar.....	51
3.1.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	54
3.1.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	54

3.1.5.	Akademik Yayınlar.....	55
3.1.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	56
3.1.7.	Uluslararasılaşma .....	57
3.1.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	58
3.2.	<b>OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ.....</b>	<b>59</b>
3.2.1.	Fiziki Yapılar.....	59
3.2.2.	Akademik Yapılar.....	60
3.2.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	63
3.2.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	63
3.2.5.	Akademik Yayınlar.....	64
3.2.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	65
3.2.7.	Uluslararasılaşma .....	65
3.2.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	67
3.3.	<b>ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ.....</b>	<b>68</b>
3.3.1.	Fiziki Yapılar.....	68
3.3.2.	Akademik Yapılar.....	69
3.3.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	72
3.3.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	72
3.3.5.	Akademik Yayınlar.....	73
3.3.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	73
3.3.7.	Uluslararasılaşma .....	74
3.3.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	74
3.4.	<b>KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ .....</b>	<b>75</b>
3.4.1.	Fiziki Yapılar.....	75
3.4.2.	Akademik Yapılar.....	76
3.4.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	79
3.4.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	79
3.4.5.	Akademik Yayınlar.....	80
3.4.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	81
3.4.7.	Uluslararasılaşma .....	82
3.4.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	83
3.5.	<b>MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ .....</b>	<b>84</b>

3.5.1.	Fiziki Yapılar.....	84
3.5.2.	Akademik Yapılar.....	85
3.5.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	87
3.5.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	88
3.5.5.	Akademik Yayınlar.....	88
3.5.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	88
3.5.7.	Uluslararasılaşma .....	89
3.5.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	89
3.6.	<b>BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ .....</b>	<b>90</b>
3.6.1.	Fiziki Yapılar.....	90
3.6.2.	Akademik Yapılar.....	91
3.6.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler.....	94
3.6.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	94
3.6.5.	Akademik Yayınlar.....	95
3.6.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler.....	96
3.6.7.	Uluslararasılaşma .....	96
3.6.8.	Yıllık Toplam Bütçe.....	97
4.	<b>ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ .....</b>	<b>98</b>
4.1.	<b>Fiziki Yapıları Açısından Performans Analizi .....</b>	<b>99</b>
4.1.1.	Akademik Alanlar.....	99
4.1.2.	Sosyal Alanlar .....	108
4.2.	<b>Akademik Yapıları Açısından Performans Analizi .....</b>	<b>111</b>
4.2.1.	Akademik Birim.....	111
4.2.2.	Akademik Personel, İdari Personel ve Öğrenci .....	117
4.2.3.	Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Açısından Performans Analizi	125
4.2.4.	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar Açısından Performans Analizi...	129
4.2.5.	Akademik Yayınlar Açısından Performans Analizi.....	132
4.2.6.	Ulusal ve Uluslararası Projeler Açısından Performans Analizi..	135
4.2.7.	Uluslararasılaşma Açısından Performans Analizi.....	138
4.2.8.	Yıllık Toplam Bütçeleri Açısından Performans Analizi .....	141
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>145</b>




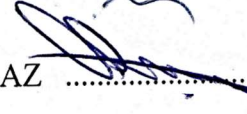
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>151</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>159</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>165</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ.....</b>	<b>167</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>171</b>



## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ümmet AYDAN'a ait "Liderlik ve Örgütsel Başarı İlişkisi: 2007 Yılında Kurulan Üniversitelerin Karşılaştırmalı Analizi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Yahya FİDAN	
Danışman Üye	: Prof. Dr. Yahya FİDAN	
Üye	: Doç. Dr. Ferudun KAYA	
Üye	: Dr. Öğr. Üy. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	:.....	.....

Tez Sınavı Tarihi: 26.06.2018



## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ümmet AYDAN

İmza :



## ÖNSÖZ

Rahman ve Rahim olan Allah'ın adıyla...

Bu tez çalışmasının her aşamasında beni yönlendiren, cesaretlendiren, teşvik eden ve umudumu kaybettiğim zamanlarda bile desteğini gece gündüz hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Yahya FİDAN'a en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca kendileri olanaksızlıktan istedikleri kadar eğitim görememelerine rağmen bizlerin ilk öğretmenleri olan ve evlatlarının eğitimi için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan canım annem Zeliha AYDAN ve canım babam Recep AYDAN'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İlkokul öğretmenim sevgili Nursen BAYBURTLU'dan itibaren hayatıma giren ve üzerimde emeği olan bütün hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak bu zorlu süreçte fedakârca davranan ve desteğini her an hissettiğim, beni hep anlayışla karşılayan eşim Tuba AYDAN'a ve kimi zaman ihmal etmek zorunda kaldığım biricik yavrularımız Abdullah Selim ve Fatih Tuğra'ya canı gönülden teşekkür ederim.

Bu çalışmayı tamamlamayı nasip eden sonsuz ilim sahibi Rabbim'e hamd-ü senâlar olsun...

## ÖZ

21. yüzyılın insanlığa sunduğu en büyük imkânlardan birisi teknolojidir ve bu imkân sayesinde günümüzde sıradan insanlar bile eski çağlarda sadece pek az kişinin sahip olduğu kadar çok bilgiye oldukça kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Orta çağ ve öncesinde ön plana çıkan zanaatkârlık, sanayi devrimiyle önemini yitirmiş ve üretimi ön plana çıkarmıştır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyıl dünyasında ise, üretim teknikleri ve teknolojileri pek çok kişi ve kurum tarafından kolayca elde edebilir bir hâle dönüşmüştür. Hâl böyle olunca firmalar arasındaki farkı belirleyen unsur eskiden üretim ve uzmanlıkken, Bilgi çağında bu unsur markalaşma ve tasarım olmuştur. Bu markalar arasında Microsoft, Apple, IBM veya SONY gibi bazıları o kadar çok büyümüşlerdir ki, yıllık ciroları kimi ülkelerin Gayrisafi Milli Hasılasından bile daha fazladır. Bu şirketlerin başarılarının ardında yatan pek çok etken vardır ve tek tek detaylı bir biçimde ele alınması gerekir. Ancak hepsinin sahip olduğu özelliklerin arasında en öne çıkan ortak nokta, yöneticilerinin liderlik vasıflarının etkisiyle yönetsel başarıyı yakalayıp, şirketlerini kendi pazarlarının lokomotifleri haline getirmiş olmalarıdır. Dolayısıyla bu çalışmada, 2007 yılında kurulan üniversitelerin kuruluş aşamasındaki şartları ve sonraki 8 yıllık süreç sonucunda kat ettikleri mesafenin belirlenerek, elde ettikleri başarılarında üniversite rektörlerinin liderlik davranışlarının yönetsel başarıya etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kuruluş aşamasında üniversitelerin hepsinin sahip olduğu fiziki, teknolojik, akademik ve finansal şartlar ile sonraki 8 yıllık süreçte liderleri olan rektörlerinin yönetiminde gösterdikleri performans ve kat ettikleri mesafe sonucunda sahip oldukları şartlar ayrıntılı olarak incelenerek ve karşılaştırmalı analizi yapılarak bir performans analizi elde edilmiştir. Araştırmada betimsel yöntem kullanılmıştır ve literatür tarama tekniğiyle elde edilen nitel ve nicel bulgular karşılaştırmalı analiz tekniğiyle incelenerek sonuca varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik; Örgütsel Başarı; 2007 Yılında Kurulan Üniversiteler

## ABSTRACT

One of the greatest opportunities for humanity in the 21<sup>st</sup> century is technology, and nowadays even ordinary people can easily reach so much knowledge that only a few people were able to do it in ancient times. The craftsmanship, which was essential before and during the Middle Ages, lost its significance with the industrial revolution and production became crucial. The 21<sup>st</sup> century is the information age and production techniques and technologies have become easily accessible for many people and organizations. Therefore, the factor that determined the difference between firms was the production and know-how, and yet it has become branding and design in the information age. Some of these brands, such as Microsoft, Apple, IBM, or SONY, have grown so much that their annual returns are even higher than some countries' Gross National Product. There are many factors behind the success of these companies and they need to be examined in detail. However, the most important common feature among all of them is that their managers have achieved success with the influence of their leadership qualities and have made their companies the pioneers of their industries. For this reason, the aim of the study was to investigate the effects of leadership behaviors on managerial success by examining the conditions of the universities which were established in 2007, the distance they have taken during the next 8 years and the effect of leadership behaviors of the rectors on this improvement. A performance analysis was obtained by comparing the physical, technological, academic and financial conditions of all the universities with the performance they showed during the next 8 years with the leadership of their rectors. The descriptive method was used in the study and qualitative and quantitative findings obtained by literature review were analyzed using comparative analysis technique to reach a conclusion.

**Key Words:** Leadership; Organizational Success; Universities Established in 2007

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	<b>Liderlik ve Örgütsel Başarı İlişkisi: 2007 Yılında Kurulan Üniversitelerin Karşılaştırmalı Analizi</b>
<b>Tezin Yazarı</b>	<b>Ümmet AYDAN</b>
<b>Tezin Danışmanı</b>	<b>Prof. Dr. Yahya FİDAN</b>
<b>Tezin Derecesi</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
<b>Tezin Tarihi</b>	<b>2018</b>
<b>Tezin Alanı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Tezin Yeri</b>	<b>Karabük-TÜRKİYE</b>
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	<b>171</b>
<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>Liderlik; Örgütsel Başarı; 2007 Yılında Kurulan Üniversiteler</b>

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	<b>The Relationship Between Leadership and Organizational Success: Comparative Analysis of the Universities Established in 2007</b>
<b>Author of the Thesis</b>	<b>Ümmet AYDAN</b>
<b>Advisor of the Thesis</b>	<b>Prof. Dr. Yahya FİDAN</b>
<b>Status of the Thesis</b>	<b>Master's Degree</b>
<b>Date of the Thesis</b>	<b>2018</b>
<b>Field of the Thesis</b>	<b>Business Administration</b>
<b>Place of the Thesis</b>	<b>Karabük-TURKEY</b>
<b>Total Page Number</b>	<b>171</b>
<b>Keywords</b>	<b>Leadership; Organizational Success; Universities Established in 2007</b>

## KISALTMALAR

**BŞEÜ** : Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

**ÇKÜ** : Çankırı Karatekin Üniversitesi

**KBÜ** : Karabük Üniversitesi

**KÜ** : Kırklareli Üniversitesi

**MAÜ** : Mardin Artuklu Üniversitesi

**OSKÜ** : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi



## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Türkiye’de 2007 yılında yükseköğretimde devrim niteliğinde bir karar alınarak her şehirde 1 üniversite bulunmasına ve bu doğrultuda da üniversiteye sahip olmayan illerde toplam 17 üniversite kurulmasına karar verilmiştir. Bu üniversiteler daha önce farklı üniversitelerin fakülte, meslek yüksekokulu veya yüksekokulu olarak faaliyette bulunmaktayken bünyelerine yeni fakültelerin katılması ile yeni üniversiteler olarak faaliyetlerini göstermeye başladılar. Araştırmanın konusu, 2007 yılında kurulan bu üniversitelerin 8 yıllık süreç sonucunda gösterdiği performansta ve elde edilen başarılarda üniversite rektörlerinin etkisinin incelenmesidir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmada 2007 yılında kurulan üniversitelerin kuruluş aşamasındaki şartları ve sonraki 8 yıllık süreç sonucunda kat ettikleri mesafenin belirlenerek elde ettikleri başarılarda üniversite rektörlerinin etkisi araştırılarak liderlik davranışlarının yönetsel başarıya etkisinin incelenmesi amaçlanmış olup tez araştırmasının başlığı ise “Liderlik ve Örgütsel Başarı İlişkisi: 2007 Yılında Kurulan Üniversitelerin Karşılaştırmalı Analizi” olarak belirlenmiştir.

Kuruluş aşamasında üniversitelerin hepsinin sahip olduğu fiziki, teknolojik, akademik ve finansal şartlar ile sonraki 8 yıllık süreçte liderleri olan rektörlerinin yönetiminde gösterdikleri performans ve kat ettikleri mesafe sonucunda sahip oldukları şartlar ayrıntılı olarak incelenerek ve karşılaştırmalı analizi yapılarak araştırma sonucunda bir performans analizi elde edilmiştir. Araştırma, son yıllarda yüksek öğretimde çok büyük yatırım ve finansman hamlesi yapan Türkiye’nin, bu alana yapılan yatırımın ve ayrılan devlet bütçesinin hangi üniversite tarafından nasıl ve ne amaçla kullanıldığının değerlendirilip performanslarını birbirlerine göre kıyaslamalı olarak görme imkânı sunduğu için önemlidir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada betimsel yöntem kullanılmıştır ve veriler literatür tarama tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen nitel ve nicel bulgular karşılaştırmalı analiz tekniğiyle incelenerek sonuca varılmıştır. Araştırmada 2007 yılında kurulan 17 üniversitenin verilerine ulaşılan 6 tanesinin; fiziki yapılar, akademik yapılar,



akademik ve sosyal-kültürel faaliyetler, bilgi ve teknolojik kaynaklar, akademik yayınlar, ulusal ve uluslararası projeler, uluslararasılaşma ve kullandıkları bütçe açısından durumları belirlenmiş olup arada bir fark olup olmadığı, eğer farklılık varsa neyin bu farklılaşmaya sebep olduğu analitik bakışla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada veri kaynağı olarak üniversitelerin hazırlamış oldukları İdari Faaliyet Raporları birincil kaynak olarak değerlendirilmiştir.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın hipotezleri 2 bölüm halindedir. Bu bölümler ise; ana hipotez ve alt hipotezlerdir.

### **Ana Hipotez**

**H<sub>1</sub>:** Rektörlerin liderlik davranışları örgütsel başarıyı, dolayısıyla da üniversitelerin büyüme oranı ve hızını olumlu yönde etkiler.

### **Alt Hipotezler**

**H<sub>1</sub>:** Rektörlerin üniversitelerin fiziki şartlarına önem vermesi üniversitelerin büyüme oranı ve hızını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>1</sub>:** Rektörlerin üniversitelerin teknolojik şartlarına önem vermesi üniversitelerin büyüme oranı ve hızını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>1</sub>:** Rektörlerin üniversitelerin akademik şartlarına önem vermesi üniversitelerin büyüme oranı ve hızını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>1</sub>:** Rektörlerin üniversitelerin finansal şartlarına önem vermesi üniversitelerin büyüme oranı ve hızını olumlu yönde etkiler.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın örneklemini 2007 yılında kurulan 17 üniversitenin 6 tanesi oluşturmaktadır. Bu üniversitelerden 2 tanesi Marmara Bölgesi, 1 tanesi Karadeniz Bölgesi, 1 tanesi Akdeniz Bölgesi, 1 tanesi İç Anadolu Bölgesi ve 1 tanesi de Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunmaktadır.

## KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırmada kullanılan veriler incelenen üniversitelerin web sayfalarında yayınlanan İdari Faaliyet Raporlarından elde edilmiştir. Lâkin, bazı verilere bazı üniversitelerin yayınladıkları formlarda net biçimde yer verilmemiş veya ulaşılamamıştır. Bu nedenle bu bölümlerle ilgili analizler yapılırken tablolarda N/S (Not Stated/Ulaşılamamıştır) ifadesi kullanılmıştır.

Ayrıca, araştırmanın örneklemini oluşturan 6 üniversitenin 5 tanesi 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 ve 2015 yılı idari faaliyet raporlarını yayımlamış ve araştırmamızda bu veriler kullanılmıştır. Ancak, 1 üniversite 2008 yılı raporunu yayınlamadığı için bu üniversitenin gelişimi 2009-2015 arası olarak incelenmiştir.

Diğer bir önemli husus ise, üniversitelerin buldukları şehirlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik durumlarından kaynaklı handikapların üniversitelerin büyümesine ne derecede etki ettiğini belirleme imkânı bulunmamasıdır. Bu konuda somut ve objektif veriler bulunmadığı için sadece Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından en son 2011 yılı verileri kullanılarak hazırlanmış olan ve yine aynı bakanlığın internet sayfasında yayınlanan “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011)<sup>1</sup>” dikkate alınmıştır. Araştırmamızda incelenen üniversiteler bakanlığın araştırmasına göre 15, 27, 28, 53, 54 ve 74. sıralarda bulunan şehirlerde faaliyet göstermektedirler. Üniversitelerin büyüme oranı, hızı ve örgütsel başarısı konusunda yapılan değerlendirmelerde bu listedeki sıralamaları da dikkate alınmaya çalışılmıştır.

---

<sup>1</sup><https://www.ab.gov.tr>

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.1. Liderlik: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım

İnsanoğlu, ilk insanlar Hz. Âdem ve Hz. Havva'dan beri yeryüzünde yaşamını idame ettirmektedir ve Hemingway'in (2004, s. 1) de dediği gibi "İnsanoğlu yalnız değildir. Bir ada gibi bağımsız ve tek başına değildir". Gruplar veya topluluklar halinde yaşanan bu hayatın da kimi zaman kargaşa ve anarşiyi önlemek, kimi zaman barış ve refahı sağlamak ve kimi zaman da yaşanan hayatın kalitesini artırmak için doğru yönetilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. İnsanlık tarihinin en başından günümüze gelene kadar geçen sürede tarih sahnesinden sayısız toplum ve devlet gelip geçmiş, küçük ya da büyük fark etmeden hepsi de yöneten liderlere ihtiyaç duymuştur. Detaylı bir tarihi inceleme sonucunda, Nuh tufanı gibi doğal veya ilâhî afetler dışında, bu devletlerin ömürlerinin uzunluğunu belirleyen en önemli etkenlerden birinin liderlerinin verdiği doğru veya yanlış kararlar olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Pek tabii ki liderler sadece devletleri yöneten veyahut da devletlerin yönetiminde yer alan seçilmiş kişiler değildir. Çünkü liderlik daima büyük savaşlarda orduyu komuta etmek veya milletlerin kaderini belirleyen kararlar vermekten ibaret bir olgu değildir. Kendi aralarında oyun oynayan çocuklarda bile liderlik davranışları gayet kolay biçimde gözlemlenebilmektedir. Ama yine de liderlik kelimesi ilk olarak güç, zafer, ihtişam ve hâkimiyet gibi hemen hemen herkes için cazip olan şeyleri akla getirmektedir.

"Henüz lider ve liderlik için genel geçer bir tanım ve özellikler listesi verilememektedir" (Demirel vd. 2013, s. 47). Çünkü liderlik olgusunun kapsamı ve liderden beklentilerin ne olması gerektiği tam olarak belirlenebilmiş değildir. Zira liderlik kavramı öylesine geniş bir ufuk çizgisi ki, sadece ülkemizde yayınlanan bilimsel dergilerde literatür taraması yapıldığında liderlik konulu çalışmalarda liderlik kavramının aldığı "53 farklı sıfat" bulunmaktadır (Özkan, 2016, s. 623).

Stratejik deha sahibi ve insanları motive ederek başarı sağlayan liderlere birkaç örnek vermek gerekirse; yaklaşık 2000 yıl önce, Balkanlar'dan Himalayalar'a kadar uzanan coğrafyanın, diğer bir ifadeyle o sırada bilinen dünyanın büyük çoğunluğunu fetheden ve bu başarıyı sadece 12 yıl 8 ay süren hükümdarlığı sırasında

elde eden Büyük İskender'in başarısı sadece tarih açısından değil, yönetim ve organizasyon açısından da oldukça önemlidir. Zira "Büyük İskender bu büyük başarısını elde ederken proaktif önlemler ve stratejik kararlar ile düşmanlarını savaş meydanlarında yenilgiye uğratmıştır" (Gürel ve Şengül 2009, s. 103).

Büyük İskender gibi günümüzden oldukça uzun zaman önce, MÖ 20. yüzyılda yaşayan Odysseus ise adından ziyade gerçekleştirmiş olduğu stratejik hamlesiyle tanınır. "En büyük özelliği savaşlardaki cesareti ve kurnaz zekâsı olan Odysseus'in, Truvalılarla yapılan savaşta ahşap bir at kullanarak şehre sızması ve düşmanlarını yenilgiye uğratması" (Körpe, 2015, s. 143) strateji denince akla gelen en yaygın örneklerden biridir.

Yukarıda isimleri zikredilen liderlerden farklı bir yaklaşıma sahip olan "Mahatma Gandhi'ye göre yaşamdaki tek gerçek; şiddet dışılıktır" (Ahmedabad, 1948, s. 114). Bu nedenle de 30 yılı aşkın süre boyunca liderlik ettiği bağımsızlık hareketinde daima şiddet dışı sivil itaatsizlik eylemlerini kullanarak başarılı olmuştur. Tarihe mâl olmuş pek çok muzaffer komutandan farklı olarak, zaferi savaş meydanlarında kan dökerek değil, şiddet dışı yöntemlerle direnerek elde etmiştir.

Hindistan için Gandhi'nin elde ettiği başarıyı Güney Afrika için mümkün kılan kişi Nelson Mandela'dır. "1950'li yıllarda siyahlara karşı gösterilen ırkçı yaklaşımlara son vermek için mücadele ettikten ve bu uğurda yaklaşık 27 yıl hapis yattıktan sonra Güney Afrika tarihinde ilk kez tüm ırklardan adayların katıldığı demokratik seçimler düzenlenmiş ve Mandela cumhurbaşkanlığı seçilmiştir"<sup>2</sup>. Ülkesini adeta yeniden dizayn eden bu büyük liderin şu sözü liderlik anlayışını özetlemesi açısından son derece önem taşımaktadır: "Arkadan önderlik edin - bırakın diğerleri önde olduklarını sansınlar" (Öztekin, 2016, s. 59).

Apple firmasının başarısının ardındaki kişilerden biri olan ve gerek bilgisayarların gerek akıllı telefonların ulaştığı noktaya gelmesinde önemli pay sahibi olanlardan biri olan Steve Jobs, "Dünyayı değiştirenler ancak bunu yapabileceklerini düşünecek kadar çılgın olan insanlardır" diyerek liderlerin yaratıcı özelliğine vurgu yapmaktadır. Günümüz teknoloji dünyasını bu denli derinden etkileyen liderlerden

---

<sup>2</sup> <http://www.bbc.com/>

biri olan Jobs'ın liderliğini özetleyen ifade ise şu şekildedir; “Steve’in en başından beri empozaryo<sup>3</sup> olma yönünde doğal bir eğilimi vardı. Yalnızca kendi görebildiği bir amaç yolunda, yanında yürümeleri için insanları ikna edebilir ve daha sonra da o yolda insanları yöneterek amacı gerçekleştirebilmeyi sağladı” (Schlender ve Tetzeli, 2015, s. 41).

İsimleri insanlık tarihine altın harflerle yazılmış olan bu liderlere elbette başka liderlerin isimlerini de eklemek mümkündür. Zira sadece 5.000 yıllık Türk tarihindeki liderleri anlatmaya çalışmak bile bu çalışmanın kapsamının ötesindedir. Lakin 20. yüzyılın başlangıcından itibaren bir bilim dalı haline dönüşen yönetim bilimi açısından incelendiğinde liderlik ile ilgili aşağıdaki tanımlara ulaşmak mümkündür;

“Sosyal bir varlık olarak insan, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç – amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar” (Eren, 1998, s. 342).

“Lider, diğer örgüt üyelerini, üyesi buldukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir” (House vd. 2002, s. 3).

“En iyi lider varlığı belli olmayandır, işi bittiği, amacına vardığında, diyecekler ki: biz bunu kendimiz yaptık” — Konfüçyüs (Öztekin, 2016, s. 59).

“Önderlik (liderlik) zekâ, güvenilirlik, insancılık, cesaret ve kararlılık işidir” (Sun Tzu, 2000, s. 61).

“Liderlikle ilgili literatür kapsamlı bir biçimde incelendiğinde liderlik olgusunu tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar çok ve farklı tanıma ulaşılır” (Yukl, 1989, s. 252, Stogdill, 1974, s. 259). “Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kazanmadır” (Zaleznik, 1997, s. 67). “Bireyin diğerlerini

---

<sup>3</sup> Empozaryo: opera, bale ve tiyatro gibi sanat eserlerinin sahneye yansıtılması sürecinde her şeyden sorumlu olan, sanatçıları yönlendiren, yöneten kişi.

etkileme, motive etme ve örgütün verimliliği ve başarısına katkıda bulunmalarına olanak sağlama yeteneğidir” (House vd. 1999, s. 184). “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren, 1998, s. 342). “Bir örgütte çalışan insanların başarısının örgüt başarısı ile doğrudan ilişkili olduğu ve o örgütün rakiplerinin önüne geçmesine katkıda bulunduğu bir gerçektir” (Bakan vd. 2013, s. 6). “Liderlik, kişiler kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları kendilerini takip edenlerin güdülerini harekete geçirmek, meşgul etmek ve tatmin etmek için kullandığında yerine getirilmiş olur” (Burns, 1978, s. 18). “Genellikle lider, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan kişidir. Eylemi başlatan, buyrukları veren, kararları alan, üyeler arasındaki sorunların çözümünü üstlenen, yargıda bulunan hep odur. Beğenen ya da beğenmeyen, yüreklendiren, özendiren, heveslendiren, her tür etkinliğin en önünde giden, yine liderdir. Bütün bu işlevler, liderin grup üzerindeki genel etkisinin göstergesidir” (Freedman vd. 1989, s. 436).

Liderlik kavramı için bu kadar çok ve farklı tanımlamaların yapılmasının sebebi; “iki ya da daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları ve adına grup denen her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilebilir olmasıdır” (Eren, 1998, s. 342). Bu nedenle de yukarıda verilen ve gerek kapsamı gerekse içeriği birbirinden oldukça farklı olan tanımlardan çıkarılabilecek sonuç, liderden beklentilerin çok geniş bir ufuk çizgisi çizdiği, bu nedenle de bakan kişi ne kadar uzağı görebiliyorsa beklentisinin de o denli büyük olduğudur.

Ancak liderliği kısaca özetlemek gerekirse, liderlik insanları görünmeyene inandırmak, bir hedef belirlemek ve bu doğrultuda hareket etmelerini sağlamaktır.

## **1.2. Liderliğin Sınırları**

Liderliğin ne olduğunu anlayabilmek ve çerçevesini çizebilmek için liderliğin ne olmadığını tanımlamak da son derece önem arz etmektedir. Kevin Kruse (2013) Forbes dergisinin web sitesinde “What is Leadership? (Liderlik Nedir?)” adlı yazısında liderliğin tanımını liderliğin ne olmadığından yola çıkarak yapmıştır ve görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- “Liderliğin, kişinin bir şirketin hiyerarşisindeki kıdem veya konumuyla hiçbir ilgisi yoktur.
- Liderliğin unvanlarla ilgisi yoktur.
- Liderliğin kişisel niteliklerle hiçbir ilgisi yoktur.
- Liderlik yöneticilik değildir”.

Liderlik olgusuna benzer bir yaklaşıma sahip olan Young ve Hester (2004, s. 12) da liderliğin ne olmadığını şu şekilde özetlemişlerdir: Liderlik;

- “Ödül olarak verilmez, atamayla veya görevlendirmeyeyle elde edilmez, ancak hak ederek kazanılır,
- İnsanlardan uzak ve kişiler üstü olmak değildir,
- Bencillikle ve şahsi kazançlarla ilgili değildir”.

Eikenberry ve Harris (2011) de "Liderlik unvan veya makam değildir. Gücü ele geçirmek demek değildir ve liderlik doğuştan gelen bir hediye değildir" diyerek liderliğin ne olmadığına dair benzer tanımlamalar yapmış olmakla beraber, liderliğin doğuştan gelmediğini iddia ederek yukarıda aktarılan fikirlerden farklı bir yaklaşım öne sürmüştür.

### **1.3. Liderlere İhtiyaç Duyulmasının Nedeni**

Covey (2011, s. 114)’e göre lider ile yönetici ve çalışanlar arasındaki en temel fark vizyondur ve bu iddiasını ise şu şekilde örneklendirmektedir: “Bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticilerdir, sorun çözerler. Çalıları keser, ormanın zemini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, yönerge ve usuller hakkında kitapçıklar yazar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar. En yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da “Yanlış ormandayız!” diye bağırın kişi ise liderdir”.

Baum (2008, ss. 69-70)’a göre ise liderlik kendi hırslarının önüne geçebilmeyi ve çalışanlarının ihtiyaçlarını da gözetebilmeyi gerektirmektedir. Bu sayede performanslarının artacağını, dolayısıyla da başarının yakalanacağını şu şekilde örneklendirmektedir;

“Kuruluşların başında olan insanlar, en çok parayı kazananlar, en altta olan kişiler için hayatın ne kadar zor olduğunu genellikle unuturlar. Eğer lider en alttaki insana kendisine önem verildiğini hissettirebilirse, kuruluştaki herkes kendisini esinlenmiş ve motive olmuş hissedecektir.

Bugün şirketimin en altındaki insanlar ailelerini yıllık 25.000 ila 45.000 dolar arasında gelirlerle geçindiriyorlar. Geçen yıl bu insanlar 500 dolar civarında bir ikramiye alacaklardı; üst pozisyonlardakilerin primleri ise bunun kat be kat üzerindeydi. Bunun üzerine, yönetim kuruluna çıktım ve şirkette en az parayı kazanan 155 kişiye kendi primimden 1.000'er dolar vermek için izin istedim. Birçok CEO ve benim için 1.000 dolar devede kulaktır. Ama çocuğunu okula yerleştirmeye veya hasta bir ebeveynin sağlık masraflarını karşılamaya çalışan insanlar için bu büyük paradır ve yararı da olur.

Kendi hırslınızın üzerine bir çizgi çekebilirseniz ve çalışanlarınız bunu görürlerse inanılmaz derecede sadık olacaklar ve sizin için çok daha iyi performans göstereceklerdir. Şu anda son 11 yılın en düşük müşteri kaybı düzeyini yaşıyoruz ve yine mükemmel bir yıla doğru adım adım ilerliyoruz çünkü insanlar mutlu”.

General Foods şirketi yönetim kurulu başkanı Clarence Francis de şirketteki yöneticilere hitaben yaptığı bir konuşmasında “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz. Bir insanın belli bir yerdeki fiziksel bulunuşunu satın alabilirsiniz. Hatta belli sayıdaki nitelikli kas hareketini bile saatlik veya günlük olarak satın alabilirsiniz. Ancak, hevesi satın alamazsınız; inisiyatifi satın alamazsınız; sadakati satın alamazsınız; kalpten, akıldan ve içten gelen bağlılığı satın alamazsınız. Bunları kazanmak zorundasınız” diyerek liderliğin fiziksel performansı yönetmekten ziyade çalışanların duygusal olarak motivasyonunu ve bağlılığını arttırmaya yönelik bir olgu olduğunu ifade etmiştir.

Bu örnekler ışığında liderlere neden ihtiyaç duyulduğu sorusuna verilebilecek en yalın cevap “Dünyayı değiştirmek için” olabilir. Zira, yukarıda da bahsedildiği üzere, hayatımızın her alanında ve belki de her anında ihtiyaç duyulan liderlik olgusu, doğrudan yanındaki bireyleri, dolaylı olarak de çevresini, ülkesini ve hatta tüm dünyayı etkileme kapasitesi ve olasılığına sahiptir. Tabii ki bu ifade ile arkadaş grubu içinde sevgi ve saygı gördüğü için arkadaşlarını yönlendiren bir gencin tüm dünyayı yönlendirdiği iddia edilmemektedir. Ancak, Lorenz’in kelebek etkisi adını verdiği teorisiyle iddia ettiği gibi (The flap of a butterfly's wings in Brazil “could indeed” set off a tornado in Texas / Brezilya’daki bir kelebeğin kanat çırpması, Texas’ta bir fırtınanın başlamasına neden olabilir)<sup>4</sup> tüm bireylerin dünyamız üzerinde etkisi vardır ve liderlerin etkileri de çoğunlukla takipçilerine oranla daha büyüktür. Zira liderler hedefin belirlenmesi vazifesini yerine getirirken, takipçileri konulan

---

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Butterfly\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Butterfly_effect)



hedefin başarılması için çaba gösterirler. Bu da tarihteki liderlerin liderlik davranışlarına örnek teşkil etmesi açısından fevkalade sonuçlar ortaya koyabilmektedir; gemilerin karadan yürütülmediği ve fethedilemeyen bir İstanbul ya da düşmanı püskürtmek için emir bekleyen bir subay dolayısıyla kaybedilen bir Çanakkale Savaşı ve müttefiklerinden yardım gördüğü için yıkılmayan bir Çarlık Rusyası gibi örnekler kelebek etkisinin ne denli büyük olabileceğini gözler önüne sermektedir.

Yönetim ve organizasyon açısından liderlere duyulan gereklilik konusunda ise, Drucker (1974, s. 38) liderliği ve neden gerekli olduğunu “Personel Yönetiminden İnsanlara Liderlik Etmeye” adlı başlıkta şu şekilde ele almaktadır;

“Artık biliyoruz ki personel yönetiminin ötesine geçmeli ve onları barındırmaktan çok onlara liderlik etmeliyiz.

Geleneksel yaklaşımımız 3 kategoriye ayrılır ve kısmen de olsa hayırseverdir: kendilerine bakamayan insanların ihtiyaçlarıyla, barınmasıyla, sağlık yardımıyla ve refahıyla ilgilenme isteği içindedir. Bu yaklaşımlar kısmen de yönetseldir: insanların istihdamı ile bağlantılı olan tekrarlanan işlerin düzenli bir biçimde yapılmasını sağlamak. Geleneksel yaklaşımlar büyük ölçüde sorunların önlenmesini ve iyileştirilmesini amaçlamaktadır; insanlarda, her şeyden önce, potansiyel tehditleri görürler.

Geleneksel yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, bunlar yetersizdir. Bunların ötesinde, insanlara sorun, maliyet ve tehdit olarak değil, kaynak ve fırsat olarak bakmayı öğrenmek zorundayız. Yönetmekten ziyade liderlik etmeyi ve kontrol etmek yerine doğrudan yönlendirmeyi öğrenmek zorunda kalacağız.

Klopp (1998, s. 52) da liderliğin tanımını şu şekilde ifade etmektedir: “Yönetimde liderlik, genellikle sizin belirlediğiniz ortak hedef doğrultusunda herkesi dostane bir biçimde çalıştırma anlamına gelir. Liderlik takım inşa etmektir ve bu takımın patronu da sizsiniz”. Diğer bir ifadeyle hem Drucker, hem de Klopp liderlik olgusunun bütünleştirici gücü nedeniyle başarının mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla örgütsel başarının elde edilmesinde kilit rolü üstlenenler liderler olduğu için, günlük ve kısa vadeli başarıdan ziyade, sürdürülebilir başarı için liderlere ihtiyaç duyulduğu sonucuna varmak mümkündür.

Bu başarıyı gerçekleştirmek isteyen liderlerin sahip olduğu 4 rol bulunmaktadır ve bu roller; “model olma, yol bulma, uyum sağlama ve yetkilendirme” (Covey, 2011, s. 103). Bu rollerin içeriğini biraz daha açmak gerekirse;

“İlk rol sadece örnek olmaktır; başkalarına güven veren, bütünlüğü olan, gayret ve alçak gönüllü bir yaşamın örneği.

İkinci rol yol bulmadır. Misyonunun, değerlerinin ve başarmaya çalıştığın şeylere karar verme rolü.

Üçüncü rol uyum sağlamadır. Vizyonunu, misyonunu ve değerlerini tanımlayan kelimeleri seçtiğin zaman örgütün içindeki tüm yapı ve sistemlerin bunu yansıttığından emin olmalısın.

Dördüncü rol ise insanları yetkilendirmedir. Son rol esasen ilk üç rolün meyvesidir. Ortak bir vizyon ve değer sistemine sahip olduğunuzda ve bu vizyonu destekleyen yapıları ve sistemleri oluşturarak ahlaki otoriteyi kurumsallaştırdığınızda artık çok fazla ortalıkta olmanıza gerek yoktur”.

#### 1.4. Liderlik Türleri

Modern dünyada bireylerin hayatın pek çok farklı alanında sahip olduğu sorumluluklar mevcuttur. İnsanlar iş yerinde çalışan, patron, amir, yönetici gibi roller üstlenirken, aynı anda evde anne, baba, kardeş, evlat, komşu gibi rollere sahiptir. Bazılarının ise hem iş hayatında hem de özel hayatında çevresindekilere liderlik etmesi gerekir. Mesleği öğretmen, yönetici, şef gibi belli bir grubu yönetmek ve onları belli bir hedef doğrultusunda ilerletmek durumunda olan kişilerin iş yaşamındaki liderlik türü ile evdeki liderlik türü ve davranışları aynı olmayabilir ve hatta belki de aynı olmamalıdır da. Çünkü iş yerinde gerektiği zaman çalışanına kapıyı gösterip işten atan birisi olma şansınız varken bu davranışı evde yapmak pek de mümkün değildir aslında. Ya da ilki kadar kolay değildir ve daha çok can acıtır. Bu da demek oluyor ki farklı durumlarda farklı liderlik tutumlarına ve farklı liderlik davranışlarına ihtiyaç duyarız. Bunun sebebi de çoğunlukla; ortam, konu, çevre gibi farklı değişkenlerdir.

Bu konuda Klopp (1998, s. 57) Liderliği Öğrenme adlı bölümde liderlik tarzları hakkında genel bir değerlendirmede bulunarak şunları ifade eder:

İşe yarayan pek çok yönetim tarzı mevcuttur. Sizde işe yarayan gerçekten kendiniz olmanıza müsaade eden tarzıdır.

Pek çok insan çalışanların soru sormalarına, öneride bulunmalarına ve genellikle de bir miktar bilgiye sahip olduklarına olanak sağlayan demokratik yaklaşımı tercih eder. Şahsen ben bu tarzı beğenirim zira bu tarz takımı karar verme sürecine dâhil eder ve onlara benim hakkımda, kendileri hakkında ve en önemlisi de şirket hakkında iyi bir hisse sahip olmalarına olanak tanır ve bu da onları daha bağlı hissettirir.

Ancak bu tarzın işe yaramadığı tek zaman kriz anıdır ki bu an sizin daha otoriter bir role ihtiyaç duyduğunuz andır. Bunun için de kendi içgüdülerinizi tanımalı ve onlara güvenmelisiniz.

Popüler bir diğer yaklaşım da otokratik yönetim tarzıdır. Bu tarz liderlikte sorumluluk alın. Diğerlerinin ne düşündüğü hakkında endişe etmeyin. Zira patron sizsiniz ve siz de öyle davranın. Kendinize tamamen güvenin. Eğer gerekiyorsa, ki ara sıra da olsa gerekli olacaktır, insanlara kapıyı gösterin. Şahsen ben bu tarzı tercih etmiyorum ama eğer bu sizseniz, olmanız gereken kişi de budur. İşe yarayacaktır.

Mümkün olan en kötü durum ise hangi türü seçeceğine karar verememektir. Hepimiz böyle birisi için veya böyle birisi ile birlikte çalışmışızdır. Bu kişiler bocalarlar, saçmalarlar. Bir an otokrat olurlar, sonra an gelir uzlaşmayı inşa etmeye çalışırlar. Bu kişiler talihsizdirler. Çalışanlar kararsızlığı bir kilometre öteden fark ederler. Eğer bu illete kapılırsanız aniden diğer herkesin gündemi

sizinkinden daha önemli hale gelir. Eğer içgüdülerinize kendinizin inanmadığınızı görürlerse onlara hiç kimse inanmaz. Kim olduğunuzu öğrenin ve kendinize sadık kalın.

Ülkemizde yayınlanan bilimsel dergilerde literatür taraması yapıldığında liderlik konulu çalışmalarda liderlik kavramının aldığı sıfatları Özkan (2016, s. 626) aşağıdaki tabloda göstermektedir.

**Tablo 1: Türkiye’deki Bilimsel Dergilerde Liderlik Kavramının Aldığı Sıfatlar**

Liderlik Sıfatları	f	Liderlik Sıfatları	f
360° Polis Liderliği	1	Karizmatik Liderlik	3
Ahlaki Liderlik	1	Kendi Kendine Liderlik	2
Algılanan Liderlik	1	Kolaylaştırıcı Liderlik	1
Bilgi Liderliği	1	Kültürel Liderlik	3
Birleşik Liderlik	1	Otantik Liderlik	2
Çok Faktörlü Liderlik	1	Öğrenen Liderlik	1
Dağıtımçı Liderlik	3	Öğretim Liderliği	3
Destekleyici ve Geliştirici Liderlik	1	Öğretimsel Liderlik	4
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>8</b>	Öğretmen Liderliği	3
Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik	1	Örgütsel Liderlik	1
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>10</b>	Örtük Liderlik	1
Dönüşümcü Okul Liderliği	1	Örtülü Liderlik	1
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	1	Öz Liderlik	2
Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik	3	Paternalist Liderlik	5
Dönüşümsel Liderlik	1	Proaktif Liderlik	1
Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik	2	Ruhsal Liderlik	2
Durumsal Liderlik	1	Simbiyotik Liderlik	1
e-liderlik	1	Siyasal Liderlik	2
<b>Etik Liderlik</b>	<b>12</b>	Siyasi Lider	1
Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	1	Sosyal Sermaye Liderliği	1
Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik	1	Stratejik Liderlik	1
Etkili Liderlik	2	Takım Liderliği	2
Etkin Liderlik	1	Teknoloji Liderliği	2
Hizmet Yönelimli Liderlik	2	Toplam Kalite Liderliği	1
Hizmetkâr Liderlik	3	Transformasyonel Liderlik	4
İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik	1	Vizyoner Liderlik	4
Kalite Liderliği	1		
Toplam Frekans			<b>117</b>
Liderliğin Aldığı Sıfat Sayısı			<b>53</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere, liderlik kavramı ülkemiz bilim insanları tarafından 53 farklı sıfatla nitelenmiş olup, en yaygın olarak dönüşümcü liderlik türü ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Farklı isimler verilen (dönüştürücü, dönüşümsel ve

transformasyonel) dönüşümcü liderlik toplam 117 araştırmanın 33'üne konu olarak en ilgi çeken liderlik türü olarak göze çarpmaktadır. Dönüşümcü liderlikten sonra 13 çalışmaya konu olan etik/ahlaki liderlik de bir diğer popüler liderlik türüdür. Bu liderlik türlerine etkileşimci veya diğer adıyla işlemci liderlik eklenerek liderlik türlerine genel bir yaklaşım yapmak mümkün olabilir.

### **1.4.1. Dönüşümcü Liderlik**

“Çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik” (Eraslan, 2004, s. 2, Keçecioğlu, 1998, s. 27), “ilk olarak 1978'de Burns tarafından ele alınmış ve Bass tarafından geliştirmiştir” (Şahin, 2004, s. 367). Burns (1978, s. 4) dönüşümcü liderliği "Dönüşümcü lider, potansiyel bir takipçinin mevcut bir ihtiyacını veya talebini tanıyarak ve kullanır. Ancak, bunun ötesinde, dönüşümcü lider, takipçilerde potansiyel güdülerini arar, daha yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışır ve takipçisini tüm benliğiyle kendine bağlar. Dönüşümcü liderliğin sonucu, takipçileri lider haline getiren ve liderleri ahlâkî açıdan doğruyu düşünüp bulabilen manevi bir önder haline getirebilen karşılıklı bir teşvik ve yükseliş ilişkisidir" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlik yeniliğin, iletişimin ve değişimin ön planda olduğu, bu nedenle de diğer liderlik türlerine göre liderlerin takipçilerini ikna etmede nispeten daha çok çaba göstermesi gereken bir liderlik türüdür.

Literatürdeki ilk tanımın Burns tarafından yapıldığı dönüşümcü liderlikle ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan diğer tanımlar ise şu şekilde sıralanabilir:

“Dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Onlar dönüşüme yol gösterirler ve gerekli olan yeniden canlanma ihtiyacını fark ederek yeni bir vizyon belirler ve dönüşümü kurumsallaştırırlar” (Dessler, 2004, s. 156).

“Kurum ve kuruluşların veya örgütlerin içinde sorumluluk edinen kişilerin kendi gayelerinde, belirledikleri stratejilerinde faaliyet ve fonksiyonları ile alakalı süreçlerde farklılıklar ve bunun yanı sıra değişim yapmaktan korkmayarak kendisini takip edenleri etkilemeyi başaran bireylere dönüşümcü lider denilse yanlış olmayacaktır” (Eren, 2001, s. 458).

“Dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin yeniden yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir” (Eraslan, 2004, s. 3, Leithwood, 1992, s. 8).

“Dönüşümcü liderlik değişim ihtiyacı ile harekete geçer. Lider, iletişimde bulunarak, daha üst düzeylerde performans gösterebilme yeteneği kazandırmak için eğitim vererek veya yardımcı olarak örgütle ve örgütün üyeleri ile bütünleşmeye başlar. Daha fazla etkileşim olduğunda dönüşümcü liderliğin etkisi görünmez bir eylem haline gelir” (Tamer, 2011, s. 15, Harris ve Hartman, 2002, s. 245).

Bu tanımlardan hareketle dönüşümcü liderlerin, liderlik ettikleri örgütlerde bir değişim ihtiyacının bulunması, liderlerin örgüt için bir vizyon belirleyerek hedefi göstermesi ve son aşama olarak da dönüşümü tüm birimlerin içselleştirmesini sağlayarak gerçekleştirmesi gerektiği ifade edilebilir. Örgütün ihtiyaç duyduğu değişim ihtiyacı konusunda ise Burns (2003, s. 24) “Değişim ve dönüşüm fiilleri arasındaki farkı görmeliyiz. Değiştirmek bir şeyi başka bir şeyin yerine geçirmek, vermek ve almak, değiş tokuş etmek, bir yerden başka bir yere iletmektir. Bu tür değişimler işlemsel liderliğe atfettiğimiz değişimlerdir. Ancak bir şeyi dönüştürmek daha derinlemesine değiştirir. Dönüştürmek bir kurbağanın bir prens haline dönüştürülmesinde olduğu gibi, şekil veya yapıda bir metamorfoz, bir şeyin durumunda veya niteliğinde bir değişiklik, başka bir maddeye dönüşme, dışa dönük formda veya iç karakterde radikal bir değişikliğe neden olmaktır”.

Bu süreci gerçekleştirmek için “dönüşümcü liderlikte dört alt boyut mevcuttur: idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce” (Bass, 1997, s. 133).

➤ İdealleştirilmiş etki (Karizma): “Liderler (sağlam ve içten) inancı sergiler, güvenin üzerinde durur, zor konularda tavır alır, en önemli değerlerini sunar ve amaç, bağlılık ve kararların etik sonuçlarının önemini vurgularlar. Bu gibi liderler gurur, sadakat, güven ve ortak bir amaç etrafında sıralanma meydana getirdikleri için hayranlık uyandırır” (Bass, 1997, s. 133). Karip (1998, s. 447) ise karizmanın idealleştirilmiş etkinin bir bileşeni olmadığını iddia etmiş ve “Karizma olarak da

adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış ve atfedilen olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir”. Karip tarafından yapılan bu ayrımın gerekçesinin liderin bireysel olarak gösterdiği tavır ve davranışlarındaki idealleştirilmiş etki ve bu tavır ve davranışlardan dolayı takipçilerinde oluşturduğu olumlu hislerden kaynaklanan idealleştirilmiş etki olduğu görülmektedir.

➤ İlham verici motivasyon: literatürde telkinle güdüleme olarak da yer alan bu alt boyutu Bass (1997, s. 133) “Liderler, geleceğin cazip bir vizyonunu ifade eder, takipçilerini yüksek standartlara zorlar, iyimser bir şekilde coşku ile konuşur ve yapılması gereken şey için cesaret ve anlam tesis ederler” şeklinde açıklamıştır. Edizler (2010, s. 139) ise, “Transformasyonel liderler çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak en etkili sonuçlara ulaşma yönünde ilham vererek onları motive ederler” sözleriyle tasvir etmiştir.

➤ Entelektüel uyarım: “Liderler eski varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgular; başkalarında yeni perspektifleri ve işleri yapma yöntemlerini özendirir ve fikirlerini ve gerekçelerini söylemelerine teşvik eder” (Bass, 1997, s. 133). “Entelektüel uyarım, liderin takipçilerini sorunlara yaratıcı ve olağanüstü çözümler bulması için motive edebilme yeteneğidir” (Korkmaz, 2007, s. 62).

➤ Bireyselleştirilmiş düşünce: “Liderler diğer insanlarla birey olarak ilgilenir, bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini göz önünde bulundurur, onları dikkatle dinler, gelişimlerini ilerletir, öğüt verir, öğretir ve yetiştirir” (Bass, 1997, s. 133). “Bu tür liderler tipik olarak her asta tek bir bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve kolektif davranmaya teşvik için projeleri devretme eğilimini göstermektedir” (Edizler, 2010, s. 139).

#### **1.4.2. Etik Liderlik**

Etik liderliğin ne olduğu ve etik liderleri diğer liderlerden ayıran özellikler ve davranışlar hakkında bilgi vermeden önce, etik kelimesinin tanımını yapmak gerekirse, Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı “Çeşitli meslek kolları arasında

tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü<sup>5</sup>” şeklinde açıklanmaktadır. “Profesyonel etik ise bilim adamlarının birbiriyle ve öğrenciler, müşteriler, araştırma konuları, işverenler vb. dahil diğer ilgililerle olan ilişkisindeki doğruları ve sorumlulukları belirlemeyi amaçlayan prensipleri kapsar” (Erdoğan, 2006, s. 11).

“Etik liderliğe duyulan ihtiyacın sebebi ise son yıllarda iş hayatında yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallar nedeniyle karizmatik ve dönüşümsel liderlik türlerinin ve davranışlarının sorgulanması sonucunda liderlerin etik davranışının önem kazanmasıdır. Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranışlar sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan da iyi bir örnek olması gereklidir” (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 112, Aronson, 2001, s. 245). Fulmer (2004, s. 307) da etik liderliğe olan ilginin artmasının nedenini Pepperdine Üniversitesi Graziadio İşletme ve Yönetim Okulu dekanı Linda Livingston’ın açılış konuşmasından alıntı yaparak “Etik, değerler, liderlik ve doğruluk gibi kavramlar ulusal ve küresel ekonomilerdeki önemli düşüşlerden kurtulmaya çalışan yöneticiler için uçsuz bucaksız önem arz etmektedir” sözleriyle ifade etmektedir.

Dolayısıyla, başarı ve performansın düştüğü ekonomik kriz anlarından veya hile ve gayriahlaki durumlardan kaynaklanan skandallar sonrasında liderlerin etik davranışları ve ahlaki özellikleri önem kazanarak etik liderlik ön plana çıkmaya başlamıştır denilebilir.

“Liderin çalışanlar tarafından benimsenmesi, ahlaklı veya etik davranış göstereceğine ilişkin genel kanaat olmadan mümkün gözükmemektedir” (Ivancevich, 1994, s. 391). Etik liderliğin tanımını yapmak gerekirse; Burns (1978, s. 4) dönüşümcü liderliğin tanımını yaparken "Dönüşümcü liderliğin sonucu, takipçileri lider haline getiren ve liderleri ahlâkî açıdan doğruyu düşünüp bulabilen manevi bir önder haline getirebilen karşılıklı bir teşvik ve yükseliş ilişkisidir" şeklinde yaptıktan sonra etik liderliğin çerçevesini şu şekilde çizmektedir;

“Beni en çok ahlaki liderlik kavramı ilgilendirmektedir. Bu kavramdan kastettiğim ilk olarak, liderler ve liderlik edilenler sadece güç değil aynı zamanda karşılıklı ihtiyaçlar, istekler ve değerler

---

<sup>5</sup> www.tdk.gov.tr

üzerine bir ilişkiye sahiptir. İkinci olarak, takipçiler liderlere yanıt olarak alternatif liderler ve programlarla ilgili yeterli bilgiye ve bu seçenekler arasından seçim yapacak kapasiteye sahiptir. Üçüncü olarak liderler taahhütlerinin sorumluluğunu üstlenirler; eğer belli bir ekonomik, sosyal ve politik değişim vadederlerse, liderliğin bunu gerçekleştireceğini kabul ederler. Ahlaki liderlik sadece öğüt/vaaz vermek veya dindarlığı dillendirmek veya sosyal uyum konusunda ısrar etmek değildir. Ahlaki liderlik daima takipçilerin esas istek ve ihtiyaçlarından, tutkularından ve değerlerinden kaynaklanır ve daima onlara döner”.

### **1.4.3. Etkileşimci Liderlik**

Literatürde; işlemci liderlik, işlemsel liderlik, etkileşimci liderlik ve transaksiyonel liderlik olarak da adlandırılan etkileşimci liderlik “Ödül temelli değişime bağlı olarak çalışanların motive edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Burns, 1978, s. 4). “İzleyenlerin kuralları doğru bir biçimde uygulamasına dayanan, hedeflerin ve yapıların açık ve belirgin olduğu, iş görenlerin resmi sözleşme şartlarına göre çalıştığı, rutin değişimlerin yapılmasını gerekli kılan, düşük düzeyde çevresel belirsizliğin ve değişimin olduğu şartlarda, kısacası mekanik organizasyon yapılarında kabul edilebilir liderlik tarzıdır” (İşcan, 2006, s. 165). Bu tanımlardan hareketle etkileşimci liderliğin örgütsel faaliyetlerin başarıyla sürdürülmesine odaklandığı, başarıyı ödüllendirdiği, liderin iş görenlerden beklentilerinin açık seçik belli olduğu, değişimin ve yaratıcılığın beklenmediği ifade edilebilir.

Etkileşimci liderlikteki yönetim tarzı ile ilgili olarak ise Bass (1997, s. 133), “İster havuç ister sopa kullansın, etkileşimci liderlik takipçilerin hedefe ulaşmalarına genellikle yararlı olarak nitelendirilen üç bileşen içerir”:

**1. Koşullu Ödüllendirme:** “Liderler performansın ödüllendirilmesi için yapıcı bir yol-amaç ile etkileşimi ile uğraşırlar. Liderler beklentileri açıklar, destekleriyle ilgili söz ve kaynak alışverişinde bulunurlar, karşılıklı tatmin edici anlaşmalar yaparlar, kaynakları müzakere ederler ve başarılı takipçi performansını takdir ederler” (Bass, 1997, s. 134). Bir başka ifadeyle liderler yetkilerini performansını başarılı buldukları çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar.

**2. a) Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** “Liderler takipçilerin performansını izler ve standartlardan sapmalar ortaya çıkarsa düzeltici önlem alır. Hataları önlemek için kuralları uygularlar” (Bass, 1997, s. 134). Etkileşimci liderlik için yukarıda verilen tanımdan da anlaşılacağı üzere liderler çalışanların geçmişten



gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İş için belirli bir standart mevcuttur ve bir sorun ortaya çıkana kadar liderler sürece herhangi bir müdahalede bulunmazlar.

**b) Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** “Liderler sorunlar ciddileşene kadar müdahale edemezler. Harekete geçmek için hataların dikkatlerini çekmesini beklerler (Bass, 1997, s. 134). Liderler için çalışanlardan ziyade hedeflenen standartların yakalanması önemlidir. Standartlar yakalandığı sürece çalışanlara müdahalede bulunmazlar.

**3. Laissez Faire Liderlik:** Laissez faire "diğer insanların faaliyetlerine katılmak veya diğer insanların faaliyetlerini etkilemek konusunda isteksizlik<sup>6</sup>" anlamına gelmektedir.” Liderler sorumluluklarını kabul etmekten kaçınır, ihtiyaç duyduklarında yok olurlar, yardım taleplerini takip edemezler ve önemli konular hakkındaki görüşlerini dile getirmeye direnirler” (Bass, 1997, s. 134). “Bu nedenle de bu tür liderlik davranışı temelde liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür” (Karip, 1998, s. 449).

### 1.5. Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Lider ve liderlikle ilgili genel geçer bir tanım olmadığı gibi, liderlerin sahip olması gereken özelliklerle ilgili de literatürde birbirinden son derece farklı ve çok sayıda özellik bulunmaktadır. Drucker (1996)<sup>7</sup> elli yıldan fazla bir süredir üniversitede bir öğretmen ve yönetici olarak, şirketlere danışman olarak, yönetim kurulu üyesi olarak ve gönüllü olarak her türlü kuruluşla çalıştığını, yıllar boyunca yüzlerce liderle rollerini, amaçlarını ve performanslarını tartıştığını ve bu deneyimlerden aldığı iki dersi şu şekilde ifade etmektedir:

“Birincisi, aralarında "doğuştan liderler" olabilir, ancak kesinlikle çok azı buna bel bağlamaktadır. Liderlik öğrenilmelidir ve öğrenilebilirdir.

İkinci büyük ders "lider kişilik", "liderlik tarzı" ve "liderlik özellikleri" yoktur.

Yarım yüzyılda karşılaştığım ve birlikte çalıştığım en etkili liderlerin bazıları kendilerini ofisine kilitlerlerdi, diğerleri de topluluklar içinde kalmayı son derecede seven insanlardı. Pek çoğu olmasa da bazıları "güzel adamlardı" ve diğerleri sert disiplin yanlılarıydı. Bazıları çabuk ve

<sup>6</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/laissez-faire>

<sup>7</sup> <http://boston.goarch.org/>

düşünmeden hareket ederdi; diğerleri uzun uzun inceler ve bir karara varması sonsuza kadar sürerdi. Bazıları sıcaktı ve insanlara hemen sempatik gelirdi; diğerleri, sadece benim gibi yabancılarla değil, kendi kuruluşundaki insanlarla bile yıllarca yakın bir şekilde çalıştıktan sonra dahi uzak kalmışlardı. Bazıları derhal ailesinden bahsederken diğerleri ellerindeki işin dışında hiçbir şeyden söz etmediler.

Karşılaştıklarım arasındaki etkili liderlerin sahip oldukları tek ve yegâne ortak kişilik özelliği sahip olmadıkları bir şeydi: ya çok az "karizmaya" sahiptiler ya da hiç "karizmatik" değillerdi ve bu terimi ya da ifade ettiği şeyi çok az kullanıyorlardı”.

Diğer taraftan Drucker’dan farklı olarak, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu iddia eden “Özellikler Yaklaşımı”na göre ise “lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal ve kişilik özellikleri açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır” (Koçel, 2003, s. 468).

“Davranışsal Yaklaşım” da liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu fikrini öne süren yaklaşımdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s. 4, Owens, 1976, s. 226).

Değişik koşulların, değişik liderlik tarzlarının gerektirdiğini öne süren “Durumsallık Yaklaşımı”na göre her ortamda geçerli olabilecek tek bir etkili liderlik biçimi yoktur. Bu yaklaşım liderlik olgusunu şartları da dikkate alarak irdelemektedir ve liderin etkinliğini belirleyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır; gerçekleştirilmek istenilen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri (Koçel, 2003, s. 476).

**Tablo 2: Liderlik Teorileri ve Liderlik Araştırmalarındaki Yaklaşımlar**

DÖNEM	YAKLAŞIM	ANA TEMA
1940’LARIN SONUNA KADAR	Özellik	Lider doğudur; liderlik yaradılıştan gelen bir yetenektir.
1940 – 1960 ARASI	Tarz	Liderin yaptıkları etkinliğin liderin davranışıyla etkisi vardır.
1960 – 1980 ARASI	Durumsallık	Her şey koşullara bağlıdır. Liderliğin etkililiği koşullardan etkilenir.
1980’DEN GÜNÜMÜZE	Yeni Liderlik	Liderler vizyon sahibidir. Sadakat ve duygusal bağlılığı teşvik ederler. Karizmatik ve dönüştürücü liderliği içerir.

Kaynak: Bryman, A. (1992, s. 1) Charisma and Leadership in Organizations.

Liderlik olgusu ile ilgili temel yaklaşımların liderden beklentilerinin taban tabana zıt olmasından dolayı genel geçer kabul gören özellikler listesi mevcut değildir. Yine de literatürde genel kabul görmüş olan liderlik özellikleri listeleri bulunmaktadır. Bu listelerden birinde Geller (2000, s. 39) herhangi bir iş ortamındaki ve kültüründeki tüm liderlerin ve hatta yöneticilerin de sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde listelemiştir; Lider:

1. “Süreç üzerinde yoğunlaşır.
2. Eğitir.
3. Koşullu ifadeler kullanır.
4. Önce dinler.
5. Sahiplenmeyi teşvik eder.
6. Seçimi teşvik eder.
7. Beklentileri belirler.
8. Kendinden emindir ancak katı değildir.
9. Sayıların ötesine bakarlar.
10. Ayrım yapar”.

Bu listeden hareketle liderlerin aslında yargılayıcı ve despot bir yaklaşımdan ziyade son derece yapıcı ve hem kendisinin hem de çalışanlarının gelişimi için oldukça açık fikirli bir anlayışa sahip olması gerektiği ifade edilebilir.

Türk-İslam tarihinin ilk eserlerinden biri olan ve Yusuf Has Hacıp tarafından 11. yüzyılda kaleme alınan Kutadgu Bilig’de (2003) devlet yönetimi ve lideri ele alınırken, o günkü devlet lideri olan “bey”de bulunması gereken nitelikler şu şekilde ifade edilmiştir;

1. “Affedici Olmalıdır.
2. Cömert Olmalıdır.
3. Sabırlı Olmalıdır.

4. Vefakâr Olmalıdır.
5. Faziletli Olmalıdır.
6. Mütevazı Olmalıdır.
7. Tok Gözlü ve Hayâ Sahibi Olmalıdır.
8. Kötü Alışkanlıkları Olmamalıdır.
9. Tatlı Dilli ve Doğru Sözlü Olmalıdır.
10. Dikkatli ve İhtiyatlı Olmalıdır.
11. Adil Olmalıdır.
12. Zulmetmemeli ve Öfkesine Yenilmemelidir”.

Yukarıda alıntı yapılan iki eser arasında yaklaşık 1.000 yıllık bir süre olmasına rağmen, insanların liderlerinden beklentilerinde çok büyük bir değişim olmadığı ifade edilebilir. Hatta her iki kaynakta da liderin sahip olması istenen insani özelliklerin benzer olduğu göze çarpmaktadır.

Yılmaz (2013, s. 20) ise liderlik olgusu için en önemli unsurun takipçiler olduğuna dikkati çekerken, liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde özetlemektedir: “Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler, yani size inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gerek. Tek başınıza lider olamazsınız. Onları vizyonunuza inandırabilmek için, iletişim ve ikna yeteneklerinizin gelişmiş olması, onlara güven verebilmek için, dürüst, adil, verdiği sözleri tutan, sağlam bir kişilik ve karakter gereklidir.

Son olarak, Ferrarisini Satan Bilge adlı kitabında Robin Sharma (2005, s. 102) “Kendine bile liderlik edemeyen bir kimse, bir firmaya nasıl liderlik edebilir? Kendine bakmayı ve özen göstermeyi öğrenmeden bir aileye nasıl bakabilirsin? İyi hissetmezken nasıl iyilik yapabilirsin?” sorularıyla liderlerde bulunması gereken en önemli özelliğin kendini tanıma olduğuna dikkate çekmiştir. Zira, kişinin başkalarına yardımcı olması için öncelikle kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanıması, eksikliklerini bilerek üstesinden gelmesi gerekir ki bu sayede başkalarına da faydası olsun.

## **1.6. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine oldukça benzer kavramlar gibi görünmesine ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılıyor olmasına rağmen lider

kavramının idareci/yönetici kavramları ile karıştırılmaması gerekir. Lider ve yönetici birbirlerine yakın oldukları kadar birbirinden uzak kavramlardır aslında. Greenberg ve Baron'a göre lider ve yöneticiyi birbirinden ayıran en önemli fark, "liderin öncelikli fonksiyonu örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir" (Greenberg ve Baron, 2003, s. 471–472). Liderlik etmekle yönetmek arasındaki temel fark ortaya bir vizyon çıkarabilmek veya çıkaramamaktır.

"Yöneticilik taban çizgisinde bir odak noktasıdır: Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim? Liderlik ise tavan çizgisiyle belirlenir: Başarmak istediğim şeyler nelerdir. Yöneticilik başarı merdivenini tırmanma becerisidir; liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını belirlemektir" (Covey, 2011, s. 114).

"Bazı yöneticiler belirli şartlarda üstün başarı gösterirler. Kimi hızlı gelişen bir işte çok başarılı bir yönetim gösterirken, kimi de batmak üzere olan bir işletmeyi kurtarmakta uzmandır. Ancak gerçek önderler (liderler), kendilerini değişen duruma uyarlamasını bilenlerdir" (Gümüş, 2015, s. 195)

Yönetici ve lider arasındaki ayrımı en net biçimde ortaya koyan ve literatürde oldukça çok kabul gören ayrımlardan biri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar**

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Yenilikçidir.	Yöneticidir.
Farklılık oluşturur.	Mevcut düzeni sürdürür.
Geliştiricidir.	Koruyucudur.
Kişisel-bireysel merkezlidir.	Sistem ve yapı merkezlidir.
Güven özendiricidir.	Kontrol eğilimlidir.
Uzun vadeli bakış açısı vardır.	Kısa vadeli bakış açısı vardır.
Ne ve Niçin sorularına önem verir.	Nasıl ve Ne Zaman sorularına önem verir.
Çevreye odaklanır.	Alt yönetsel kademelere odaklanır
Mevcut durumu sorgular.	Mevcut durumu kabul eder.
Kendi çalışanları ile çalışır.	Normlara uygun kişilerle çalışır.
Doğru iş yapandır.	İşi doğru yapandır

Kaynak: Besler, S. (2012, s. 172) İşletme Yönetimi

Tablo 3'ten de anlaşıldığı üzere; liderlerin en önemli özelliği kendilerini takip eden insanları harekete geçiren, motive eden, yön gösteren kişi olması ve tüm bunları yaparken de ihtiyaç duyduğu gücü kendinden almasıdır. Ayrıca lider, eylemlerini yaparken süreç içinde gerçekleştirip, bulunduğu konumu ayrıcalık olarak görmez. Bilakis bu konumun getirdiği sorumlulukların ve yükümlülüklerin adil ve tarafsız biçimde yürütülmesi, hakkaniyete riayet edilmesi ve adaletsizlikten kaçınması gerektiğinin bilinciyle etik ve adalete bağlı kalması gerektiğinin farkında olarak, çoğunlukla da kendisini takip edenlerden daha fazla çabalayarak çalışmak zorunda olduğunu bilir.

Ancak, yönetici gücünü çoğunlukla başkaları tarafından getirildiği makam veya pozisyondan alır ve yenilik yapmak yerine sistemin ve düzenin mümkün olduğunca korunması ve sabit kalması için muhafazakâr bir tutum içinde hareket eder. Bulduğu mevki korumak adına, liyakati gözetmek yerine çıkar ve menfaati ön plana çıkarma ihtimali söz konusudur ve olaylara geniş bir perspektiften bakmak yerine kısa vadeli planlarla günü kurtarma derindedir.

Tabii ki bütün yöneticiler böyle olumsuz tutum ve davranışlar sergiler ve liderler ise daima doğru işler yapar gibi yanlış bir genelleme yapmak doğru değildir. Liderler de insandır ve nihayetinde hata yapmaları kadar doğal bir şey yoktur. Ancak liderler çoğunlukla en iyiyi ve en doğruyu ararken hata yaparken, yöneticiler ise aşırı korumacı tavırları yüzünden modern dünyanın hayatın her alanında getirdiği ve hatta mecbur kıldığı değişime ayak uyduramayarak yanlışlar yaparlar. Diğer bir ifadeyle, yanlış yapmaktan korkmaları en büyük yanlışlarıdır. Ancak unutulmaması gereken husus: “Yanlış yapmaya hazırlıklı değilseniz hiçbir zaman özgün bir şey bulamazsınız”<sup>8</sup>. Bu durumda da kişi ister bir şirketin ister bir ordunun en tepesinde olsun, yönetici olarak kalmaya mahkumdur.

---

<sup>8</sup> [https://www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity#t-326647](https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity#t-326647) Sir Ken Robinson, TED TALKS, 2006.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı Drucker “Yöneticilik işleri doğru biçimde yapmaktır, liderlik ise doğru işleri yapmaktır<sup>9</sup>” diyerek tek bir cümle ile özetlemektedir.

Liderlik ile yöneticiliği birbirinden ayıran niteliklerle ilgili son olarak; Lewis Carroll’ın, Alice Harikalar Diyarında (1897, s. 40)<sup>10</sup> adlı eserinde; Alice: “Hangi yoldan gideyim?” diye sorar. Tavşan ise: “Nereye gideceğini bilmiyorsan, hangi yoldan gittiğinin hiçbir önemi yok!” diye cevaplar. Liderler nereye, ne zaman, neden, nasıl ve kiminle gitmesi gerektiğini bilen kişilerdir. Yöneticiler ise çoğunlukla aynı yere birisini gönderen ya da kendisi de gitse bile daha önceki yöneticiler de gitmiş olduğu için giden kişilerdir. Liderler koydukları hedefe takipçilerinin de gelmesini sağlarken, yöneticiler başkalarının koyduğu hedefe astlarını, çoğunlukla, zorla sürüklerler.

### 1.7. Liderler İçin İpuçları

Evrensel geçerliliği olan tek bir lider tanımı ve lider türü olmadığı için liderlik konusunda verilebilecek ipuçları da çok uzun bir liste oluşturacaktır. Bu nedenle listeyi sınırlandırmak amacıyla daha önce “Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler” başlığı altında verilen özelliklere ek olarak ilk önce Schminke (2000, s. 80-87)’nin eski Samuray ilkelerini kullanarak hazırladığı eserinde liderlik konusunu ele alırken sunduğu Samuray ilkeleri ipucu olarak sunulabilir;

- Baskı yapmaktan kaçın,
- Gasp etmekten sakın,
- Güç ve otoriteyi suiistimal etmekten sakın,
- Yönetici mevkiini kirlletmeyin.

Amerikan Özel Operasyonlar Komutanlığının dokuzuncu komutanı olan Amiral William H. McRaven’ın Texas Üniversitesi 2014 yılı mezuniyet törenindeki konuşmasındaki ifadeler de liderler için oldukça faydalı tavsiyeler içermektedir.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <https://www.goodreads.com/quotes/18976>

<sup>10</sup> <https://www.goodreads.com/>

<sup>11</sup> <https://news.utexas.edu/2014/05/16/mcraven-urges-graduates-to-find-courage-to-change-the-world>

- “Eğer dünyayı değiştirmek istiyorsanız yatağınızı yaparak işe başlayın çünkü küçük işleri doğru biçimde yapamazsanız büyük işleri asla yapamazsınız.
- Dünyayı tek başınıza değiştiremezsiniz. Başkalarının yardımına ihtiyacınız vardır. Herkese saygı duyun.
- Ne kadar uğraşsanız uğraşın bazen başarısızlıklar kaçınılmaz olabilir. Başarısızlıkla yüzleşin ve ilerlemeye devam edin”.

Bu tavsiyelerin dışında farklı araştırmacılar tarafından sunulan bazı tavsiyeler ise aşağıda sıralanmıştır:

### **1.7.1. Proaktif Olun**

Gelecekte olması muhtemel durumlar için harekete geçmek veya önlem almak anlamına gelen proaktif<sup>12</sup> olma durumu; kişinin olay olmadan önce bilgi toplamasını, toplanan bilgiyi analiz etmesini, bu analize göre bir karara varmasını, kararın gerçekleştirilebilmesi için bir plan hazırlamasını ve harekete geçmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla kişinin karşısına çıkabilecek olası sorunlar ve çözümlere karşı hazırlıklı olacağı için başarısızlığa sebep olan panik, karmaşa ve kaos gibi olumsuz şartlardan mümkün olduğunca az etkilenmesi öngörülmektedir.

Covey (2011, s. 81) ise proaktif olmayı “Kişisel Karar Verme Alışkanlığı” olarak ifade ederken içeriğini; “İnsan olarak kendi yaşamımızdan sorumlu olduğumuz anlamına gelir. Davranışlarımız koşullarımızın değil kararlarımızın bir işlevidir. Değerlerimizi duygularımızdan üstün tutabiliriz. Bazı şeylerin olması için hem inisiyatifimiz vardır hem de sorumluluğumuz” şeklinde açıklayarak proaktif olmanın kişisel özgürlüğü ve etkiyi artırdığını iddia etmektedir.

### **1.7.2. Sonunu Düşünerek İşe Başlayın**

Sonunu düşünerek işe başlamak, varılacak hedefin önceden belirlenmesi, sürecin buna göre planlanması, olası avantaj ve dezavantajların gözden geçirilmesi ve bu doğrultuda işe başlamayı içerir. Aldıkları kararları bu doğrultuda, yani sonunu düşünerek alan, kâr – zarar hesabı yaparak bir işi yapmanın mı yoksa yapmamanın mı daha faydalı olacağını hesaplayabilenler ancak ve ancak gerçek liderlerdir. Sun

---

<sup>12</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/proactive>



Tzu (2000, s. 84) bu gerçeği “Girdiği her savaşı kazananlar aslında usta değildirler. Başka orduları savaşmadan çaresiz bırakanlar, işte onlar en iyisidir” şeklinde ifade etmektedir.

Covey (2011, s. 111) ise sonunu düşünerek işe başlamayı “Kişisel Liderlik Alışkanlığı” olarak ifade ederken içeriğini; “Varacağınız yeri iyice belirleyerek işe başlamak demektir. Şu anda nerede bulunduğunuzu daha iyi anlamak ve attığınız adımların her zaman doğru yönde olmasını sağlamak için nereye gittiğinizi bilmektir” şeklinde açıklayarak geleceği zihninizde canlandırarak ilke merkezli hareket etmeyi tavsiye etmektedir.

### **1.7.3. Önemli İşlere Öncelik Verin**

Başarıyı elde etmek için sahip olunması gereken üçüncü alışkanlık olan önemli işlere öncelik vermek “Kişisel Yönetim Alışkanlığı” şeklinde ifade edilebilir ve Covey (2011, s. 175)’e göre “Etkili kişilerin zihinleri sorunlara değil, fırsatlara açıktır. Fırsatları besleyip sorunları kuruturlar. Önlemleri önceden düşünürler”. Kısacası bu alışkanlıktaki temel ilke; etkili olmak için ilişkilerin, rollerin ve faaliyetlerin dengelenmiş olması gerekir çünkü öncelik aciliyete değil öneme bağlıdır.

### **1.7.4. “Kazan / Kazan” Diye Düşünün**

Kazan/kazan biçiminde düşünmek, “Kişiler Arası Liderlik Alışkanlığı”dır. “Kişiler arası etkili liderlik için vizyon, proaktif inisiyatif ve güvenliğin yanı sıra, ilke merkezli kişisel liderlikten kaynaklanan rehberlik, bilgelik ve güç de gereklidir” (Covey, 2011, s. 247). Bu alışkanlıktaki temel ilke etkili ve uzun soluklu ilişkilerin karşılıklı yarar sağlamayı gerektirdiğidir. Bu nedenle de liderler kendi yararlarını gözettikleri kadar başkalarının yararını da gözetmelidirler. Kalıcı başarıyı yakalamak için iş birliğini rekabete tercih etmek gerekir.

### **1.7.5. Önce Anlamaya Çalışın Sonra Anlaşılmaya**

İletişim insan ilişkileri açısından en temel ve vazgeçilmez beceridir ve bu becerinin ilk aşaması çoğunlukla dinlemekle başlar. “Empatik İletişim Alışkanlığı”nın önemine dikkat çekmek isteyen Covey (2011, s. 274) ise insanların konuşurken genellikle birbirlerini genellikle 4 düzeyden birinde dinlediğini iddia

ederek, 5 dinleme düzeyinin; ilgilenmeme, dinler görünme, seçici dinleme, dikkatli dinleme ve empatik dinleme olduğunu ifade etmektedir.

İlk 4 düzeydekinden farklı olarak empatik dinleme düzeyi, iletişimde yaygın olarak yapılan “teşhis koymadan önce tedavi sunma” alışkanlığından kurtulmayı ve karşındakini anlamak için dinlemeyi sağlar. Yine Covey (2011, s. 275)’in sözleriyle “Empatiyle dinlemede kulaklarınızla dinlersiniz. Ama aynı zamanda ve daha önemlisi, gözleriniz ve yüreğinizle de dinlersiniz. Duyguları, anlamları kavramak için dinlersiniz. Davranışları anlamak için dinlersiniz. Sezer, hisseder, içgüdülerinizden faydalanırsınız”. Bu sayede de iletişimde “sıranın bize gelmesini beklemek” yerine “anlama”ya odaklanmak ve çözüm üretmek daha kolay hale gelir ve liderler için oldukça gerekli bir alışkanlıktır.

#### **1.7.6. Sinerji Yaratın**

İki kişinin veya bir grubun birlikte çalıştığı ve ayrı ayrı yapacaklarından daha fazla başarıya ulaştığı bir durum<sup>13</sup> olarak tanımlanan sinerji Covey (2011, s. 300)’e göre; “İlke merkezli liderliğin özüdür. Bir katalizör işlevi görür, birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçleri açığa çıkarır”.

“Yaratıcı İşbirliği Alışkanlığı” olarak ifade edilen bu alışkanlıktaki temel ilke “bütünün kendi parçalarının toplamından daha büyük olması”dır. Bütünü oluşturan parçalar birbirlerinden farklı farklıdır. Ancak farklılıkları iş birliğine yöneltmek başarıyı da getirebilir. Bu nedenle bu alışkanlıktaki temel süreçler; kazan/kazan ilkesini hedeflemek, empati ile dinlemek, (anlaşmazlık durumunda iki tarafın da kabul edeceği) üçüncü seçeneği bulmak ve alçak gönüllü olmak şeklinde sıralanmaktadır.

#### **1.7.7. Baltayı Bileyin**

Başarılı olmaktan daha zor olan bir şey varsa o da başarıyı aynı şekilde devam ettirebilmektir. Bu nedenle sürdürülebilir başarıyı elde edebilmek için sürekli zinde olmak ve daima kendini yenileyerek çalışmaya devam etmek gerekir. Covey (2011, s. 330)’in de “Baltayı Bileyin” tavsiyesinde bulunurken dikkat çekmek

---

<sup>13</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/synergy>

istediği alışkanlık “Yenilenme Alışkanlığı”dır. Diğer 6 alışkanlığı içine alan bu alışkanlığın temelinde sürekli iyileştirme çabası yer almaktadır. Süreç ise; ilke merkezli bir yaşam sürebilmek için insan doğasının dört boyutu olan fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal/duygusal boyutlarda kişinin kendisine hedefler koymasını içermektedir. Bunun sonucunda ise; değer duygusunu sağlayan “güvenlik”, yön kaynağını teşkil eden “rehberlik”, yaşama bakış açısını değiştiren “bilgelik” ve son olarak da kişiye hareket yeteneği sağlayan “güç” olgusuna erişmek mümkün hâle gelecektir.

### **1.7.8. Yaratıcılığı Öldürmeyin**

Albert Einstein “Hayal gücü her şeydir. Hayatın getireceği cazip şeylerin bir ön izlemesidir” der. Çalışanların performanslarını optimum seviyeye getirmelerini sağlamak çoğunlukla liderlerin sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluğu yerine getirmek için de çalıştığı kişilerin bakış açılarını ve fikirlerini önemsemek hemen hemen her lider türü için faydalı olan niteliklerden birisidir. Fikirlerine değer verildiğini ve takdir edildiğini hisseden bireyler genellikle daha üstün performanslar sergiler. Tam tersi durumda, diğer bir ifadeyle yeni fikirlere karşı olumsuz yaklaşım içinde bulunarak ve teşvik ve takdirden yoksun bir liderlik tutumuyla karşılaşıldığında, değer görmediğini hisseden bireylerin de performansları düşer. İbn-i Sina’nın “Bilim ve sanat takdir edilmediği yerden göç eder” dediği gibi kimi zaman bireyler takdir gördükleri yerlere gider, kimi zaman da performansları kaybolur. Bu nedenle yaratıcılığı öldürmemek ve teşvik etmek, liderin bireylerin işlerine daha büyük bir motivasyonla sarılmalarına yardımcı olur.

### **1.7.9. Aceleci Kararlardan Kaçının**

1516 yılında Sir Thomas More tarafından kaleme alınan ve hâlâ günümüzde dahi neden yazıldığı ve hangi amaca hizmet ettiği üzerinde yüzyıllardır birbirinden taban tabana zıt görüşler ve hararetli tartışmalar gerçekleşmeye devam eden Ütopya adlı eser, Ütopya adası ve üzerinde yaşayan halkın yaşam tarzını anlatır. Yazarın aslında elde edilmesi imkânsız olan mükemmel bir düzeni resmettiği eser detaylı bir biçimde incelendiğinde, yazarın Yönetim ve Liderlik adına öne sürdüğu savlar günümüz liderlerine ve yöneticilerine de oldukça ışık tutacak ve yolunu aydınlatacak bir mahiyet teşkil etmektedir.

More ülkeyi yöneten liderlerin oluşturduğu senatoyu “Onlar, önüne getirilen sorunu daha ilk günde tartışmamak gibi bir prensip belirlemiştir; kurultayın önüne henüz gelen konular bir sonraki toplantıya bırakılır. Böylece kişinin erken karar verip ilk aklına gelen düşünceyi söylemesi, sonra da inanmadığı halde, gururuna yenik düşerek diğer oturumlarda ilk düşüncesinde ısrar etmek suretiyle kendi şanını korumak pahasına toplumun ortak çıkarına zarar vermesi engellenir. Yani bu yolla devlet adamlarının ani kararlar vermesi önlenir ve daha temkinli davranmaları sağlanır” şeklinde tasvir eder. Aslında yüzyıllar öncesinden seslenen More, günümüz liderlerinin belki de en sık yaptığı hatayı önlemenin yollarından birini göstermiştir denilebilir. Eğer liderler karar vermeden önce her şeyi enine boyuna düşünerek ele alırsa, verdikleri yanlış karar sayılarında düşüş olması ihtimali oldukça yüksektir.

#### **1.7.10. Açık Fikirli Olun**

Liderlik, her konuda en donanımlı ve mükemmel olmayı zorunlu kılan, tanrısal bir olgu değildir. Bu nedenle de ihtiyaç duyulan konularda ve durumlarda başkalarından tavsiye almak veya öne sürdüğü fikirle ilgili çalışanlarının fikrini sormak liderlerin göstermesi gereken davranışlardandır. Bu sayede öne sürülen fikir veya görüş düzeltilebilir veya geliştirilebilir. Bu konuda Nadel (1993, s. 10) “Fikrinize âşık olmayın. Orijinal fikirler genellikle kusurlarla birlikte doğar. Güzelleştirmesi zaman, çaba ve disiplin ister. Bazen asla mükemmele dönüşmez. Eğer âşık olursanız asla yüzüstü bırakamazsınız. Aşkınızı insanlara saklayın” diyerek açık fikirli olmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAŞARI

### 2.1. Örgütsel Başarının Tanımı

“Örgütsel başarı, örgütün belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının toplam sonucudur” (Benligiray, 1999, s. 5) ve bireysel, grup ve örgütsel düzeyler olmak üzere üç ana düzeyde ele alınmaktadır. “Bireysel düzeyde başarı örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde durmakta ve performans değerlendirmeleriyle ölçülmektedir. Grup başarısı kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade etmektedir. Başarının örgütsel boyutu ise örgüt hem birey hem gruplardan oluştuğu için ikisini de kapsayan işlevlerden oluşmaktadır” (Can, 2005, s. 349).

“Örgütsel başarının sağlanmasında, daha yüksek performans için çevre, yapı ve strateji arasındaki uyumu sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirilebilir. Bu stratejiler uygulanma zamanı ve faaliyet alanları açısından birbirlerinden farklı, aralarında neden sonuç ilişkisi olan, birbirleriyle sinerjik etkileşimli pek çok faktörün etkisi altında olabilir” (Karakaya vd. 2011, s. 209).

### 2.2. Örgütsel Başarıyı Etkileyen Faktörler

Örgütsel başarıyı sağlamak için farklı örgütsel yapılarda farklı faktörlerin gerçekleşmesi gerekebilir. Literatürde örgütsel başarıyı getiren faktörlerle ilgili net bir liste bulunmamaktadır. Farklı araştırmalarda farklı faktörlerin örgütsel başarıyı sağladığı ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütsel başarıyı sağlamada en yaygın olarak ifade edilen faktörler arasından belirlenenler aşağıda sıralanmıştır.

#### 2.2.1. Örgüt Kültürü

“Tıpkı insanların kişilikleri olduğu gibi örgütlerin de ortak değerlerden, inançlardan ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Ortak değerler, ürünün kalitesi, müşteri hizmetleri ve çalışan davranışlarına örgütün yüklediği öneme karşılık gelir. İnançlar örgütteki kişilerin kendileri ve firma hakkında sahip oldukları fikirleridir. Son olarak normlar ise, kişiler arasındaki etkileşimi ve davranışları yönlendiren ve yazılı olmayan kurallardır” (Flamholtz ve Akşehirli, 2000, s. 490). “Paylaşılan değerler bir örgütün özünü ifade eder. Beklentileri birbirine bağlar, yeralımı sağlar, dönüşüm ve büyüme için bir temel oluşturur. Değerlere vurgu yapan bir lider,

insanlara belirsizlik denizinde sürüklenmeyi önleyecek bir çapa, örgütü büyütecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam sağlayarak neyin değişmeyeceğinin işaretini verir. Liderlik değerlerle başlar” (Sullivan ve Harper, 1997, s. 88).

Lider ve onu lider olarak görüp takip eden kişiler aslında birbirlerinden çoğunlukla ayrılmaz bir bütünün parçalarını oluştururlar. Başarılı bir örgütün, kuruluşun ve hatta bir ordunun lideri konumundaki kişinin başarısı sadece kendisinden kaynaklanmaz. Yanında bulunan çalışma arkadaşlarından tutun başında bulunduğu birimin en alt tabakasındaki çalışana kadar olan geniş yelpazedeki tüm kişilerin liderin başarısında veya başarısızlığında kimi zaman doğrudan ve büyük ölçüde, kimi zaman da dolaylı ve küçük ölçüde de olsa mutlaka bir payı vardır. Hatta bazı durumlarda kişinin örgütteki pozisyonu ve fonksiyonundan bağımsız olarak katkısı büyük ölçüde gerçekleşebilir.

### **2.2.2. Çalışanların İş Tatmini**

“Örgütsel başarının yakalanmasını sağlayan unsurlardan biri olan çalışanların iş tatmini, genel olarak çalışanların fiziksel ve zihinsel refahına katkıda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir” (Mohammad vd. 2011, s. 153) ve “çalışanların çalışma ortamına karşı tepkisi olarak tanımlanmaktadır” (Berry, 1997, s. 12). “Çalışanların iş tatminini etkileyen pek çok değişkenin (ücret, terfi imkanları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, güvenlik, verimlilik ve çalışma koşulları gibi) olması konuya yöneticilerin çok daha dikkatle yaklaşmalarını gerektirmektedir” (Bayrak Kök, 2006, s. 291).

“Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise, çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir” (Bayrak Kök, 2006, s. 294-295).

### **2.2.3. Adanmışlık – Örgütsel Bağlılık**

“Literatürdeki bir adı da adanmışlık” olan (Karahan, 2008, s. 148) örgütsel bağlılık, “iş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği ve örgütte içinde kalarak

örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur” (Mowday vd. 1979, s. 227).

“Adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar. Çalışmaya adanmış olan bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar” (Turgut, 2011, s. 156).

“Örgütsel bağlılık ise; çalışanların örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve çabadır. Örgütsel bağlılıkta; yaş, örgüt içi kıdem, bireysel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır” (Tan, 2016, s. 67). “Örgütsel bağlılığın sağlanması için ise çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etmesi, organizasyonun başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile organizasyonel üyeliği devam ettirme isteğine sahip olması gerekir” (Kaya ve Selçuk, 2011, s. 179, Drummond, 2000).

#### **2.2.4. Örgüt İçi Sağlıklı İletişim**

“Örgütsel bağlamda iletişim; örgütte, gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasında, bilgi ve düşünce alışverişi olarak tanımlanmaktadır” (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 101). Her ne kadar teknolojinin getirdiği imkanlar sayesinde makineler ve teknolojik ekipmanlar insanların yaptığı pek çok işi devralmış olsa da iş görenler örgütsel faaliyetleri yerine getirmek için hâlâ iletişim kurmak zorundadırlar.

“Gelişen teknoloji iletişim araçlarının çeşitliliğini artırmış olmasına rağmen örgüt içi iletişimin yönü dikey ve yatay olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt içerisinde dikey iletişim, üst kademelerinden alt kademelerine doğru iş emirleri, işletme prosedürleri, amaçları ve performans değerlemesi gibi bilgilerin; alt kademelerinden

üst kademelerine doğru ise, örgütü geliştirmeye ilgili öneriler, karar almada yardım talebi, görev durum raporu gibi bilgi ve haber akışını işaret etmektedir” (Williams ve Egglan, 1991, s. 31).

Örgütsel başarı için son derece önemli bir unsur olan iletişim, olumsuz şartların zirveye ulaştığı krizlerin çözümü için de anahtar rol oynar çünkü Akdağ ve Taşdemir (2006, s. 143)’in de ifade ettiği gibi “bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır”.

### **2.3. Liderlik Türleri ve Örgütsel Başarı İlişkisi**

“Birçok faktör örgütsel başarıyı etkileyebilir. Ancak örgütsel başarı için son derece önemli bir faktör etkili liderliktir” (Saluhiddin, 2010, s. 1). Çünkü “bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren şey ruhtur. İyi bir lider de mekanik olan organizasyonun ruhudur, ona can verir” (Hatiboglu, 1993, s. 220). “Liderin takipçilerine destek olması, kişisel olarak dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi takipçilerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir. Bütün işletmelerde veya örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen; çalışana onun özel bir kişi olduğunu kabul ettirmek ve bu sayede de motivasyon sağlayarak örgüte bağlılığını sağlamaktır” (Greenberg ve Baron, 2000, s. 462).

Örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, örgüt kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. “Örgütteki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm örgüt bireylerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını yani kültürünü yansıtmalıdır” (Şahinyan, 2011, s. 66). Aksi takdirde örgütün bireyleri tarafından içselleştirilmeleri mümkün olmadığı için örgüt kültürünün sekteye uğramasına, dolayısıyla da başarının olumsuz olarak etkilenmesine sebep olabilir.

Örgütsel başarıyı elde etmek için farklı liderlik türleri farklı yaklaşımlar ve davranışlar sergilemektedir. Bu nedenle de örgütsel başarı üzerinde farklı liderlik türlerinin farklı etkilere sahip olmaları son derece doğaldır.



### 2.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Başarı

“Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenlere ekstra rol davranışlarının anlamlı ve anlaşılır olabilmeleri için ilham kaynağı olurlar. Amaçları bireysel hedef ve amaçların karşılanması ve daha büyük bir yapıda örgüt sahibi olabilmektir” (Oğuz, 2011, s. 382, Bass ve Riggio, 2006). Ayrıca dönüşümcü liderler, “işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturdukları yeni vizyonla birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayıp çevresel koşulları fırsata dönüştürürler” (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209).

“Dönüşümcü liderlik doğrudan uzun dönemli yüksek performans ile bağlantılıdır. Dönüşümcü şekilde düşünen ve davranan örgütler, uzun dönemde daha iyisini yaparlar” (Seidman ve Mccauley, 2011, s. 46).

“Dönüşümcü liderler bütüncül bir dönüşüm ortaya çıkarmaları için dönüşüm sürecinin kurumsallaştırılması gerektiğini bilirler” (Tichy ve Devanna, 1990, s. 31). Bu kurumsallaştırma süreci ise daha önce de ifade edildiği üzere dönüşümcü liderliğin sahip olduğu 4 alt boyutu yoluyla yürütülür. Bu alt boyutlardan idealleştirilmiş etki (karizma) yoluyla liderin çalışanlara rol model olması sağlanır. Lider ile kendini özdeşleştiren çalışanların performansında artış meydana gelebilir.

İlham verici motivasyon vasıtasıyla ise tüm yetenek ve becerileri ortaya çıkan çalışanların, örgütsel başarı için son derece önemli bileşenler olan adanmışlık, örgütsel bağlılık, örgüt içi sağlıklı iletişim ve uyum faktörleri başarıyla gerçekleştirilebilir.

Entelektüel uyarım çalışanların eski sorunlara yeni çözümler getirmesini teşvik ettiği için uzun süredir devam edegelen sorunların bertaraf edilmesini, dolayısıyla da performans ve başarının artmasını tetikleyebilir.

Bireyselleştirilmiş düşünce ise liderlerin çalışanları ile özel olarak ilgilenmesini gerektirmektedir. Bunun gerçekleşmesi durumunda ise lider tarafından ilgi gören çalışanın yöneticilere ve lidere duyduğu güven artabilir. Dolayısıyla da örgüte bağlılığı artan çalışanın başarısı artacağı için örgütsel başarıda da artış gözlemlenebilir.

“Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderler içerisinde bulunduğu kitleyi motivasyonla yönlendirir. Akıl ve duygu mekanizmalarını birlikte harekete geçirerek takipçileri üzerinde büyük bir etki oluşturarak ve cesaretlendirerek güven duygusunu sağlamlaştırır” (Osula ve Ideboen, 2010, s. 11). Bu nedenle de “dönüşümcü liderler, diğer liderlik türlerine nazaran çalışanlarına daha fazla tatmin, motivasyon ve bağlılık sağlar ve bu nedenle de daha yüksek düzeyde performans göstermelerine sebep olur” (Keegan ve Den Hartog, 2004, s. 610). Bu iddiayı destekleyen mahiyette bir bulguya ulaşan Nakdiyok ve İşcan (2005, s. 295), Türkiye’deki büyük ölçekli işletmeleri temel alan araştırmalarında, dönüşümcü liderlikle işletmelerin küreselleşme derecesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda Türkiye’deki küresel işletme liderlerinin büyük ölçüde dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olduklarını, dolayısıyla da dönüşümcü liderlikle işletmenin küreselleşme derecesi arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu belirlemişlerdir.

### **2.3.2. Etik Liderlik ve Örgütsel Başarı**

“Etik liderlik, bireysel davranışlar ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun olan davranışların sergilenmesi ve bu türlü davranışların karar alma ve iki yönlü iletişim süreçleriyle çalışanlar tarafından da sergilenmesinin teşvik edilmesidir” (Brown vd. 2005, s. 120). “Normatif etik ise neyin ahlaki bakımdan doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü olduğunu ortaya koyan, bunun için belirli ölçütler sunup bu ölçütleri haklı kılma ve temellendirme ile uğraşan uygulamalı bir etik tarzıdır” (Bolat ve Seymen, 2003, s. 6). Bu tanımdan hareketle etik liderlikte en önemli hususların etik ilkeler ve prensipler olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle de her ne kadar etik liderler için de örgütsel başarı önemli olsa da, başarının gelmesi için etikten taviz vererek kişilerin vicdanını yaralayacak veya incitecek etik dışı davranışları benimsemezler.

Etik liderliği bazı liderlik türlerinden ayıran bir diğer önemli husus da liderin davranışlarının takipçileri üzerindeki etkisinin boyutudur. İş görenlerin etik çerçevesinde hareket etmesini isteyen liderler, öncelikle kendileri etik davranışlar sergileyip, etik olmayan davranışlardan sakınarak örnek olmalıdır. “Takipçilerinin de etik çerçevesinde hareket etmesini isteyen etik liderler, etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir, etik konular üzerine sürekli

eğitim sağlayabilir, çalışanların sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir, ödül ve ceza sistemleri getirebilirler” (Uğurluoğlu ve elik, 2009, s. 143, Howell ve Costley, 2006). Diğer bir ifadeyle etik liderler günlük başarılar için etik değerlerden ve prensiplerden taviz vermekten kaçınır, bunun yerine örgüte etik bir atmosferin hâkim olmasını sağlayarak başarıyı yakalamanın peşinden koşarlar.

### **2.3.3. Etkileşimci Liderlik ve rgtsel Başarı**

“Etkileşimci liderler astların istenen sonuçları elde edebilmesi için neyi, ne zaman yapması gerektiği konusunda onlara yol gösterirler. Bu sayede, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde edebilirler” (Eren, 2000, s. 320). “Ancak, etkileşimci liderlik konsepti, yönetimi, liderlerin emir vermek ve sunulan hizmetler karşılığında ödül alıp vermek için meşru gücü, ödüllendirme gücünü ve zorlayıcı gücü kullandığı işlemler dizisi olarak görmektedir. Dönüşümcü liderlikten farklı olarak etkileşimci liderlik heyecansız ve tutkusuzdur; insanları heyecanlandırmaz, dönüştürmez, güçlendirmez veya grup ya da örgütün ilgilerine odaklanmaya teşvik etmez” (Bateman, 2002, s. 397). Bu nedenle yenilik ve gelişimin gerekli olmadığı, sistemin işlemesinin yeterli olduğu örgütsel yapılarda yeterli olan etkileşimci liderlik, rekabetin etin olduğu ve bu nedenle de yenilik ve yaratıcılığın ön planda olduğu bir alanda faaliyet gösteren örgütlerin başarısı için yeterli olmayabilir.

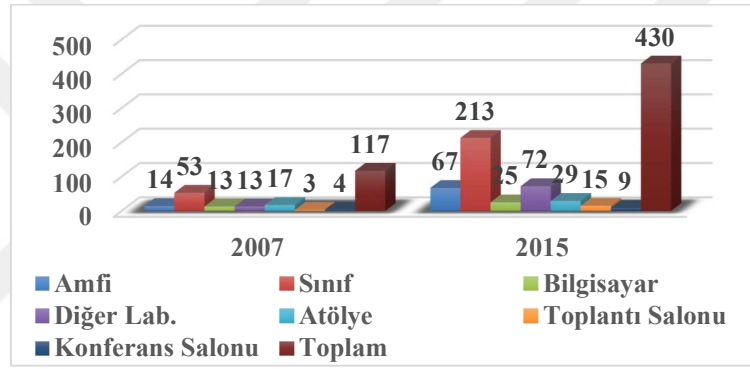
### 3. ÜNİVERSİTELERİN PERFORMANS ANALİZİ

Araştırmaya konu olan üniversiteler fiziki yapılar, akademik yapılar, akademik ve sosyal-kültürel faaliyetler, bilgi ve teknolojik kaynaklar, akademik yayınlar, ulusal ve uluslararası projeler, uluslararasılaşma ve yıllık toplam bütçeleri üzerinden incelenmiş olup, bu bölümde üniversitelerin kuruluş aşamasında sahip oldukları imkânlar ve 8 yıllık süreç sonunda geldikleri konum ile sergiledikleri büyüme performansları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### 3.1. KARABÜK ÜNİVERSİTESİ

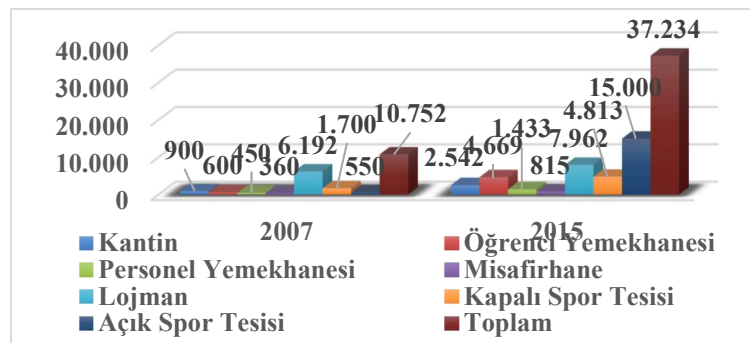
##### 3.1.1. Fiziki Yapılar

Grafik 1: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar



Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Amfi sayısında %379, sınıf sayısında %302, bilgisayar laboratuvarı sayısında %92, diğer laboratuvar sayısında %454, atölye sayısında %71, toplantı salonu sayısında %400, konferans salonu sayısında %125 ve toplam büyümede de %268’lik bir büyüme gerçekleşmiştir.

Grafik 2: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar



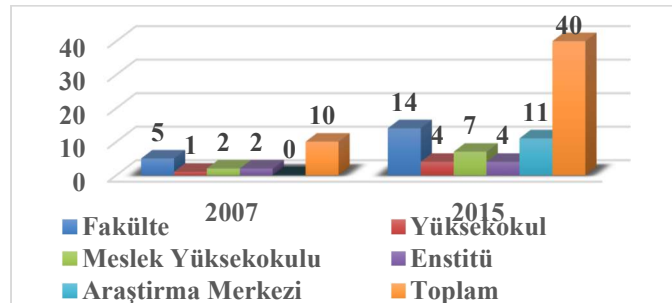
Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %182, öğrenci yemekhanesi alanında %678, personel yemekhanesi alanında %218, misafirhane alanında %126, lojman alanında %29, kapalı spor tesisi alanında %183, açık spor tesisi alanında %627 ve toplam büyümede de %246'lık bir büyüme gerçekleşmiştir.

Üniversitenin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesislerin 8 yıl gibi nispeten kısa bir sürede bu oranda artmış olması elbette büyük bir başarıdır. Ancak kişi başına düşen sosyal alan üzerinden bir inceleme yapmak gerekirse; 2007 yılında üniversite nüfusu 5.878'i öğrenci, 160'ı akademik personel ve 124'ü idari personel olmak üzere toplam 6.162 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 1,74 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 49.877'ü öğrenci, 940'ı akademik personel ve 446'sı idari personel olmak üzere toplam 51.263 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 0,72 m<sup>2</sup> olmuştur.

Bu sonuç Karabük Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda göstermiş olduğu büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayıları ile doğru orantılı olmadığını, 2015 yılında 2007 yılına oranla %59'luk bir düşüş olduğunu göstermektedir. Aslında sosyal alan miktarında elde edilen büyüme oldukça yüksek olsa da, bu düşüşün temel nedeni; öğrenci, akademik personel ve idari personel sayılarındaki yüksek artıştır.

### 3.1.2. Akademik Yapılar

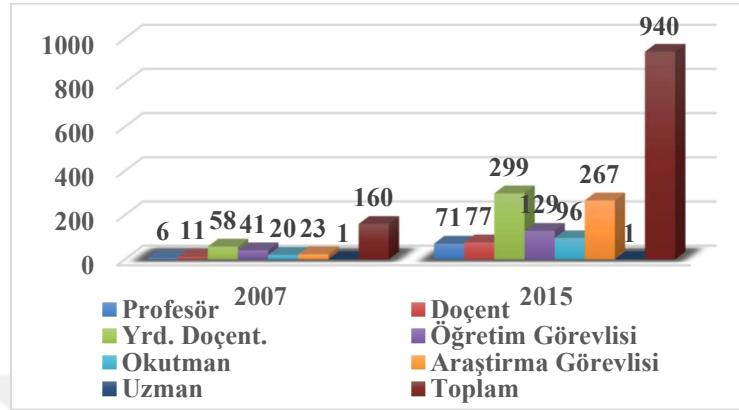
**Grafik 3: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte sayısında %180, yükseköğretim sayısında %300, meslek yüksekokulu sayısında %250, enstitü

sayısında %100, araştırma merkezi sayısında 11 adet ve toplam büyümede de %300'lük bir büyüme gerçekleşmiştir.

**Grafik 4: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**

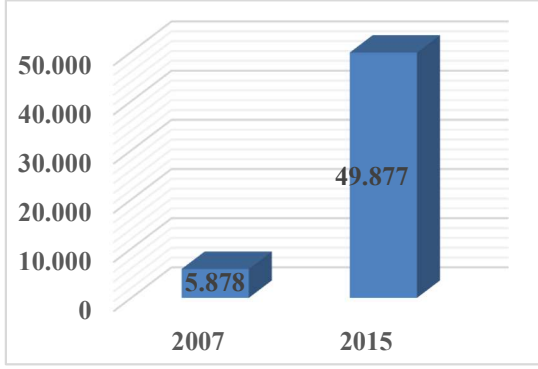


Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında %1.083, doçent sayısında %600, yardımcı doçent sayısında %416, öğretim görevlisi sayısında %215, okutman sayısında %380, araştırma görevlisi sayısında %1.061 ve toplam akademik personel sayısında %488'lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Uzman sayısında ise herhangi bir artış gerçekleşmemiştir.

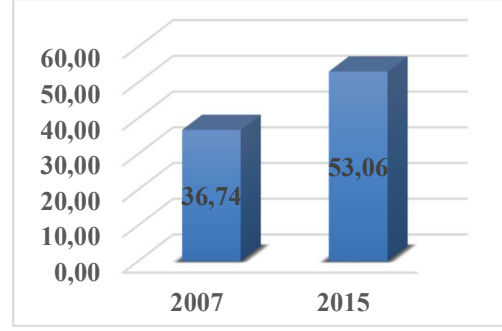
Karabük Üniversitesinin sahip olduğu akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında mevcut olan 160 akademik personelin 58 tanesini, diğer bir ifadeyle %36'sını yardımcı doçentlerin, %26'sını öğretim görevlilerinin, %14'ünü ise araştırma görevlilerinin oluşturmasıdır.

8 yıllık süreç sonunda ise yardımcı doçentlerin oranı %32'ye, öğretim görevlilerinin oranı %14'e gerilemiş olup, araştırma görevlilerinin oranı %29'a ulaşmıştır. Bu durumun sebebi ise; 2007 yılında 5.878 öğrencinin 3.344'ü yüksekokul ve meslek yüksekokulunda, 2.372'si fakültelerde, 162'si ise enstitülerde eğitim görmekteydi. 2015 yılına gelindiğinde ise 49.877 öğrencinin 34.031'i fakülte, 2.321'i enstitü ve 13.525'i yüksekokul ve meslek yüksekokulunda eğitim görmektedir. Hem fakültelerin sayısındaki artış hem de öğrenci sayısındaki yüksek artış üniversitenin araştırma görevlisi ihtiyacını artırdığı için akademik personel oranlarında değişim yaşanması kaçınılmaz olmuştur.

**Grafik 5: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**

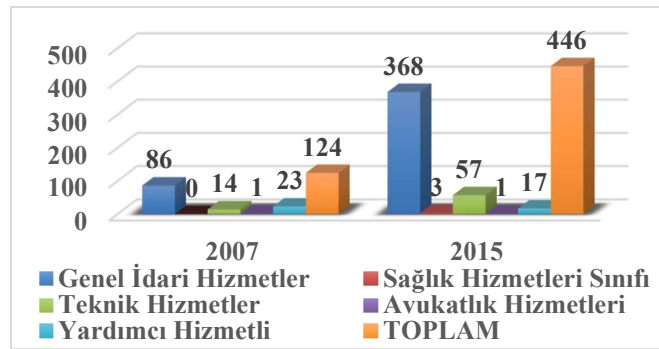


**Grafik 6: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını gösteren yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %488’lik büyük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin öğrenci sayısında ise %749’luk devasa bir artış olduğu için öğretim elemanına düşen öğrenci sayısında da %44’lük bir artış gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir. OECD (2012) raporunda 2010 yılında yükseköğretimde öğretim elemanına düşen öğrenci sayısının OECD ülkelerinde ortalama %15,5, Türkiye’de ise %18,8 olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle Karabük Üniversitesinin 53,06 olan öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını düşürmek için akademik personel sayısını artırması gerekmektedir.

**Grafik 7: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Karabük Üniversitesinde 2007 yılında 124 idari personel 5.878 öğrenci ve 160 akademik personel toplam 6.038 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 446 idari personelin 46.877 öğrenci ve 940 akademik personel toplam 47.817 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 48,69 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 107,33 kişiye 1 idari personel düştüğü anlamına

gelmektedir. Bu artış idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla 2 kat arttığı sonucuna ulaşılması anlamına gelmektedir. Hatta daha da ileri giderek diğer üniversitelerdeki idari personelin iş yükü ile kıyaslandığında en ağır iş yükünün Karabük Üniversitesindeki idari personelde olduğu ifade edilebilir.

### 3.1.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler

**Tablo 4: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları**

FAALİYET TÜRÜ	2007	2015
Sempozyum ve Kongre	2	4
Konferans / Seminer / Panel / Açıkoturum	30	108
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	0	2
Toplantı / Bilimsel Toplantı	0	59
Kariyer Günleri	0	9
Söyleşi	0	0
Tiyatro	6	8
Konser	3	11
Sergi	1	3
Turnuva	2	0
Teknik Gezi	4	10
Eğitim Semineri / Diğer Seminerler	0	23
Diğer	0	48
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>285</b>

Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal-kültürel faaliyetleri gösteren yukarıdaki tablodan; üniversitenin konferans, seminer, panel ve açıkoturum faaliyetlerine daha fazla ağırlık verirken, tiyatro, konser, sergi gibi kültürel etkinlikler konusunda da oldukça aktif olduğu görülmektedir.

Ayrıca, bilimsel toplantı, kariyer günleri, teknik gezi ve eğitim semineri gibi nispeten daha çok kariyer odaklı faaliyetler konusunda da oldukça fazla sayıda faaliyet gerçekleştiren üniversitenin toplam faaliyet sayısında %494'lük bir artışın olması, öğrencilerin örgün eğitim olanaklarının artırılmasının yanında akademik ve sosyal – kültürel etkinliklerle de desteklendiklerini göstermektedir.

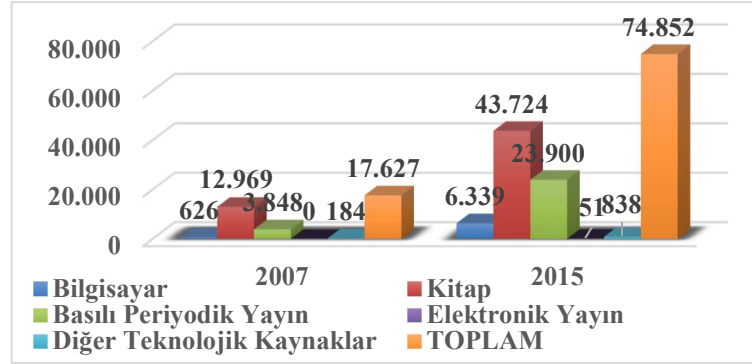
### 3.1.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Karabük Üniversitesinde 2007 yılında üniversitenin akademik ihtiyaçlarına cevap vermesi için envanterinde kayıtlı olan 17.627 bilgi ve teknolojik kaynak bulunmaktaydı ve bu kaynakların %72'sini kitaplar oluşturmaktaydı. 2015 yılında ise



bilgi ve teknolojik kaynak sayısının %324,6 artarak 74.852 olduğu ve bu kaynakların %58'ini kitapların oluşturduğu tespit edilmiştir.

**Grafik 8: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları**

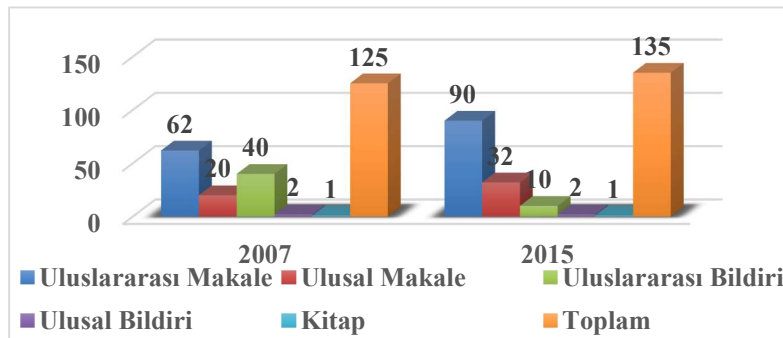


Yukarıda verilen grafikten çıkarılabilecek diğer bir sonuç da 2007 yılında bulunmayan elektronik yayınların 2015 yılında 51'e, 3.848 olan basılı periyodik yayın sayısının 23.900'a çıkarılmış olmasıdır. Bu konuda Karabük Üniversitesinin özellikle kitaplara daha ağırlık verdiği, bununla birlikte kütüphanesindeki teknolojik kaynak sayısını artırmaya yönelik çalışmalar da yürütmüş olduğu ifade edilebilir.

Ayrıca bilgi ve teknolojik kaynak sayısında meydana gelen bu artışın üniversitenin öğrenci sayısı ve akademik personel sayısındaki yüksek artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılama adına atılmış önemli bir adım olduğu ifade edilebilir.

### 3.1.5. Akademik Yayınlar

**Grafik 9: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları**



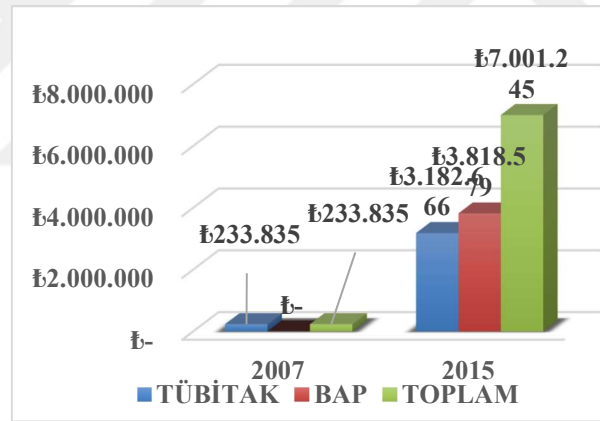
Karabük Üniversitesinde 2007 ve 2015 yıllarındaki akademik yayın sayısını gösteren aşağıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında 125 olan toplam yayın sayısının %49,6'sını uluslararası makale, %32'sini ise uluslararası bildiriler oluşturmaktadır. 2015 yılında 135 olan toplam yayın sayısının ise %66,6'sını

uluslararası makale, %7'sini ise uluslararası bildiriler oluşturmaktadır. Bu sonuç Karabük Üniversitesi akademik personelinin uluslararası yayınlara daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir ve üniversitenin uluslararasılaşma boyutu adına çok önemlidir.

Ancak toplam akademik personel sayısında %488'lik bir büyüme gerçekleşen üniversitede 2007 yılında 160 olan akademik kadronun yayın sayısı 125 iken 2015 yılında 940'a ulaşan akademik kadronun 135 yayın yapmış olması verileri topluca ele alındığında akademik yayın konusunda akademisyenlerin daha fazla çaba sarfetmeleri gerektiği ifade edilebilir. Bu alandaki tabiri caizse düşük performansın sebebi olarak da öğretim Elemanına Düşen yüksek öğrenci sayısı olabileceğini söylemek de mümkündür.

### 3.1.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

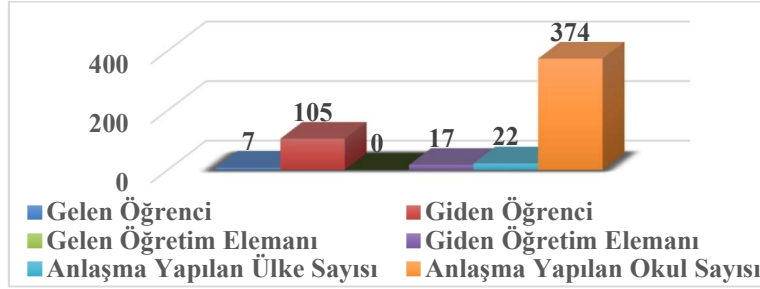
**Grafik 10: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



Karabük Üniversitesinde 2007 ve 2015 yıllarındaki ulusal ve uluslararası proje bütçelerini gösteren aşağıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında 233.835TL olan toplam proje bütçesi %2.894 artarak 2015 yılında 7.001.245TL'ya ulaşmıştır. 2015 yılındaki toplam projenin %54,5'ini Bilimsel Araştırma Projeleri, geri kalan %45,5'i ise TÜBİTAK Projeleri oluşturmaktadır. Bu sonuç Karabük Üniversitesi akademik personelinin özellikle ulusal projeler konusunda oldukça büyük bir mesafe kat ederek araştırmaya konu olan üniversitelerin içinde açık ara en büyük bütçeye sahip olan üniversite olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sonucun ülkemizin bilimsel ve teknolojik açıdan ilerlemesi ve gelişmesi adına çok önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.1.7. Uluslararasılaşma

**Grafik 11: KBÜ 2010 ve 2015 Yılları Arası Erasmus Programı İstatistikleri**

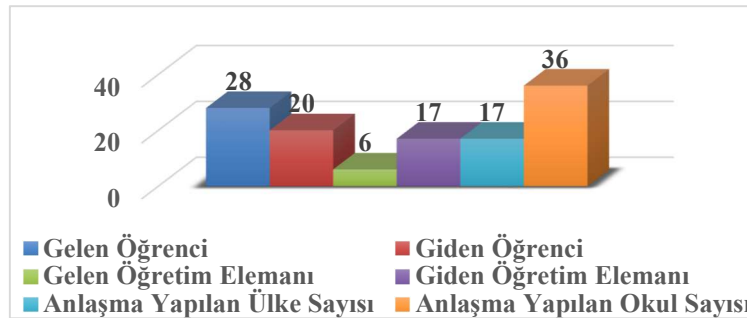


Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerden biri olan Erasmus Programı konusunda Karabük Üniversitesinin 2015 yılındaki istatistiklerini gösteren yukarıdaki grafikten; bu programdan 105 tanesi öğrenci, 17 tanesi öğretim elemanı olmak üzere toplamda 122 kişinin faydalandığı görülmektedir. Bu gösterge Erasmus Programı özelinde üniversitede öğrenci odaklı bir yaklaşım olduğunun iddia edilebileceğini göstermektedir.

Üniversiteye gelen Erasmus öğrenci sayısı ise 7'dir. Hem programdan faydalanan öğrenci-öğretim elemanı dengesi, hem de gelen öğrenci sayıları konusunda Karabük Üniversitesi araştırmaya konu üniversiteler içinde ciddi biçimde öne çıkmaktadır. Ancak üniversiteye gelen öğretim elemanı parametresindeki verinin de 0 olması üniversitenin bu konuda daha fazla çaba göstermesi gerektiğine işaret etmektedir.

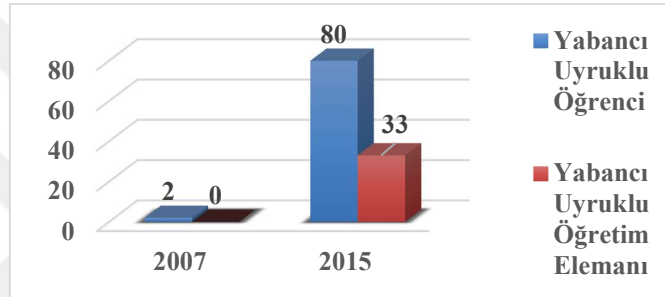
Erasmus Programı konusunda dikkat çekici diğer bir nokta da Karabük Üniversitesinin 22 farklı ülkeden toplam 374 üniversitesiyle ikili anlaşma yapmış olmasıdır. Bu parametre öğrencilerin öğrenim görecekları üniversiteleri tercih ederken seçme şanslarının yüksek olduğunu göstermektedir.

**Grafik 12: KBÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri**



Erasmus Programına göre nispeten yeni olan Mevlâna Programında da Karabük Üniversitesinin ciddi çalışmalar yürütmekte olduğu 17 ülkeden 36 üniversite ile ikili anlaşma yapmasından. Ayrıca üniversite 28 gelen öğrenci, 20 giden öğrenci, 6 gelen öğretim elemanı, 17 giden öğretim elemanı olmak üzere toplam 71 hareketlilik sayısına ulaşmıştır. Bu hareketliliklerin 34'ünü gelen personel/öğrenci, 37'sini ise giden personel/öğrenci oluşturmaktadır. Bu da Karabük Üniversitesinin Mevlâna Programında Erasmus Programına oranla daha dengeli bir iş birliğine ulaştığını göstermektedir.

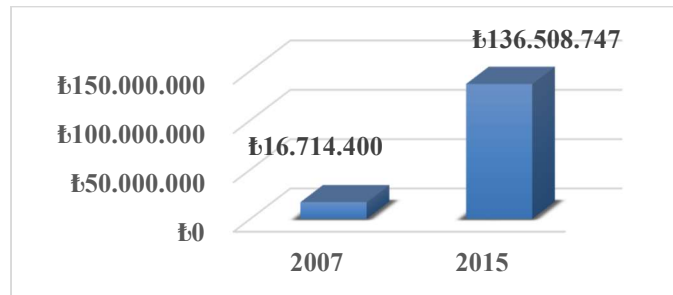
**Grafik 13: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları**



Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin bir diğeri de yabancı uyruklu öğrenci ve yabancı uyruklu akademik personel sayılarıdır. Bu konuda ise üniversite bünyesinde 2007 yılında 2 yabancı uyruklu öğrenci öğrenim görmekteyken, yabancı uyruklu personel bulunmamaktadır. Ancak 2015 yılına gelindiğinde bünyesinde 80 yabancı uyruklu öğrenci ve 33 yabancı uyruklu öğretim elemanı bulunduran Karabük Üniversitesinin 8 yıllık süreçte toplamda 113 uluslararası kimliğe sahip öğrenci ve öğretim elemanı sayısına ulaşması uluslararasılaşma konusunda önemli bir aşama kaydetmiş olduğunu göstermektedir.

### 3.1.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 14: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**

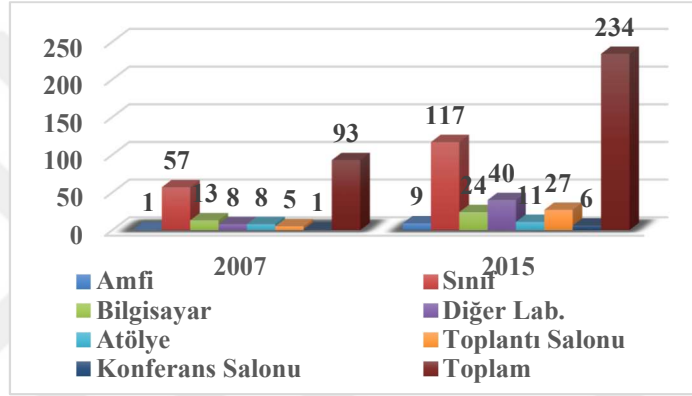


Karabük Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçesinde %716,7'lik büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 5.878 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 2.843,55₺ iken, 2015 yılında bu rakam 49.877 öğrenci için kişi başı 2.736,90₺ olarak gerçekleşmiştir.

## 3.2. OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ

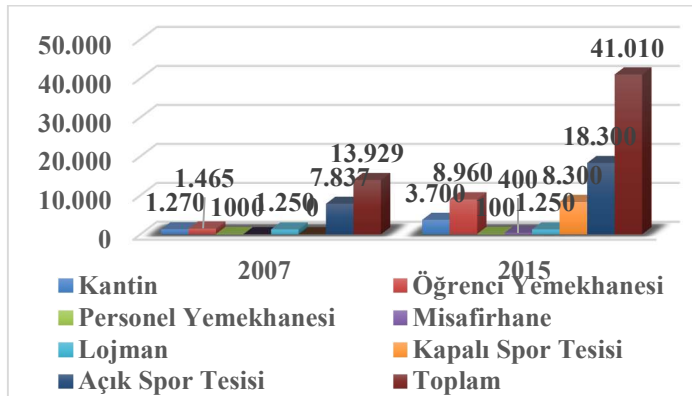
### 3.2.1. Fiziki Yapılar

**Grafik 15: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar**



Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde; amfi sayısında %800, sınıf sayısında %105, bilgisayar laboratuvarı sayısında %85, diğer laboratuvar sayısında %400, atölye sayısında %38, toplantı salonu sayısında %440, konferans salonu sayısında %500 ve toplam büyümede de %152'lik bir büyüme gerçekleşmiştir.

**Grafik 16: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar**

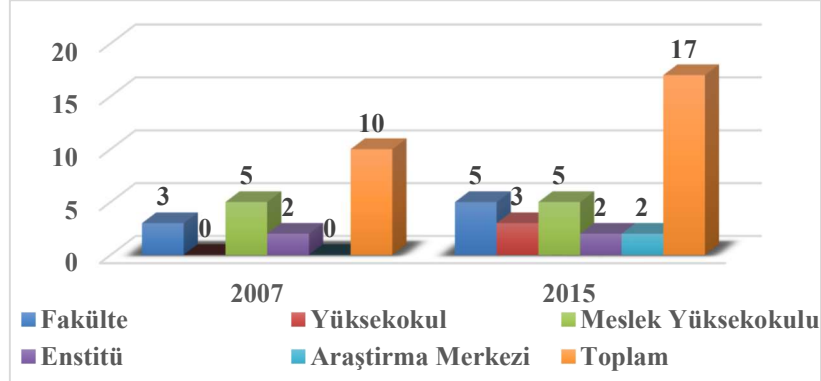


Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %191, öğrenci yemekhanesi alanında %512, misafirhane alanında 400 m<sup>2</sup>, kapalı spor tesisi alanında 8300 m<sup>2</sup>, açık spor tesisi alanında %134 ve toplam büyümede de %194'lük bir büyüme gerçekleşmiştir. Personel yemekhanesi ve lojman konusunda 2015 yılına ait verilere İdari Faaliyet Raporunda yer verilmemiş olduğundan 2007 yılı verileri baz alınmıştır.

2007 yılında üniversite nüfusu 3.955'i öğrenci, 113'ü akademik personel ve 84'ü idari personel olmak üzere toplam 4.152 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 3,35 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 11.272'si öğrenci, 388'i akademik personel ve 304'ü idari personel olmak üzere toplam 11.964 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 3,42 m<sup>2</sup> olmuştur. Bu sonuç Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda göstermiş olduğu büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayıları ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

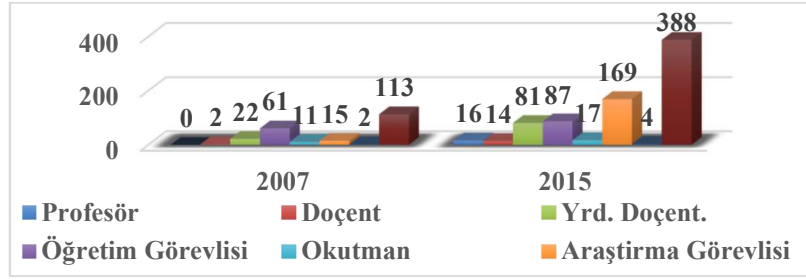
### 3.2.2. Akademik Yapılar

**Grafik 17: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



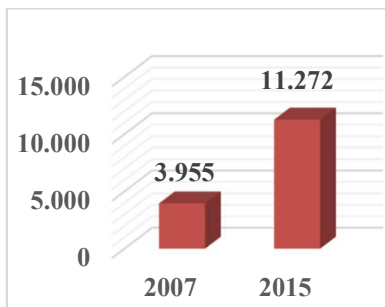
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte sayısında %67, yüksekokul sayısında 3 adet, araştırma merkezi sayısında 2 adet ve toplam büyümede de %70'lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitede meslek yüksekokulu sayısında ve enstitü sayısında herhangi bir artış gerçekleşmemiştir.

**Grafik 18: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**

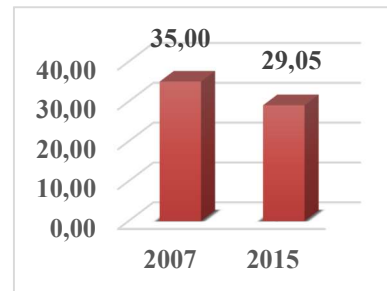


Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında 16 adet, doçent sayısında %600, yardımcı doçent sayısında %268, öğretim görevlisi sayısında %43, okutman sayısında %55, araştırma görevlisi sayısında %1027, uzman sayısında 25 adet%100 ve toplam akademik personel sayısında %243'lük bir büyüme gerçekleşmiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin sahip olduğu akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında 3 fakültesi bulunmasına rağmen, kadrolu hiçbir profesör veya doçent akademisyene sahip olmaması, mevcut olan 113 akademik personelin 61 tanesini, diğer bir ifadeyle %54'ünü öğretim görevlilerinin, %19'unu yardımcı doçentlerin, %13'ünü ise araştırma görevlilerinin oluşturmasıdır. 8 yıllık süreç sonunda ise öğretim görevlilerinin oranı %22,4'e gerilemiş olup, araştırma görevlilerinin oranı %43,5'e, yardımcı doçentlerin oranı ise %21'e ulaşmıştır. Bu durumun sebebi ise 2007 yılında 3.955 öğrencinin tamamı yüksekokul ve meslek yüksekokulunda eğitim görmekteydi. Bundan dolayı da en çok ihtiyaç öğretim görevlisi kadrosundayken, 2015 yılına gelindiğinde ise fakülte ve enstitülerde eğitim gören öğrencilerin sayısının yüksekokul ve meslek yüksekokulunda eğitim gören öğrenci sayısını yakalaması nedeniyle diğer kadrolara olan ihtiyaç da artmıştır.

**Grafik 19: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



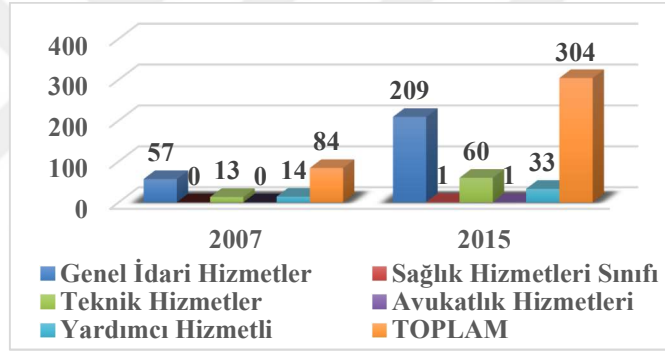
**Grafik 20: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısını gösteren yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %243'lük büyük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin sahip olduğu öğrenci sayısında ise %185'lik bir artış olduğu için öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısında da %17'lik bir düşüş gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir.

Bu sonuçtan hareketle Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 yılında 35 olan öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısını 2015 yılında 29,05'e düşürmüş olmasına rağmen OECD ortalamasını olmasa bile en azından Türkiye ortalamasını yakalamak adına akademik personel sayısını artırması gerekmekte olduğu ifade edilebilir.

**Grafik 21: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 2007 yılında 84 idari personel 3.955 öğrenci ve 113 akademik personel toplam 4.068 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 304 idari personelin 11.272 öğrenci ve 388 akademik personel toplam 11.660 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 48,42 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 38,35 kişiye 1 idari personel düştüğü anlamına gelmektedir. Bu düşüş idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla nispeten azaldığı, dolayısıyla da üniversitenin akademik ve idari personel ve öğrenci sayılarının idari personel açısından avantajlı bir artış içinde olduğu sonucuna ulaşılması anlamına gelmektedir.



### 3.2.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler

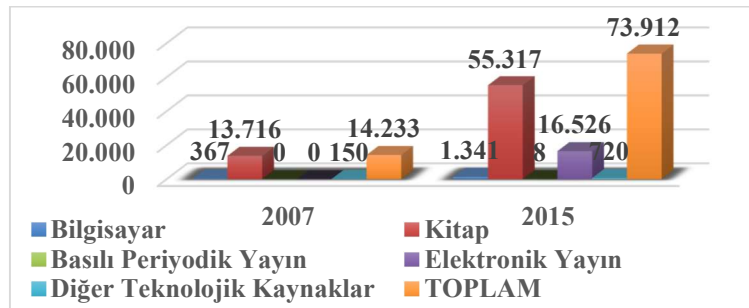
Tablo 5: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları

FAALİYET TÜRÜ	2007	2015
Sempozyum ve Kongre	0	3
Konferans / Seminer / Panel / Açıkoturum	2	28
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	0	0
Toplantı / Bilimsel Toplantı	0	0
Kariyer Günleri	0	0
Söyleşi	0	11
Tiyatro	0	1
Konser	0	9
Sergi	0	3
Turnuva	0	0
Teknik Gezi	6	10
Eğitim Semineri / Diğer Seminerler	0	9
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>74</b>

Tablo 5’te Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin kuruluş aşamasında 6 kez teknik gezi düzenlemiş olduğunu ve 2 kez de konferans, seminer, panel ve açıkoturum faaliyetlerini gerçekleştirmiş olduğu görülmektedir. 2015 yılında ise gerçekleştirilen 74 faaliyetin 28 tanesi, diğer bir ifadeyle %38’i konferans, seminer, panel ve açıkoturum faaliyetleriyken, %15’i söyleşi, %13,5’i teknik geziler ve %12’si ise konserlerdi. Ancak, her ne kadar üniversitenin toplam faaliyet sayısında %825’lik bir artış gerçekleşmiş olsa da öğrencilerin ders dışı zamanlarını daha verimli geçirmeleri adına akademik ve sosyal – kültürel etkinliklerle daha fazla desteklenmeleri gerektiği ifade edilebilir.

### 3.2.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Grafik 22: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları



Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 2007 yılında üniversitenin akademik ihtiyaçlarına cevap vermesi için envanterinde kayıtlı olan 14.233 bilgi ve teknolojik

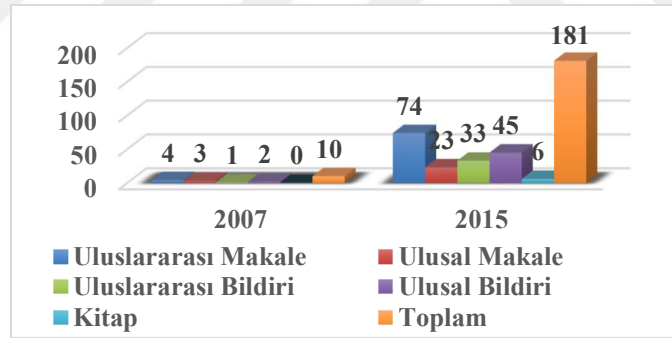
kaynak bulunmaktaydı ve bu kaynakların %96'sının kitaplar oluşturmaktaydı. 2015 yılında ise bilgi ve teknolojik kaynak sayısının %419 artarak 73.912 olduğu ve bu kaynakların %74,8'ini kitapların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda verilen grafikten çıkarılabilecek diğer bir sonuç da 2007 yılında bulunmayan basılı periyodik yayın ve elektronik yayınların 2015 yılında sırasıyla 8'e ve 16.526'ya çıkarılmış olmasıdır. Bu konuda Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin özellikle kitaplara daha ağırlık verdiği, bununla birlikte kütüphanesindeki teknolojik kaynak sayısını artırmaya yönelik çalışmalar da yürütmüş olduğu ifade edilebilir.

Ayrıca bilgi ve teknolojik kaynak sayısında meydana gelen bu artışın üniversitenin öğrenci sayısı ve akademik personel sayısındaki artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılamamanın ötesine geçmek adına atılmış önemli bir adım olduğu ifade edilebilir.

### 3.2.5. Akademik Yayınlar

**Grafik 23: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları**

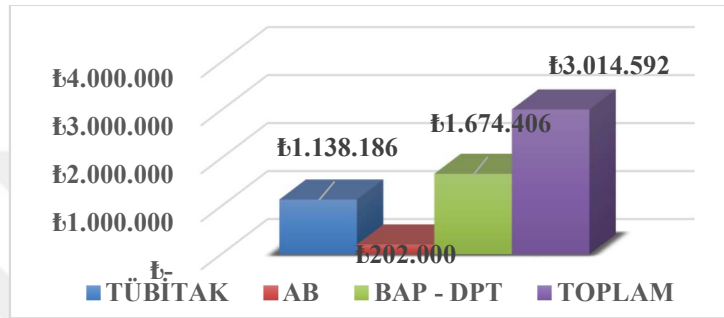


Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 2007 ve 2015 yıllarındaki akademik yayın sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde şu sonuçlara ulaşmak mümkündür: 2007 yılında 10 olan toplam yayın sayısının %40'ını uluslararası makale, %30'unu ise ulusal makaleler oluşturmaktadır. 2015 yılında 181 olan toplam yayın sayısının ise %40,8'ini uluslararası makale, %18,2'sini ise uluslararası bildirimler oluşturmaktadır. Bu sonuç Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi akademik personelinin uluslararası yayınlara daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir ve üniversitenin uluslararasılaşma boyutu adına önemli bir göstergedir. Ancak toplam akademik personel sayısında %243'lük bir büyüme gerçekleşen üniversitede 2007 yılında 113 olan akademik kadronun yayın sayısı 10

iken 2015 yılında 388'e ulaşan akademik kadronun 181 yayın yapmış olması verileri topluca ele alındığında akademik yayın konusunda akademisyenlerin daha yüksek bir performans göstermiş oldukları ortaya çıkmıştır. Bu alandaki performansın artarak devam etmesi üniversitenin akademik dünyada tanınırlığına büyük katkı sağlayacağı iddia edilebilir.

### 3.2.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

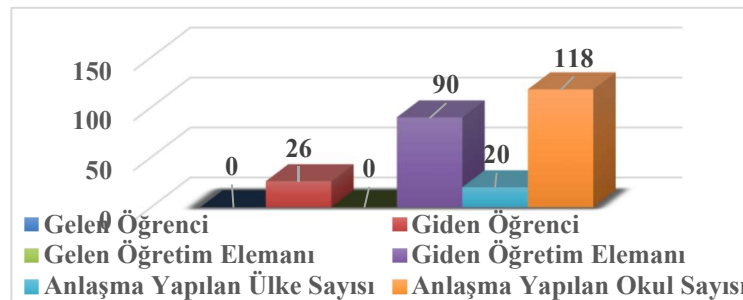
**Grafik 24: OSKÜ 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 2015 yılındaki ulusal ve uluslararası Proje Bütçelerini gösteren aşağıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında üniversitede yürütülen herhangi bir proje olmamış, 2015 yılında ise proje bütçelerinin toplamı 3.014.591,89₺'ye ulaşmıştır. Bu projelerin %37,75'ini TÜBİTAK Projeleri, %55,54'ünü Bilimsel Araştırma Projeleri, geri kalan %6,7'sini ise AB Projeleri oluşturmaktadır. Bu sonuç Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi akademik personelinin özellikle ulusal projeler konusunda oldukça büyük bir mesafe kat ettiğini, AB projeleri ile Uluslararasılaşma boyutuna da katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca bu sonucun ülkemizin bilimsel ve teknolojik açıdan ilerlemesi ve gelişmesi adına çok önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

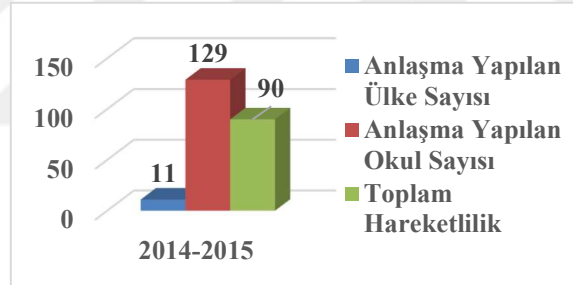
### 3.2.7. Uluslararasılaşma

**Grafik 25: OSKÜ 2015 Yılı Erasmus Programı İstatistikleri**



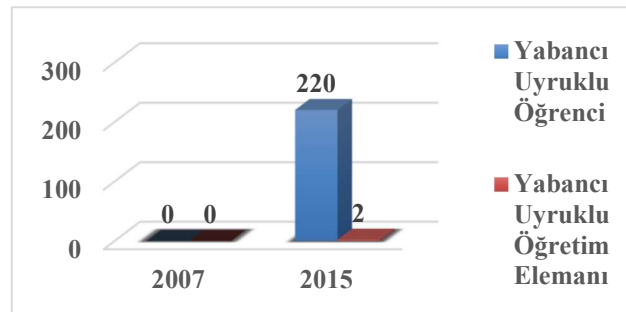
Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin ikisini oluşturan Erasmus ve Mevlâna Programlarından Erasmus Programı konusunda Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2015 yılındaki istatistiklerini gösteren yukarıdaki grafikten bu programdan 26 tanesi öğrenci, 90 tanesi öğretim elemanı olmak üzere toplamda 116 kişinin faydalandığı görülmektedir. Öğretim elemanı ve öğrenci sayısı toplamı 11.660 olan Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi için bu rakamın oldukça başarılı olduğu ifade edilebilir. Ancak bu konuda dikkat çekici olan husus 11.272 öğrencinin sadece 26'sının bu programdan faydalanmış olmasına rağmen 388 akademik personelin 90'ının hareketlilik yapmış olmasıdır. Bu gösterge Erasmus Programı özelinde üniversitede öğrenciden ziyade öğretim elemanı odaklı bir yaklaşım olduğunun iddia edilebileceğini göstermektedir. Ayrıca üniversiteye gelen öğrenci ve öğretim elemanı parametrelerindeki verilerin de 0 olması üniversitenin bu konuda daha fazla çaba göstermesi gerektiğine işaret etmektedir.

**Grafik 26: OSKÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri**



Mevlâna Programında ise Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin de ciddi çalışmalar yürütmekte olduğu 11 ülkeden 129 üniversite ile ikili anlaşma yapmasından ve yapılan toplam 90 hareketlilik sayılarından anlaşılmalıdır. Ancak Mevlâna Programında gelen öğrenci, giden öğrenci ve gelen öğretim elemanı parametrelerinde detaylı bilgi elde edilememiştir.

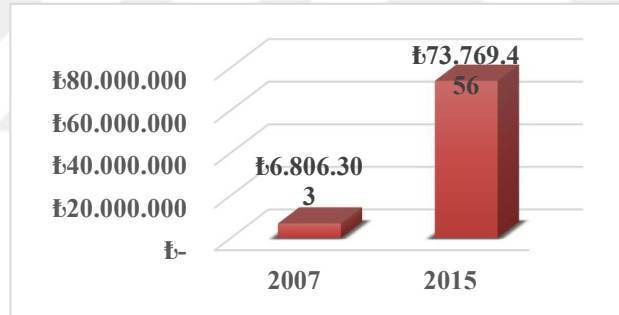
**Grafik 27: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları**



Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin bir diğeri de yabancı uyruklu öğrenci ve yabancı uyruklu akademik personel sayılarıdır. Bu konuda ise üniversite bünyesinde 2007 yılında ne yabancı uyruklu personel ne de yabancı uyruklu öğrenci bulunmamaktadır. Ancak 2015 yılına gelindiğinde bünyesinde 220 yabancı uyruklu öğrenci bulunduran Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi araştırmaya konu olan üniversiteler arasında bu alanda ilk sıralarda yer almaktadır. Ancak üniversitenin bu başarısının yabancı uyruklu öğretim elemanı parametresinde gözlemlenememiştir. Üniversite bünyesinde 2 yabancı uyruklu öğretim elemanı görev yapmaktadır. Yine de 8 yıllık süreçte toplamda 222 uluslararası kimliğe sahip öğrenci ve öğretim elemanı sayısı ile uluslararasılaşma konusunda Erasmus ve Mevlâna Programlarında göstermiş olduğu performanstan çok daha fazlasını elde etmiş olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.2.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 28: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**

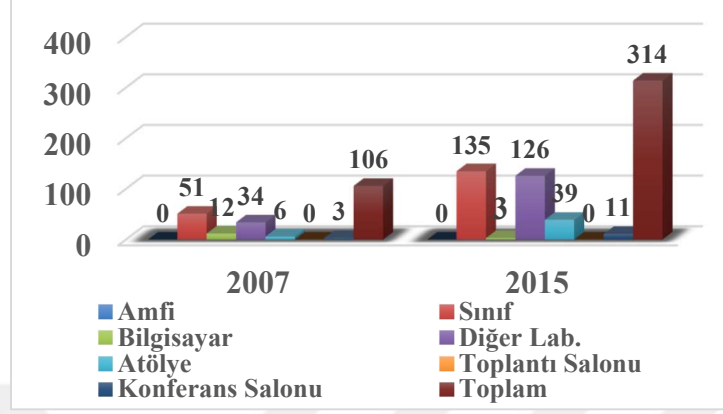


Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçesinde %984'lük büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 3.955 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 1.720,93₺ iken, 2015 yılında bu rakam 11.272 öğrenci için kişi başı 6.544,48₺ olarak gerçekleşmiştir.

### 3.3. ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

#### 3.3.1. Fiziki Yapılar

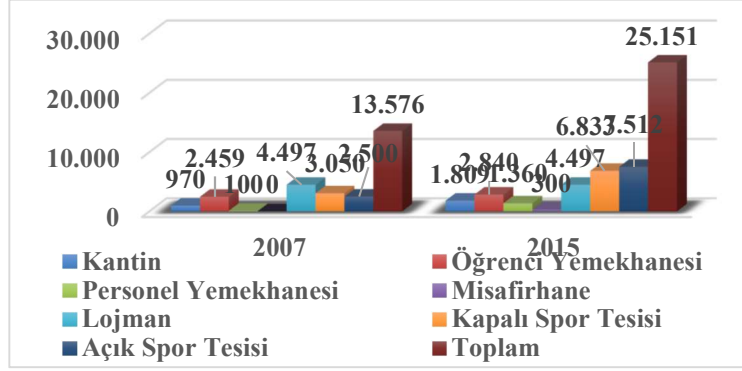
Grafik 29: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar



Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında 0 olan amfi sayısında herhangi bir değişiklik olmamış, sınıf sayısında %165, diğer laboratuvar sayısında %271, atölye sayısında %550, konferans salonu sayısında %267 ve toplam büyümede de %196'lık bir büyüme gerçekleşmiş olup bilgisayar laboratuvarı sayısında %75'lik bir düşüş söz konusudur. Üniversitenin yayınlamış olduğu 2015 Yılı İdari Faaliyet Raporundan bu konuda kesin ve net bir bilgi elde edilememiş olmasına rağmen, 2007 yılında sahip olunan bilgisayar laboratuvarlarının daha büyük ve merkezi laboratuvarlarda birleştirilmiş olabileceği, sayının da bu yüzden düşmüş olabileceği tahmin edilmektedir.

Tablolar incelendiğinde gözlemlenen diğer bir unsur da Çankırı Karatekin Üniversitesinin sahip olduğu eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü 314 yapının sadece 135 tanesini, diğer bir ifadeyle %44,5'lik kısmını sınıfların teşkil ettiği, 179 tanesini, diğer bir ifadeyle %55,5'lik kısmını ise laboratuvar ve atölyelerin teşkil ettiği. Bu durum Çankırı Karatekin Üniversitesinin teorik çalışmalardan ziyade uygulamalı çalışmalara ağırlık verdiği şeklinde yorumlanabilir. Hatta üniversitede hiç amfi bulunmamasının sebebinin de bu olduğu varsayılabilir.

**Grafik 30: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar**

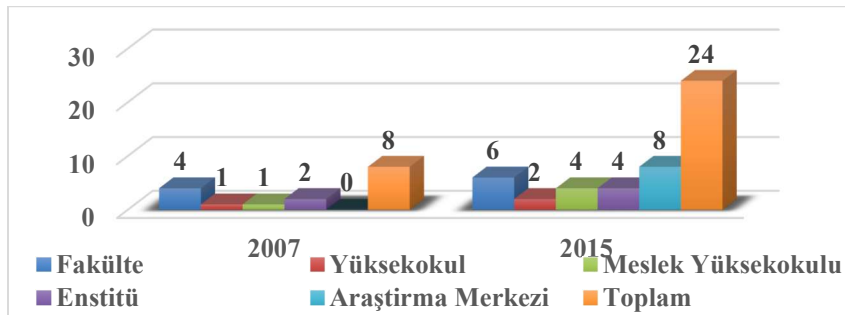


Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %86, öğrenci yemekhanesi alanında %15, personel yemekhanesi alanında %1260, misafirhanede 30 kişilik kapasite, kapalı spor tesisi alanında %24, açık spor tesisi alanında %200 ve toplam büyümede de %85’lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Lojman alanı ve kapasitesi ise 2007 yılı verileri ile aynıdır.

2007 yılında üniversite nüfusu 4.209’u öğrenci, 80’i akademik personel ve 108’i idari personel olmak üzere toplam 4.397 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 3,08 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 12.382’si öğrenci, 618’i akademik personel ve 300’ü idari personel olmak üzere toplam 13.300 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 1,89 m<sup>2</sup> olmuştur. Bu sonuç Çankırı Karatekin Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda göstermiş olduğu büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayıları ile doğru orantılı olmadığını, 2007 yılına oranla %38’lik bir düşüş olduğunu göstermektedir.

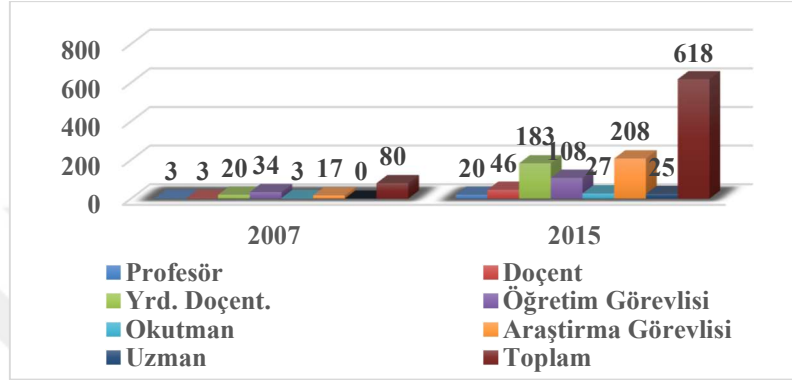
### 3.3.2. Akademik Yapılar

**Grafik 31: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte sayısında %50, yüksekokul sayısında %100, meslek yüksekokulu sayısında %300, enstitü sayısında %200, araştırma merkezi sayısında 8 adet ve toplam büyümede de %200'lük bir büyüme gerçekleşmiştir.

**Grafik 32: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**

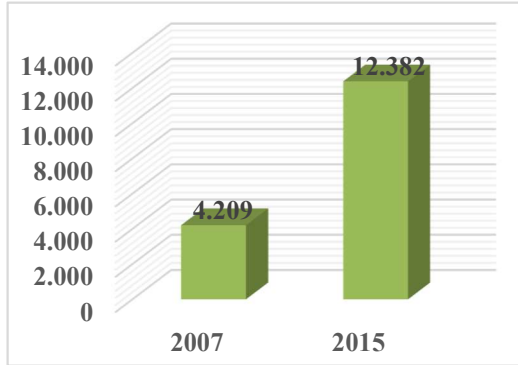


Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında %567, doçent sayısında %1.433, yardımcı doçent sayısında %815, öğretim görevlisi sayısında %218, okutman sayısında %800, araştırma görevlisi sayısında %1.124, uzman sayısında 25 adet ve toplam akademik personel sayısında %673'lük bir büyüme gerçekleşmiştir.

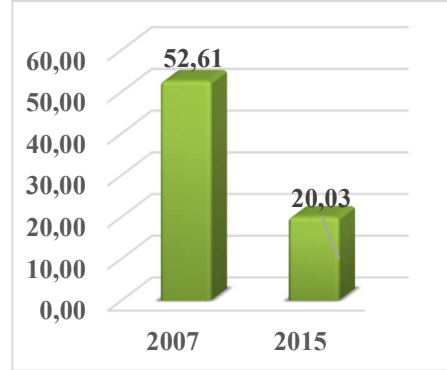
Çankırı Karatekin Üniversitesinin sahip olduğu akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında mevcut olan 80 akademik personelin 34 tanesini, diğer bir ifadeyle %42,5'ini öğretim görevlilerinin, %25'ini yardımcı doçentlerin, %21'ini ise araştırma görevlilerinin oluşturmasıdır. 8 yıllık süreç sonunda ise öğretim görevlilerinin oranı %17'ye gerilemiş olup, araştırma görevlilerinin oranı %34'e, yardımcı doçentlerin oranı ise %30'a ulaşmıştır. Bu durumun sebebi ise 2007 yılında 4.209 öğrencinin 3.722 tanesi Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulunda eğitim görmekteyken, sadece 478 öğrenci mevcut olan 4 fakültede eğitim görmekteydi. Bundan dolayı da en çok ihtiyaç öğretim görevlisi kadrosundayken, 2015 yılına gelindiğinde ise fakülte, yüksekokul ve enstitülerde eğitim gören öğrencilerin sayısının Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulunda eğitim gören öğrenci sayısını geçmesi nedeniyle diğer kadrolara olan ihtiyaç da artmıştır.



**Grafik 33: ÖSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



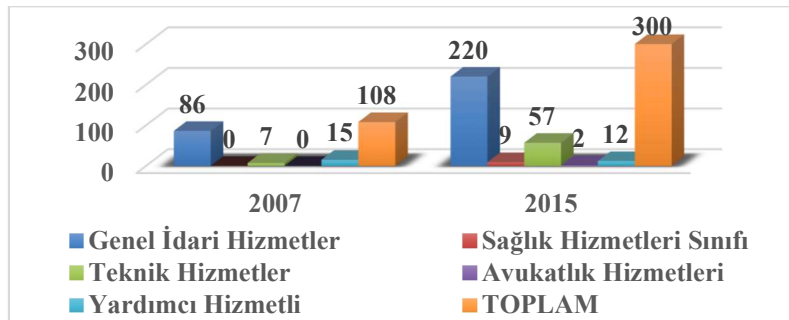
**Grafik 34: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını gösteren yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %673'lük büyük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin sahip olduğu öğrenci sayısında ise %194'lük bir artış olduğu için öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısında da %62'lik bir düşüş gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir.

Bu sonuçtan hareketle Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 yılında 52,61 olan öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısını 2015 yılında 20,03'e düşürmüş olmasının yakın gelecekte hem Türkiye hem de OECD ortalamasını yakalamaya oldukça yakın olduğu ifade edilebilir.

**Grafik 35: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Çankırı Karatekin Üniversitesinde 2007 yılında 108 idari personel 4.209 öğrenci ve 80 akademik personel toplam 4.289 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 300 idari personelin 12.382 öğrenci ve 618 akademik personel toplam 13.000 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 39,71 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 43,33 kişiye 1 idari personel

düştüğü anlamına gelmektedir. Bu cüzi artış idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla çok az miktarda arttığı, dolayısıyla da üniversitenin akademik ve idari personel ve öğrenci sayılarının nispeten dengeli bir artış içinde olduğu sonucuna ulaşılması anlamına gelmektedir.

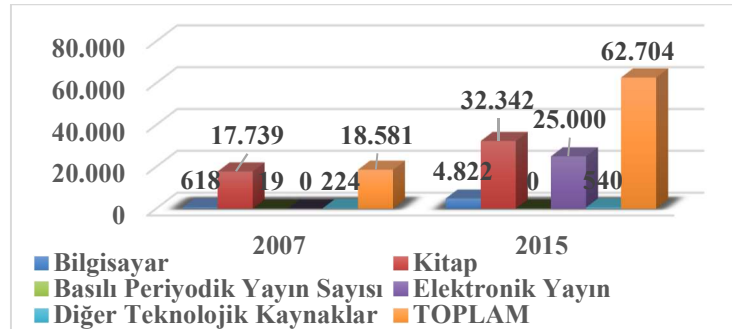
### 3.3.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler

Araştırmaya konu olan üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal-kültürel faaliyetler hakkındaki parametrelerin incelendiği bu bölümde Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2015 yılında gerçekleştirmiş olduğu toplam 54 faaliyet bulunduğu bilgisine ulaşılmış olup, ne 2007 yılına ne de 2015 yılına ait detaylı bilgi elde edilememiştir.

Toplam faaliyet sayısı üzerinden yorum yapmak gerekirse, her ne kadar 54 faaliyetin nispeten yeterli olduğunu iddia etmek mümkün olsa da, öğrencilerin ders dışı zamanlarını daha verimli geçirmeleri adına akademik ve sosyal – kültürel etkinliklerle daha fazla desteklenmeleri gerektiği ifade edilebilir.

### 3.3.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

**Grafik 36: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları**



Çankırı Karatekin Üniversitesinde 2007 yılında üniversitenin akademik ihtiyaçlarına cevap vermesi için envanterinde kayıtlı olan 18.581 bilgi ve teknolojik kaynak bulunmaktaydı ve bu kaynakların %95,4'ünü kitaplar oluşturmaktaydı. 2015 yılında ise bilgi ve teknolojik kaynak sayısının %237 artarak 62.704 olduğu ve bu kaynakların %51,5'ini kitapların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki grafikten çıkarılabilecek diğer bir sonuç da 2007 yılında bulunmayan elektronik yayınların 2015 yılında sırasıyla 25.000'e çıkarılmış

olmasıdır. Bu konuda Çankırı Karatekin Üniversitesinin özellikle kitaplara daha ağırlık verdiği, bununla birlikte kütüphanesindeki teknolojik kaynak sayısını artırmaya yönelik çalışmalar da yürütmüş olduğu ifade edilebilir.

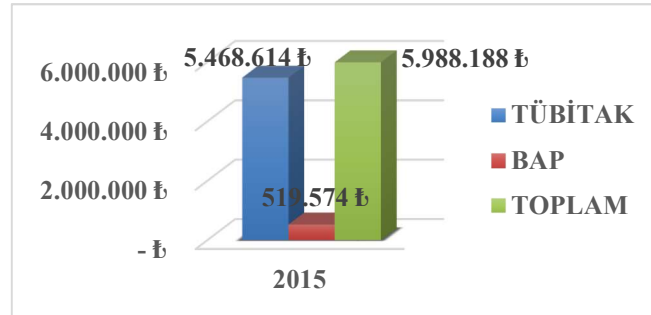
Ayrıca araştırmaya konu olan tüm üniversiteler içinde sahip olduğu 3.370.000 e-kitap ile bu alandaki en büyük arşive sahip üniversitenin de yine Çankırı Karatekin Üniversitesi olduğu ve bilgi ve teknolojik kaynak sayısında meydana gelen bu artışın üniversitenin öğrenci sayısı ve akademik personel sayısındaki yüksek artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılamanın ötesine geçmek adına atılmış önemli bir adım olduğu ifade edilebilir.

### 3.3.5. Akademik Yayınlar

Araştırmaya konu olan tüm üniversiteler akademik yayınlar konusunda uluslararası makale, ulusal makale, uluslararası bildiri, ulusal bildiri ve kitap parametrelerinde incelenmiş olmasına rağmen Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2015 yılında yayınlamış olduğu 17 makale dışında bu konuda yaptığı çalışmalara maalesef ulaşılammıştır.

### 3.3.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

**Grafik 37: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**

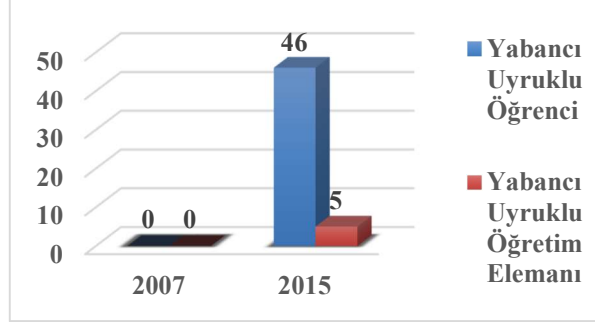


Çankırı Karatekin Üniversitesinde 2015 yılındaki ulusal ve uluslararası Proje Bütçelerini gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında üniversitede yürütülen herhangi bir proje olmamış, 2015 yılında ise proje bütçelerinin toplamı 5.988.187,89₺'ye ulaşmıştır. Bu projelerin %91,4'ünü TÜBİTAK Projeleri, geri kalan %8,6'sını ise Bilimsel Araştırma Projeleri oluşturmaktadır. Bu sonuç Çankırı Karatekin Üniversitesi akademik personelinin özellikle ulusal projeler konusunda oldukça büyük bir mesafe kat ettiğini

göstermektedir. Ayrıca bu sonucun ülkemizin bilimsel ve teknolojik açıdan ilerlemesi ve gelişmesi adına çok önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.3.7. Uluslararasılaşma

**Grafik 38: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları**

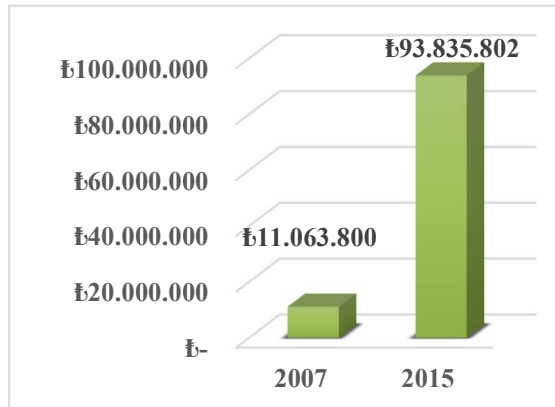


Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin ikisini oluşturan Erasmus ve Mevlâna Programları konusunda Çankırı Karatekin Üniversitesinin de çalışmalar yürütmekte olduğu faaliyet raporunda belirttikleri 58 toplam hareketlilik sayısından anlaşılmaktadır. Ancak gelen öğrenci, giden öğrenci, gelen öğretim elemanı, öğretim elemanı, anlaşma yapılan okul ve anlaşma yapılan ülke parametrelerinde detaylı bilgi elde edilememiştir.

Uluslararasılaşma boyutunun diğer parametresi olan yabancı uyruklu öğrenci ve akademik personel sayılarından ise 2007 yılındaki yerel/bölgesel üniversite görünümünden sıyrılıp daha uluslararası bir izlenime ulaşmış olduğu gözlemlenmektedir. Üniversitenin bulunduğu ilin sahip olduğu sosyo-kültürel handikapların bu sayıların artmasındaki en büyük engel olduğu iddia edilebilir.

### 3.3.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 39: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**

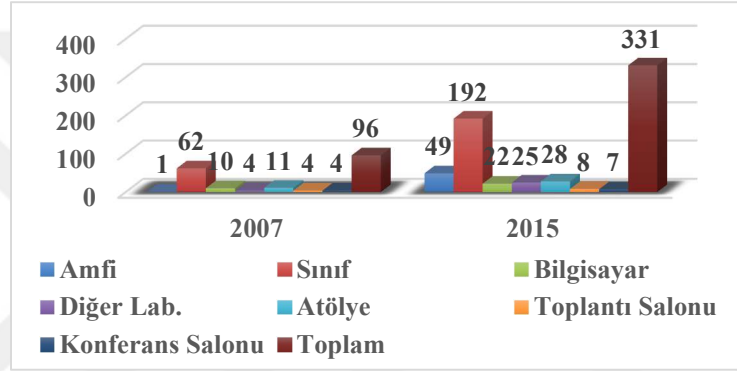


Çankırı Karatekin Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçesinde %748’lik büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 4.209 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 2.628,60₺ iken, 2015 yılında bu rakam 12.382 öğrenci için kişi başı 7.578,38₺ olarak gerçekleşmiştir.

### 3.4. KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

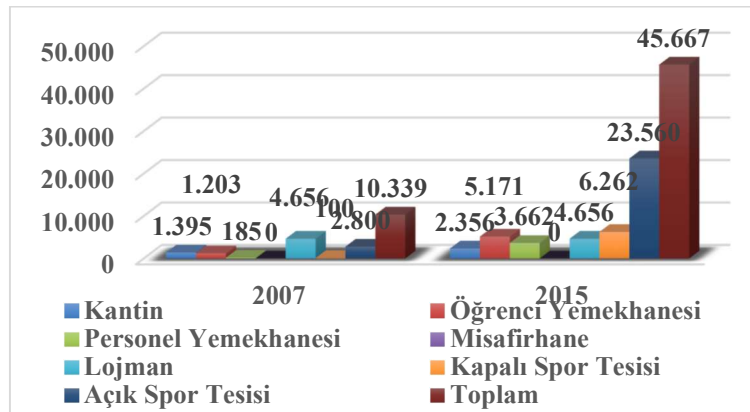
#### 3.4.1. Fiziki Yapılar

**Grafik 40: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar**



Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Amfi sayısında %4800, sınıf sayısında %210, bilgisayar laboratuvarı sayısında %120, diğer laboratuvar sayısında %525, atölye sayısında %155, toplantı salonu sayısında %100, konferans salonu sayısında %75 ve toplam büyümede de %245’lik bir büyüme gerçekleşmiştir.

**Grafik 41: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar**



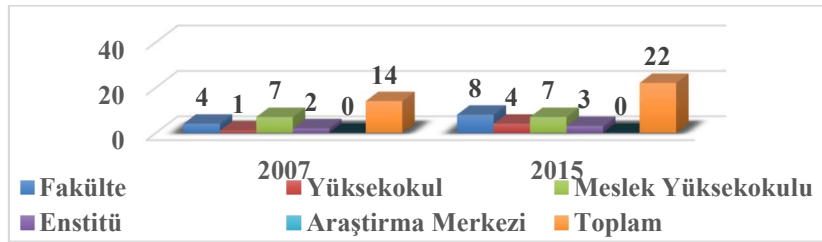
Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %69, öğrenci yemekhanesi alanında %330, personel yemekhanesi alanında %1879, kapalı spor tesisi alanında %6162, açık spor tesisi alanında %741 ve toplam büyümede de %342’lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitede misafirhane bulunmamaktadır ve lojman alanında herhangi bir kapasite artışı söz konusu olmamıştır.

Üniversitenin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan tesislerin 8 yıl gibi nispeten kısa bir sürede yaklaşık 3,5 kat artmış olması elbette büyük bir başarıdır. Ancak kişi başına düşen sosyal alan üzerinden bir inceleme yapmak gerekirse; 2007 yılında üniversite nüfusu 4.679’u öğrenci, 77’si akademik personel ve 38’i idari personel olmak üzere toplam 4.794 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 2,15 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 22.676’sı öğrenci, 653’ü akademik personel ve 283’ü idari personel olmak üzere toplam 23.612 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 1,93 m<sup>2</sup> olmuştur.

Bu sonuç Kırklareli Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda 2015 yılında 2007 yılına oranla %10’luk bir düşüş olduğunu göstermiş olmasına rağmen bu alandaki büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayıları ile nispeten doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

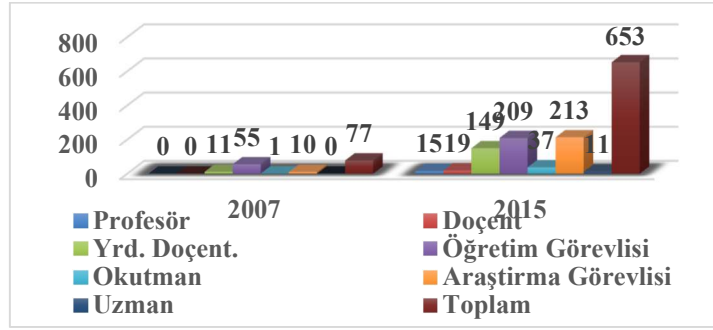
### 3.4.2. Akademik Yapılar

**Grafik 42: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte sayısında %100, yüksekokul sayısında %300, enstitü sayısında %50 ve toplam büyümede de %57’lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Meslek yüksekokulu sayısında herhangi bir artış gerçekleşmemiş olup üniversitede araştırma merkezi bulunmamaktadır.

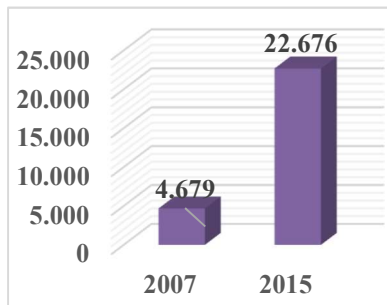
**Grafik 43: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**



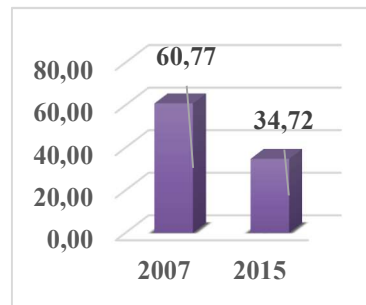
Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında 15 adet, doçent sayısında 19 adet, yardımcı doçent sayısında %1255, öğretim görevlisi sayısında %280, okutman sayısında %3600, araştırma görevlisi sayısında %2030, uzman sayısında 11 adet ve toplam akademik personel sayısında %748’lik bir büyüme gerçekleşmiştir.

Akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında 4 fakültesi bulunmasına rağmen, kadrolu hiçbir profesör veya doçent akademisyene sahip olmaması, 77 akademik personelin 55 tanesini, diğer bir ifadeyle %71’ini öğretim görevlilerinin oluşturmasıdır. 8 yıllık süreç sonunda ise bu oran %32’ye gerilemiştir. Bu durumun sebebi ise 2007 yılında 4.679 öğrencinin 4398 tanesi 1 Yüksekokul ve 7 Meslek Yüksekokulunda eğitim görmekteyken, sadece 281 öğrenci mevcut olan 4 fakültede eğitim görmekteydi. Bundan dolayı da en çok ihtiyaç öğretim görevlisi kadrosundayken, 2015 yılına gelindiğinde fakülte, yüksekokul ve enstitülerde eğitim gören öğrencilerin artmasıyla diğer kadrolara olan ihtiyaç da artmıştır.

**Grafik 44: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



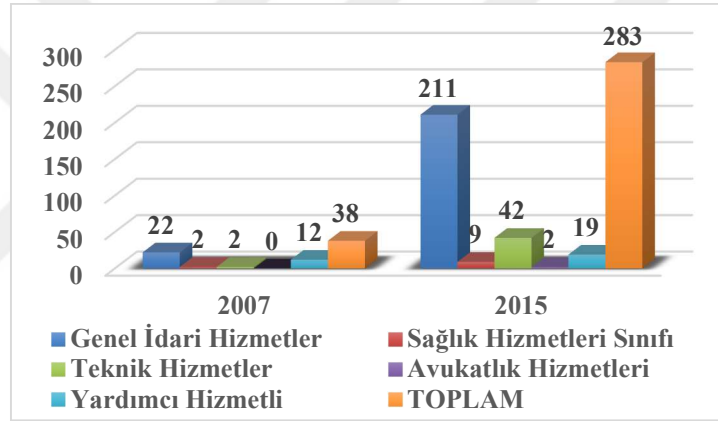
**Grafik 45: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını gösteren yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %748’lik büyük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin sahip olduğu öğrenci sayısında ise %385’lik bir artış olduğu için öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısında da %42,8’lik bir düşüş gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir.

Bu sonuçtan hareketle Kırklareli Üniversitesinin 2007 yılında 60,77 olan öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısını 2015 yılında 34,72’ye düşürmüş olmasına rağmen OECD ortalamasını olmasa bile en azından Türkiye ortalamasını yakalamak adına akademik personel sayısını artırması gerekmekte olduğu ifade edilebilir.

**Grafik 46: KÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Kırklareli Üniversitesinde 2007 yılında 38 idari personel 4.679 öğrenci ve 77 akademik personel toplam 4.756 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 283 idari personelin 22.676 öğrenci ve 653 akademik personel toplam 23.329 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 125,15 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 82,43 kişiye 1 idari personel düştüğü anlamına gelmektedir. Bu düşüş idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla ciddi oranda azaldığı, dolayısıyla da üniversitenin akademik ve idari personel ve öğrenci sayılarının idari personel açısından avantajlı bir artış içinde olduğu sonucuna ulaşılması anlamına gelebilir.



### 3.4.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler

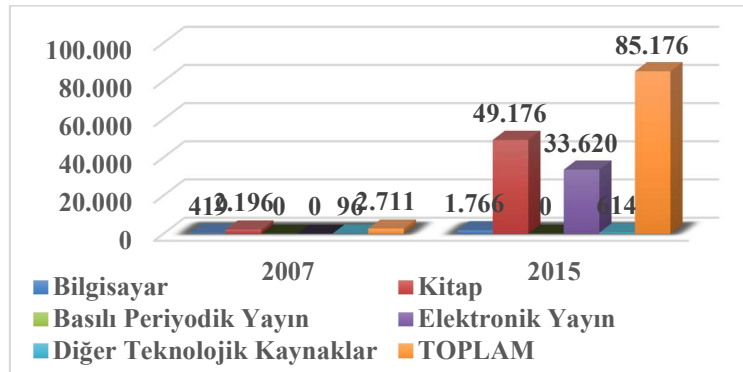
Tablo 6: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları

FAALİYET TÜRÜ	2007	2015
Sempozyum ve Kongre	0	102
Konferans / Seminer / Panel / Açıkoturum	25	162
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	0	0
Toplantı / Bilimsel Toplantı	0	0
Kariyer Günleri	0	0
Söyleşi	0	17
Tiyatro	5	17
Konser	0	18
Sergi	4	3
Turnuva	0	40
Teknik Gezi	5	35
Eğitim Semineri / Diğer Seminerler	0	56
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>375</b>

Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal-kültürel faaliyetleri gösteren yukarıdaki tablodan; üniversitenin sempozyum, kongre, konferans, seminer, panel ve açıkoturum faaliyetlerine daha fazla ağırlık verirken, tiyatro, konser, söyleşi gibi kültürel etkinlikler konusunda da oldukça aktif olduğu görülmektedir. Ayrıca, teknik gezi ve eğitim semineri gibi nispeten daha çok kariyer odaklı faaliyetler konusunda da oldukça fazla sayıda faaliyet gerçekleştiren üniversitenin toplam faaliyet sayısında %862’lik bir artışın olması, öğrencilerin örgün eğitim olanaklarının artırılmasının yanında akademik ve sosyal – kültürel etkinliklerle de desteklendiklerini göstermektedir.

### 3.4.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Grafik 47: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları

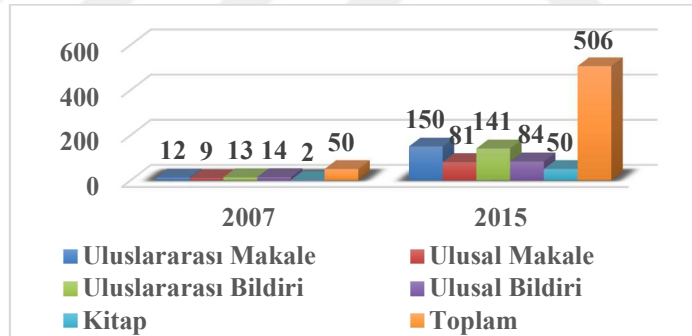


Kırklareli Üniversitesinde 2007 yılında üniversitenin akademik ihtiyaçlarına cevap vermesi için envanterinde kayıtlı olan 2.711 bilgi ve teknolojik kaynak bulunmaktaydı ve bu kaynakların %80,8'ini kitaplar oluşturmaktaydı. 2015 yılında ise bilgi ve teknolojik kaynak sayısının %3041,8 artarak 85.176 olduğu ve bu kaynakların %57,7'sini kitapların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki grafikten çıkarılabilecek diğer bir sonuç da 2007 yılında bulunmayan elektronik yayınların 2015 yılında 33.620'ye çıkarılmış olmasıdır. Bu konuda Kırklareli Üniversitesinin özellikle kitaplara daha ağırlık verdiği, bununla birlikte kütüphanesindeki teknolojik kaynakları artırmaya yönelik çalışmalar da yürütmüş olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bilgi ve teknolojik kaynak sayısında meydana gelen bu artışın üniversitenin öğrenci sayısı ve akademik personel sayısındaki yüksek artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılamamanın ötesine geçmek adına atılmış önemli bir adım olduğu ifade edilebilir.

### 3.4.5. Akademik Yayınlar

**Grafik 48: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları**

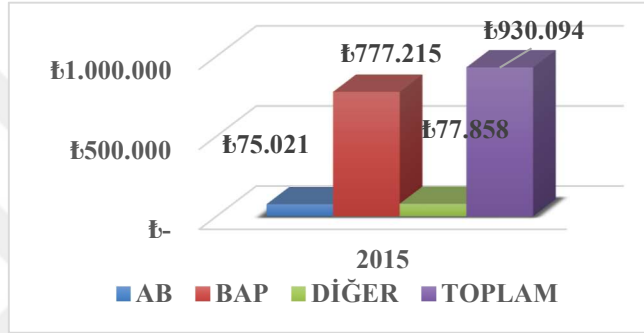


Kırklareli Üniversitesinde 2007 ve 2015 yıllarındaki akademik yayın sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında 50 olan toplam yayın sayısının %24'ünü uluslararası makale, %26'sını ise uluslararası bildiriler oluşturmaktadır. 2015 yılında 506 olan toplam yayın sayısının ise %29,6'sını uluslararası makale, %27,8'ini ise uluslararası bildiriler oluşturmaktadır. Bu sonuç Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin uluslararası yayınlara daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir ve üniversitenin uluslararasılaşma boyutu adına önemli bir göstergedir.

Ancak toplam akademik personel sayısında %748’lik bir büyüme gerçekleşen üniversitede 2007 yılında 77 olan akademik kadronun yayın sayısı 50 iken 2015 yılında 653’e ulaşan akademik kadronun 506 yayın yapmış olması verileri topluca ele alındığında akademik yayın konusunda akademisyenlerin biraz daha düşük bir performans göstermiş oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak yine de toplam akademik yayın bazında bakıldığında araştırmaya konu olan tüm üniversiteler içinde en fazla yayının Kırklareli Üniversitesinde olduğu göze çarpmaktadır.

### 3.4.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

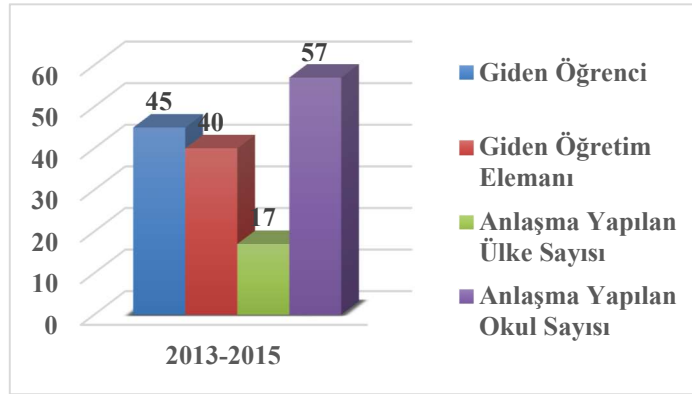
**Grafik 49: KÜ 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



Kırklareli Üniversitesinde 2015 yılındaki ulusal ve uluslararası proje bütçelerini gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında üniversitede yürütülen herhangi bir proje olmamış, 2015 yılında ise proje bütçelerinin toplamı 930.093,65TL’ye ulaşmıştır. Bu projelerin %83,5’ini Bilimsel Araştırma Projeleri, %8,6’sını AB Projeleri, geri kalan %7,9’unu ise diğer projeler oluşturmaktadır. Bu sonuç Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin özellikle araştırma projeleri konusunda önemli bir mesafe kat ettiğini, AB projeleri ile de uluslararasılaşma boyutuna da katkı sağladığını göstermektedir. Ancak ulusal ve uluslararası projeler konusunda araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin sonuçları da göz önüne alınırsa Kırklareli Üniversitesinin ülkemizin bilimsel ve teknolojik açıdan ilerlemesi ve gelişmesi adına daha fazla katkıda bulunmasının mümkün olduğunu ifade etmek mümkündür.

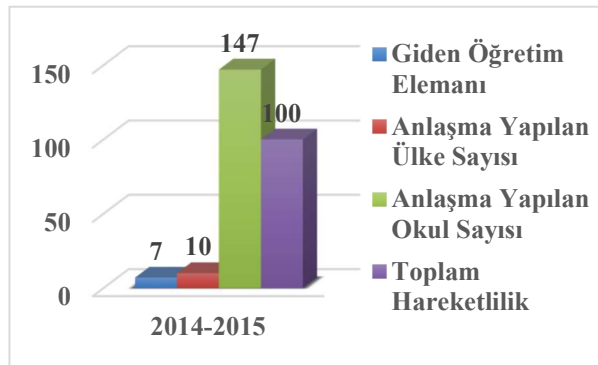
### 3.4.7. Uluslararasılaşma

**Grafik 50: KÜ 2013 ve 2015 Yılları Arası Erasmus Programı İstatistikleri**



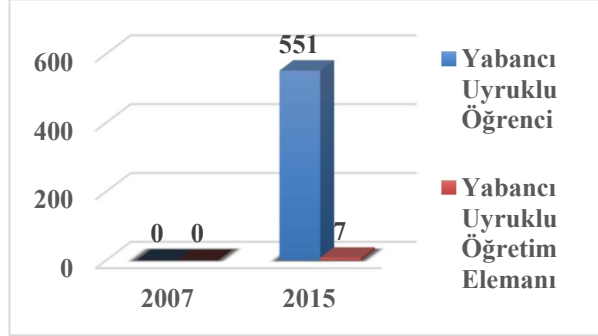
Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin ikisini oluşturan Erasmus ve Mevlâna Programlarından Erasmus Programı konusunda Kırklareli Üniversitesinin 2013 – 2015 yıllarındaki istatistiklerini gösteren yukarıdaki grafikten bu programdan 45 tanesi öğrenci, 40 tanesi öğretim elemanı olmak üzere toplamda 85 kişinin faydalandığı görülmektedir. Öğretim elemanı ve öğrenci sayısı toplamı 23.329 olan Kırklareli Üniversitesi için bu rakamın oldukça düşük olduğu ifade edilebilir. Ayrıca üniversiteye gelen öğrenci ve öğretim elemanı parametrelerinde de herhangi bir bilgiye ulaşmak mümkün olmamıştır.

**Grafik 51: KÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri**



Mevlâna Programında ise her ne kadar bu program Erasmus Programına göre kısa süre önce uygulamaya konulmuş olsa da Kırklareli üniversitesinin 10 farklı ülkeden 147 okul ile ikili anlaşma yapmış olduğu ve detaylı veri elde edilememiş de olsa toplamda 100 hareketliliğin gerçekleştiği bilgisine yukarıdaki grafikten ulaşmak mümkündür.

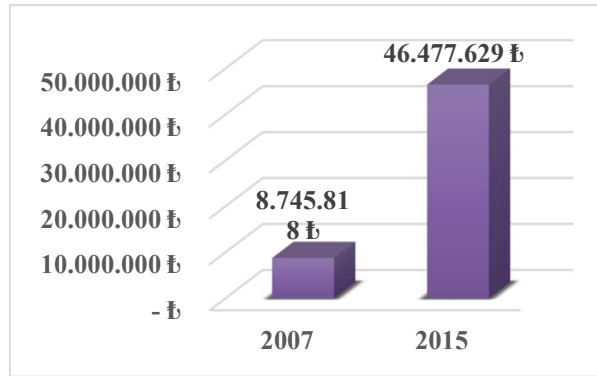
**Grafik 52: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları**



Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin bir diğeri de yabancı uyruklu öğrenci ve yabancı uyruklu akademik personel sayılarıdır. Bu konuda ise üniversite bünyesinde 2007 yılında ne yabancı uyruklu personel ne de yabancı uyruklu öğrenci bulunmamaktadır. Ancak 2015 yılına gelindiğinde bünyesinde 551 yabancı uyruklu öğrenci bulunduran Kırklareli Üniversitesi araştırmaya konu olan üniversiteler arasında oldukça büyük farkla ilk sırada yer almaktadır. Yabancı uyruklu öğretim elemanı parametresinde de 7 yabancı dil okutmanı bulunduran üniversitenin 8 yıllık süreçte toplamda 558 uluslararası kimliğe sahip öğrenci ve öğretim elemanı sayısı ile uluslararasılaşma konusunda Erasmus ve Mevlâna Programlarında göstermiş olduğu performanstan çok daha fazlasını elde etmiş olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.4.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 53: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**



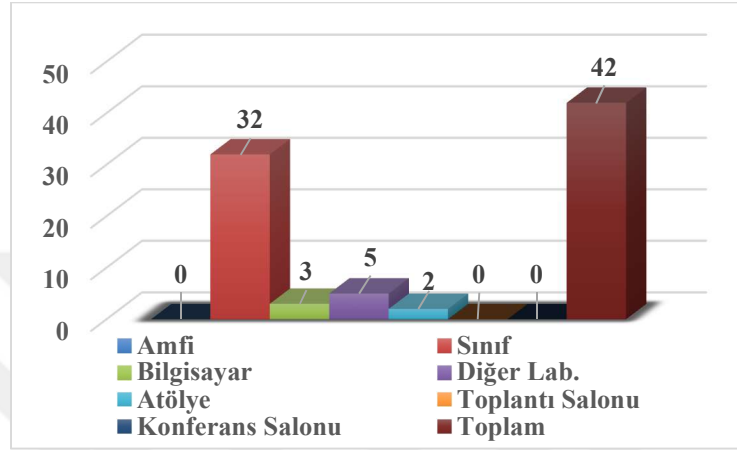
Kırklareli Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçe-sinde %583'lük büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 4.679 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama

1.869,16₺ iken, 2015 yılında bu rakam 22.676 öğrenci için kişi başı 2.049,63₺ olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ

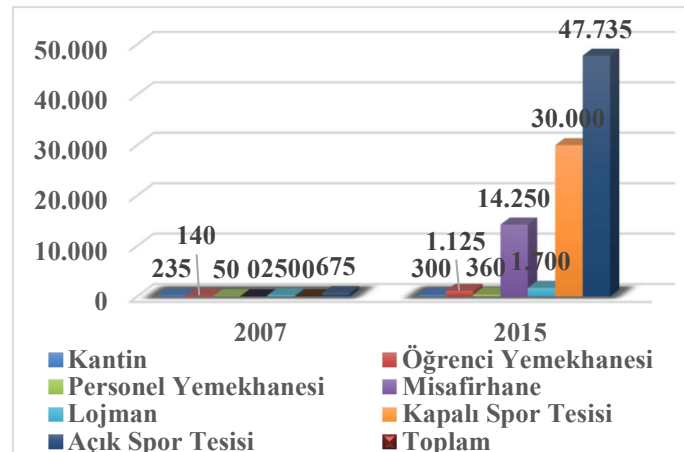
#### 3.5.1. Fiziki Yapılar

Grafik 54: MAÜ 2007 Tüm Akademik Alanlar



Üniversitelerin fiziki yapılarını oluşturan temel parametreler olan AMFİ, Sınıf, Bilgisayar Laboratuvarı, Diğer Laboratuvarlar, Atölye, Toplantı ve Konferans Salonu konularında Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 yılında sahip olduğu imkânlar yukarıdaki grafikte sunulmuştur. Her ne kadar yukarıda gösterilen parametrelerde ciddi çalışmalar yürütülmekte olduğu öğrenci ve akademik personel sayılarındaki artışlardan anlaşılabilir ise de 2015 yılı sonunda geldiği noktayı net bir biçimde ifade eden sayılar üniversitenin yayınladığı İdari Faaliyet Raporundan elde edilememiştir.

Grafik 55: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar

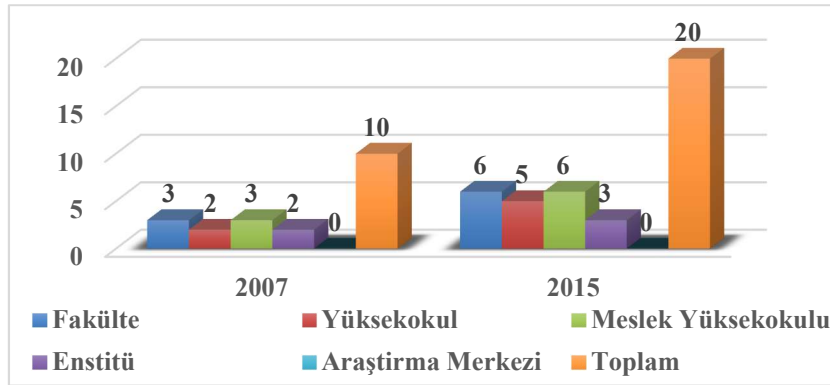


Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %28, öğrenci yemekhanesi alanında %704, personel yemekhanesi alanında %620, lojman alanında 14.250 m<sup>2</sup>, kapalı spor tesisi alanında %580, açık spor tesisi alanında 8.300 m<sup>2</sup> ve toplam büyümede de %6.972’lik bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitede misafirhane bulunmamaktadır.

2007 yılında üniversite nüfusu 1.295’i öğrenci, 20’si akademik personel ve 9’ idari personel toplam 1.324 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 0,50 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 7.963’ü öğrenci, 422’si akademik personel ve 281’i idari personel olmak üzere toplam 8.666 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 5,50 m<sup>2</sup> olmuştur. Bu sonuç Mardin Artuklu Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda göstermiş olduğu büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayılarına oranla çok daha yüksek olduğunu ve 2007 yılında çok düşük seviyede olan sosyal imkânların 8 yıllık süreç sonunda nicelik olarak oldukça yüksek bir seviyede artış olduğunu göstermektedir.

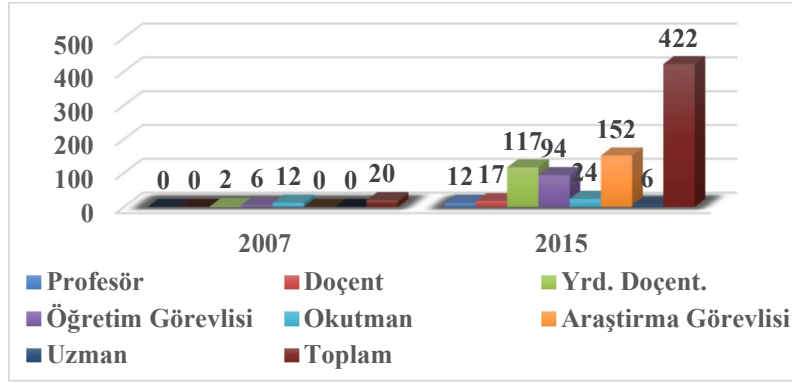
### 3.5.2. Akademik Yapılar

**Grafik 56: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte sayısında %100, yüksekokul sayısında %150, meslek yüksekokulu sayısında %100, enstitü sayısında %50 ve toplam büyümede de %100’lük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitede araştırma merkezi bulunmamaktadır.

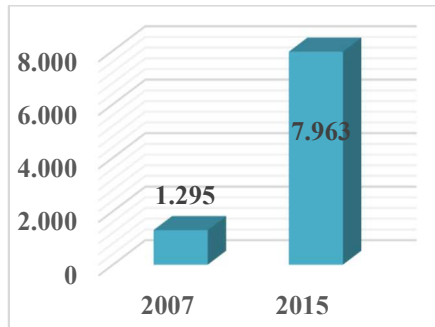
**Grafik 57: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**



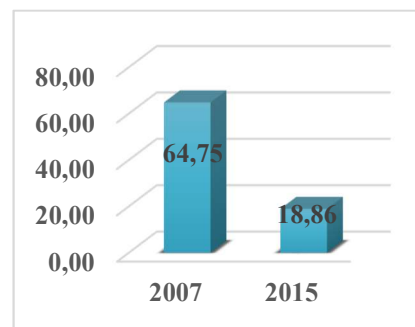
Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında 12 adet, doçent sayısında 17 adet, yardımcı doçent sayısında %5750, öğretim görevlisi sayısında %1467, okutman sayısında %100, araştırma görevlisi sayısında 152 adet, uzman sayısında 6 adet ve toplam akademik personel sayısında %2010'luk bir büyüme gerçekleşmiştir.

Akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında 3 fakültesi bulunmasına rağmen, kadrolu hiçbir profesör veya doçent akademisyene sahip olmaması, 2 yardımcı doçent, 6 öğretim görevlisi, 12 okutman ve toplamda sadece 20 akademik ve 9 idari personelle faaliyetlerini yürütmekte olduğudur. 8 yıllık süreç sonunda ise sayısal olarak en yüksek artış üniversitenin %36'sını oluşturan araştırma görevlisi parametresindedir.

**Grafik 58: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



**Grafik 59: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



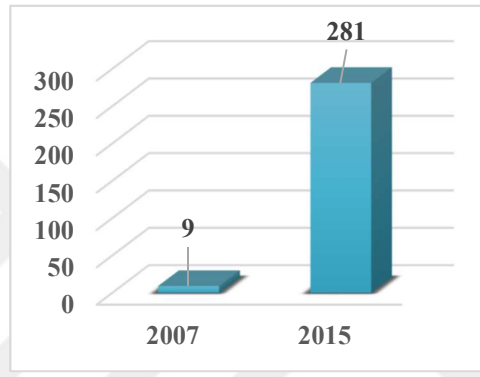
Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını gösteren



yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %2.010'luk büyük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin sahip olduğu öğrenci sayısında ise %515'lik bir artış olduğu için öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısında da %70,8'lik bir düşüş gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir.

Bu sonuçtan hareketle Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 yılında 64,75 olan öğretim Elemanına Düşen öğrenci sayısını 2015 yılında 18,86'ya düşürmüş olmasının Türkiye ortalamasını yakaladığı, yakın gelecekte de OECD ortalamasını yakalamaya oldukça yakın olduğu ifade edilebilir.

**Grafik 60: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



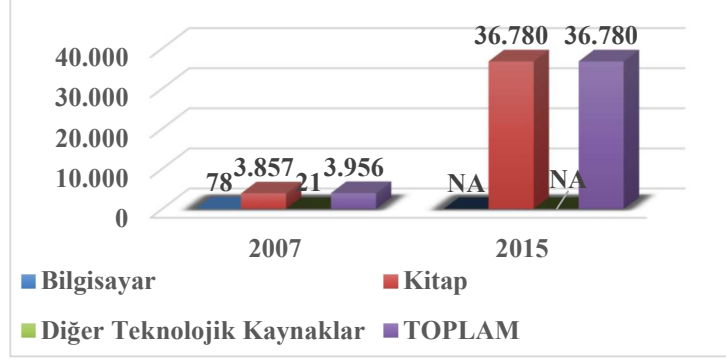
Mardin Artuklu Üniversitesinde 2007 yılında 9 idari personel 1.295 öğrenci ve 20 akademik personel toplam 1.324 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 281 idari personelin 7.963 öğrenci ve 422 akademik personel toplam 8.385 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 147,11 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 29,83 kişiye 1 idari personel düştüğü anlamına gelmektedir. Bu düşüş idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla ciddi oranda azaldığı, dolayısıyla da üniversitenin akademik ve idari personel ve öğrenci sayılarının idari personel açısından çok avantajlı bir artış içinde olduğu sonucuna ulaşılması anlamına gelmektedir. Hatta daha da ileri giderek diğer üniversitelerdeki idari personelin iş yükü ile kıyaslandığında en hafif iş yükünün Mardin Artuklu Üniversitesindeki idari personelde olduğu ifade edilebilir.

### **3.5.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler**

Araştırmaya konu olan üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal-kültürel faaliyetler hakkındaki parametrelerin incelendiği bu bölümde Mardin Artuklu Üniversitesinin ne 2007 yılında ne de 2015 yılında gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere ait bilgi elde edilememiştir.

### 3.5.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Grafik 61: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları



Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yılı bilgi ve teknolojik kaynaklar konusunda göstermiş olduğu performansı tespit etmek için yukarıda verilen grafik incelendiğinde; üniversitenin sahip olduğu basılı periyodik yayın ve elektronik yayın parametrelerinde herhangi bir veri elde edilememiş olduğu; bilgisayar ve diğer teknolojik kaynaklar hakkında ise 2007 yılında sahip olunan sayılara ulaşılmış olduğu ve 2015 yılı sayılarına ulaşamadığı görülmektedir. Ancak yine de üniversitenin envanterine kayıtlı ve kullanıma sunulmuş olan kitaplardaki %853,5'lik artış, akademik kadro ve öğrenci sayılarındaki artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılamak adına kat edilmiş önemli bir mesafe olduğunu göstermektedir.

### 3.5.5. Akademik Yayınlar

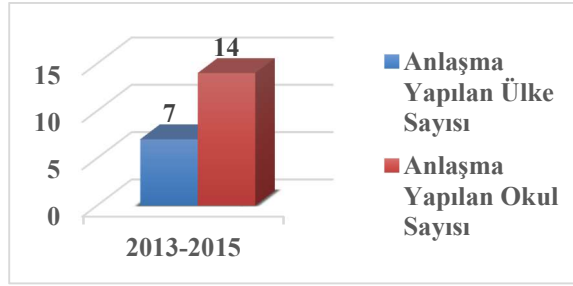
Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayılarını incelemek için yapılan çalışmalar sonucunda uluslararası / ulusal makale ve uluslararası/ulusal bildiri parametrelerine ulaşamamış olup, üniversite akademisyenlerinin 2015 yılında 47 kitap yayınlamış olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

### 3.5.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

Araştırmaya konu olan tüm üniversiteler ulusal ve uluslararası projeler konusunda Bilimsel Araştırma Projeleri, AB Projeleri, TÜBİTAK Projeleri ve diğer projeler parametrelerinde incelenmiş olmasına rağmen Mardin Artuklu Üniversitesinin bu konuda yaptığı çalışmalara maalesef ulaşamamıştır.

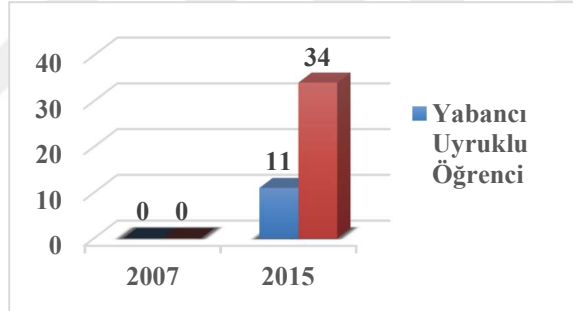
### 3.5.7. Uluslararasılaşma

**Grafik 62: MAÜ 2015 Yılı Erasmus Programı İstatistikleri**



Üniversitelerin uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin ikisini oluşturan Erasmus ve Mevlâna Programlarından Erasmus Programı konusunda Mardin Artuklu Üniversitesinin çalışmalar yürütmekte olduğu web sitelerinde belirtmiş oldukları 7 farklı ülkedeki 14 üniversite ile yapmış oldukları ikili anlaşma sayısından anlaşılmaktadır. Ancak gelen öğrenci, giden öğrenci, gelen öğretim elemanı ve öğretim elemanı parametrelerinde detaylı bilgi elde edilememiştir.

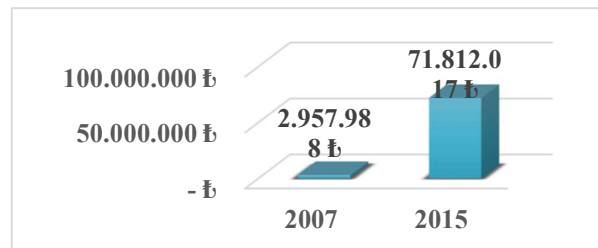
**Grafik 63: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları**



Uluslararasılaşma boyutunun diğer parametresi olan yabancı uyruklu öğrenci ve akademik personel sayılarından ise 2007 yılındaki yerel/bölgesel üniversite görünümünden sıyrılıp nispeten daha uluslararası bir görünüme ulaşmıştır. Bu konuda üniversitede öğrenim görmekte olan 11 yabancı uyruklu öğrenci sayısından ziyade görev yapmakta olan 34 yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısı daha etkili olmuştur.

### 3.5.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 64: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**

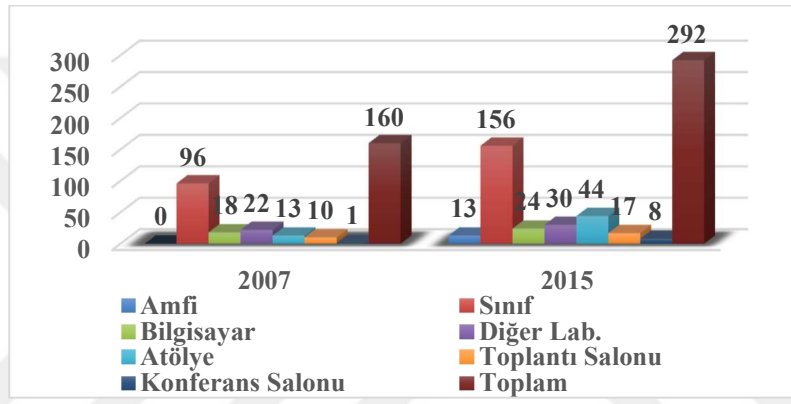


Mardin Artuklu Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçesinde %2.328’lik büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 1.295 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 2.284,16₺ iken, 2015 yılında bu rakam 7.963 öğrenci için kişi başı 9.018,21₺ olarak gerçekleşmiştir.

### 3.6. BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

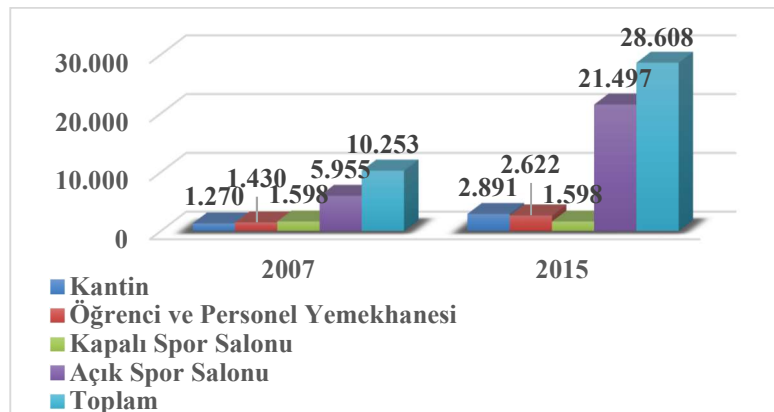
#### 3.6.1. Fiziki Yapılar

**Grafik 65: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar**



Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Amfi sayısında 13 adet, sınıf sayısında %63, bilgisayar laboratuvarı sayısında %33, diğer laboratuvar sayısında %36, atölye sayısında %238, toplantı salonu sayısında %70, konferans salonu sayısında %700 ve toplam büyümede de %82,5’lik bir büyüme gerçekleşmiştir.

**Grafik 66: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar**

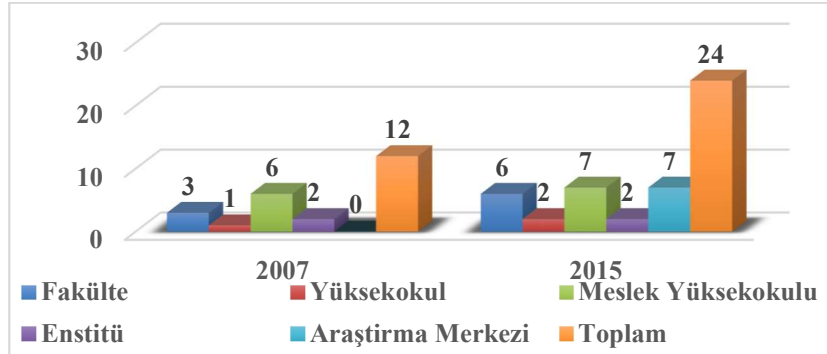


Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanları gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Kantin alanında %128, öğrenci ve personel yemekhanesi alanında %83, açık spor tesisi alanında %261 ve toplam büyümede de %179'luk bir büyüme gerçekleşmiştir. Kapalı spor tesisi alanında herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Üniversitede misafirhane ve lojman bulunmamaktadır.

2007 yılında üniversite nüfusu 7.512'si öğrenci, 212'si akademik personel ve 141'i idari personel olmak üzere toplam 7.865 kişiden oluşmaktaydı. Bundan dolayı da kişi başına düşen alan 1,30 m<sup>2</sup> idi. 2015 yılında ise 16.047'si öğrenci, 486'sı akademik personel ve 272'si idari personel olmak üzere toplam 16.805 kişiden oluşan üniversite nüfusu dolayısıyla kişi başına düşen alan 1,70 m<sup>2</sup> olmuştur. Bu sonuç Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin sahip olduğu sosyal alanlar ve imkânlar konusunda göstermiş olduğu büyümenin öğrenci, akademik personel ve idari personel sayılarına oranla daha yüksek olduğunu ve 2007 yılındaki sosyal imkânların 8 yıllık süreç sonunda nicelik olarak artmış olduğunu göstermektedir.

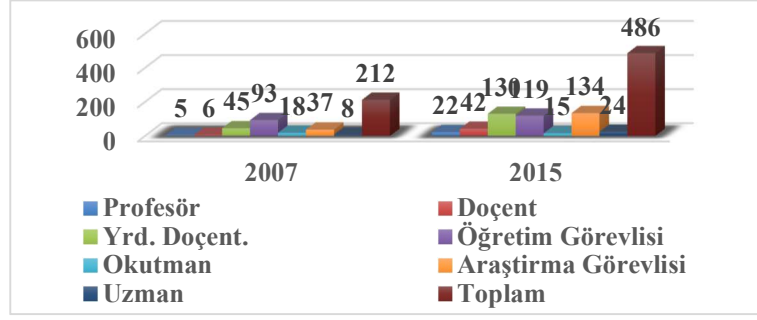
### 3.6.2. Akademik Yapılar

**Grafik 67: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları**



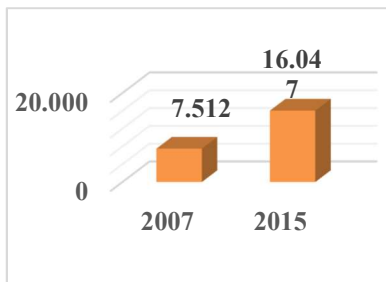
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik birimleri gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Fakülte ve yüksekokul sayısında %100, meslek yüksekokulu sayısında %17, araştırma merkezi sayısında 7 adet ve toplam büyümede de %100'lük bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitede enstitü sayısında herhangi bir artış gerçekleşmemiştir.

**Grafik 68: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları**

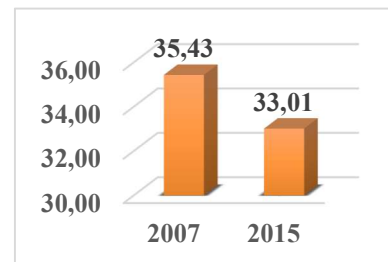


Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: Profesör sayısında %340, doçent sayısında %600, yardımcı doçent sayısında %189, öğretim görevlisi sayısında %28, araştırma görevlisi sayısında %262, uzman sayısında %200 ve toplam akademik personel sayısında %129'luk bir büyüme gerçekleşmiş olup okutman sayısında %17'lik bir düşüş gerçekleşmiştir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin sahip olduğu akademik personel konusunda en dikkat çekici durum üniversitenin kuruluş aşamasında mevcut olan 212 akademik personelin 93 tanesini, diğer bir ifadeyle %44'ünü öğretim görevlilerinin, %21'ini yardımcı doçentlerin, %17'sini ise araştırma görevlilerinin oluşturmasıdır. 8 yıllık süreç sonunda ise öğretim görevlilerinin oranı %24'e gerilemiş olup, araştırma görevlilerinin oranı %27,5'e, yardımcı doçentlerin oranı ise %27'ye ulaşmıştır. Bu durumun sebebi ise 2007 yılında 7.512 öğrencinin 5.006 tanesi yüksekokul ve meslek yüksekokulunda eğitim görmekteyken, 2.369 öğrenci mevcut olan 3 fakültede eğitim görmekteydi. Bundan dolayı da öğretim görevlisi ihtiyacı diğer kadrolara oranla daha fazla iken, 2015 yılına gelindiğinde ise fakülte, yüksekokul ve enstitülerde eğitim gören öğrencilerin sayısının Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulunda eğitim gören öğrenci sayısını geçmesi nedeniyle diğer kadrolara olan ihtiyaç da artmıştır.

**Grafik 69: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



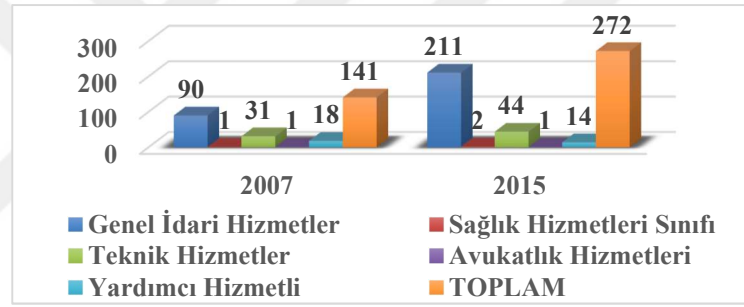
**Grafik 70: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu akademik personel, öğrenci sayısı ve öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını gösteren yukarıdaki grafikler incelendiğinde; üniversitenin akademik personel sayısında %129'luk bir büyüme gerçekleşmiştir. Üniversitenin sahip olduğu öğrenci sayısında ise %114'lük bir artış olduğu için öğretim elemanına düşen öğrenci sayısında da sadece %6,8'lik bir düşüş gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilir.

Bu sonuçtan hareketle Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 yılında 35,43 olan öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını 2015 yılında 33,01'e düşürmüş olmasına rağmen OECD ortalamasını olmasa bile en azından Türkiye ortalamasını yakalamak adına akademik personel sayısını artırması gerekmekte olduğu ifade edilebilir.

**Grafik 71: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 yılında 141 idari personel 4.512 öğrenci ve 212 akademik personel toplam 7.724 kişinin ihtiyacına cevap verirken, 2015 yılında 272 idari personelin 16.047 öğrenci ve 486 akademik personel toplam 16.533 kişinin ihtiyacına cevap vermekte olduğu tespit edilmiştir. Bu da 2007 yılında 54,78 kişiye 1 idari personel düşerken 2015 yılında 60,78 kişiye 1 idari personel düştüğü anlamına gelmektedir. Bu artış idari personelin iş yükünün 2007 yılına oranla ciddi oranda arttığı, dolayısıyla da üniversitenin akademik ve idari personel ve öğrenci sayılarının idari personel açısından dezavantajlı bir artış içinde olduğu sonucuna ulaşılması anlamına gelebilir. Ancak diğer üniversitelerdeki idari personelin iş yükü ile kıyaslandığında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesindeki idari personelin nispeten daha hafif bir iş yüküne sahip olduğu ifade edilebilir.

### 3.6.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler

Tablo 7: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları

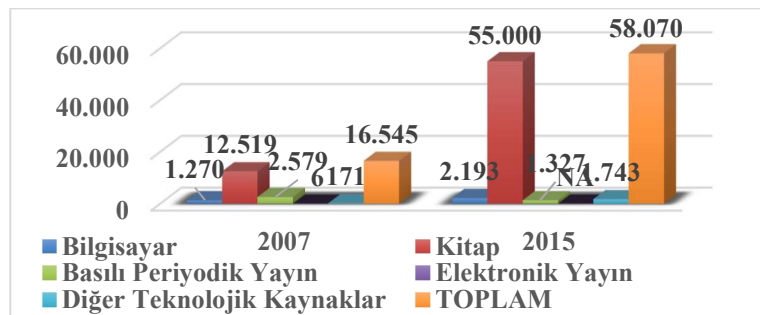
FAALİYET TÜRÜ	2007	2015
Sempozyum ve Kongre	14	1
Konferans / Seminer / Panel / Açıkoturum	42	11
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	0	1
Toplantı / Bilimsel Toplantı	0	1
Kariyer Günleri	0	0
Söyleşi	3	10
Tiyatro	8	0
Konser	9	1
Sergi	13	0
Turnuva	4	0
Teknik Gezi	24	0
Eğitim Semineri / Diğer Seminerler	110	7
Diğer	4	13
<b>Toplam</b>	<b>231</b>	<b>45</b>

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal-kültürel faaliyetleri gösteren yukarıdaki tablodan; üniversitenin 2007 yılında eğitim semineri, sempozyum, kongre, konferans, seminer, panel, açıkoturum, teknik gezi, sempozyum ve kongre faaliyetlerine daha fazla ağırlık verirken, tiyatro, konser, söyleşi gibi kültürel etkinlikler konusunda da oldukça aktif olduğu görülmektedir.

Ancak 2015 yılı ele alındığında üniversitenin toplam faaliyet sayısında %80,5'lik bir düşüş gerçekleşmiştir. Bu düşüş üniversitenin kuruluş aşamasındaki nispeten daha düşük imkânlar ve daha az personel ve öğrenci sayıları ile akademik ve sosyal-kültürel faaliyetleri konusunda elde etmiş olduğu başarıyı maalesef yakalayamadığını göstermektedir.

### 3.6.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Grafik 72: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları



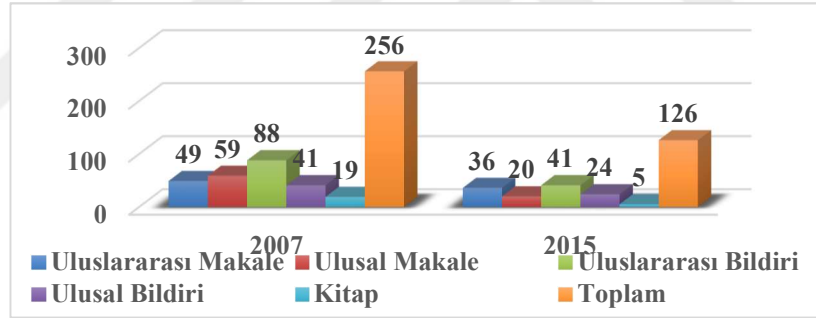


Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 2007 yılında üniversitenin akademik ihtiyaçlarına cevap vermesi için envanterinde kayıtlı olan 16.545 bilgi ve teknolojik kaynak bulunmaktaydı ve bu kaynakların %75,6'sını kitaplar oluşturmaktaydı. 2015 yılında ise bilgi ve teknolojik kaynak sayısının %251 artarak 58.070 olduğu ve bu kaynakların %94,7'sini kitapların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki grafikten çıkarılabilecek diğer bir sonuç da 2007 yılında 6 olan elektronik yayınların 2015 yılında envanterden çıkarılmış olmasıdır. Bu konuda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin özellikle kitaplara daha ağırlık verdiği ifade edilebilir. Ayrıca bilgi ve teknolojik kaynak sayısında meydana gelen bu artışın üniversitenin öğrenci sayısı ve akademik personel sayısındaki yüksek artıştan kaynaklı ihtiyacı karşılamanın ötesine geçmek adına atılmış önemli bir adım olduğu ifade edilebilir.

### 3.6.5. Akademik Yayınlar

**Grafik 73: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları**



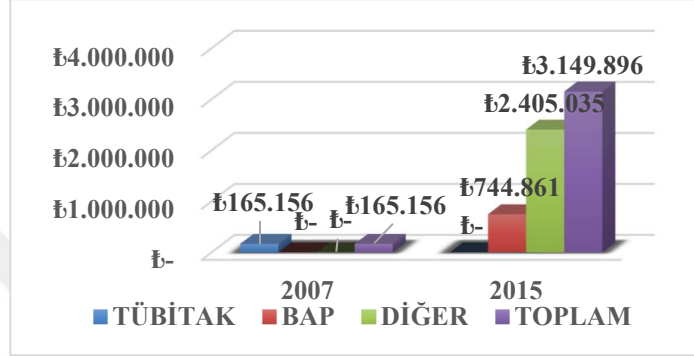
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 2007 ve 2015 yıllarındaki akademik yayın sayısını gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında 256 olan toplam yayın sayısının %34'ünü uluslararası bildirimler, %23'ünü ise ulusal makaleler oluşturmaktadır. 2015 yılında 126 olan toplam yayın sayısının ise %32,5'ini uluslararası bildiri, %28,5'ini ise uluslararası makaleler oluşturmaktadır. Bu sonuç Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi akademik personelinin uluslararası yayınlara daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir ve üniversitenin uluslararasılaşma boyutu adına önemli bir göstergedir.

Ancak toplam akademik personel sayısında %129'luk bir büyüme gerçekleşen üniversitede 2007 yılında 212 olan akademik kadronun yayın sayısı 126 iken 2015 yılında 486'ya ulaşan akademik kadronun 126 yayın yapmış olması verileri topluca ele

alındığında akademik yayın konusunda akademisyenlerin göstermiş oldukları performanslarının oldukça azalmış olduğu ifade edilebilir. Ayrıca araştırmaya konu olan tüm üniversiteler içinde en az yayının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde olduğu göze çarpmaktadır.

### 3.6.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler

**Grafik 74: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 2015 yılındaki ulusal ve uluslararası Proje Bütçelerini gösteren yukarıdaki grafik detaylı olarak incelendiğinde: 2007 yılında üniversitede yürütülen tek proje türü TÜBİTAK projeleri ve bu projelerin toplam bütçesi de 165.156 TL iken, 2015 yılında proje bütçelerinin toplamı 3.149.896,19 TL'ye ulaşmıştır. Bu projelerin %23,65'ini Bilimsel Araştırma Projeleri, geri kalan %76,35'ini ise diğer projeler oluşturmaktadır. Bu sonuçlar ışığında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi akademik personelinin proje kültürüne sahip olduğu ve kendisinden daha fazla akademik kadroya sahip üniversitelerden bile bu alanda daha başarılı olduğu ifade edilebilirken proje çeşitliliği açısından daha yüksek performans gösterme potansiyeline de sahip olduğu söylenebilir.

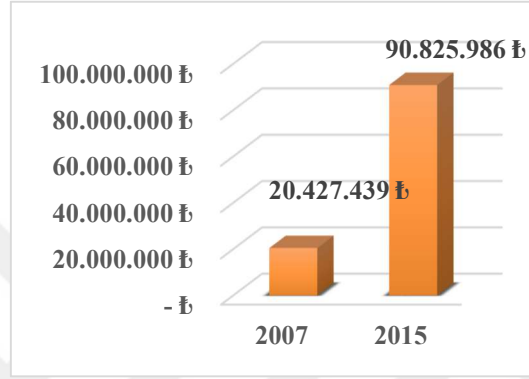
### 3.6.7. Uluslararasılaşma

Üniversitelerin Uluslararasılaşma boyutunu oluşturan temel parametrelerin ikisini oluşturan Erasmus ve Mevlâna Programlarından Erasmus Programı konusunda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin çalışmalar yürütmekte olduğu web sitelerinde belirtmiş oldukları 15 farklı ülkedeki 96 üniversite ile yapmış oldukları ikili anlaşma sayısından anlaşılmaktadır. Ancak gelen öğrenci, giden öğrenci, gelen öğretim elemanı ve öğretim elemanı para-metrelerinde detaylı bilgi elde edilememiştir.

Uluslararasılaşma boyutunun diğer parametresi olan Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Yabancı Uyruklu Akademik Personel konularında ise üniversite bünyesinde ne 2007 yılında ne de 2015 yılında yabancı uyruklu personel ve öğrenci yoktur. Bu parametrenin de üniversitenin nispeten yerel / bölgesel bir üniversite görünümüne sahip olmasına neden olduğu iddia edilebilir.

### 3.6.8. Yıllık Toplam Bütçe

**Grafik 75: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe**

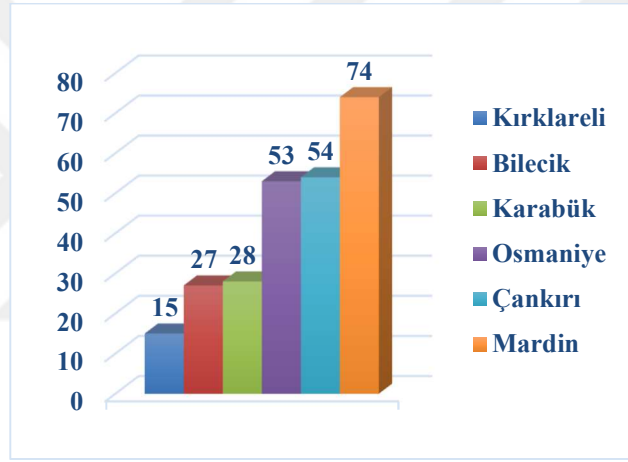


Şeyh Edebali Üniversitesinin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu yıllık bütçe miktarını gösteren yukarıdaki grafik incelendiğinde; üniversitenin bütçesinde %345'lik büyük bir büyüme gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. 2007 yılında 7.512 öğrenciye sahip olan üniversitenin her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 2.719,30₺ iken, 2015 yılında bu rakam 16.047 öğrenci için kişi başı 5.659,99₺ olarak gerçekleşmiştir.

#### 4. ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Araştırmada elde edilen bulgulara bakmadan önce araştırmaya konu olan üniversitelerin bulunduğu şehirlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralarını gösteren aşağıdaki grafik incelendiğinde büyüme konusunda nispeten en avantajlı olan üniversitenin Kırklareli Üniversitesi olduğu, ardından Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Karabük Üniversitesinin geldiği iddia edilebilir. Ayrıca, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi ve Çankırı Karatekin Üniversitesinin de nispeten daha dezavantajlı olduğu ve bulunduğu şehir dolayısıyla büyüme konusunda en sıkıntılı üniversitenin de Mardin Artuklu Üniversitesi olduğu söylenebilir.

**Grafik 76: Üniversitelerin Bulunduğu Şehirlerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sırası**



Tabii ki bir üniversitenin büyümesi konusundaki en büyük faktörün şehirlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik durumları olduğunu iddia etmek mümkün olmasa da, şehrin sahip olduğu sosyal ve kültürel imkanlar özellikle üniversiteyi tercih edecek potansiyel öğrencilerin ve üniversitede görev almak isteyen akademik ve idari personelin tercihleri açısından oldukça önemli olabilmekte ve sıralamanın üst sıralarında yer alan şehirlerde faaliyet gösteren üniversiteler için avantaj sağlamaktayken, alt sıralarda yer alan şehirlerdeki üniversiteler için ise dezavantaj oluşturmaktadır. Bu durumun da üniversitelerin büyüme performansına doğrudan veya dolaylı olarak olumlu ve olumsuz şekilde etki etmekte olduğu düşünülmekle beraber, etkinin boyutları hakkında kesin bir bulgu olmadığı için bu kısımda yer verilememektedir.

## **4.1. Fiziki Yapıları Açısından Performans Analizi**

### **4.1.1. Akademik Alanlar**

Üniversitelerin eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmeleri için temel ihtiyaçlarını amfi, sınıf, laboratuvar ve atölyeler teşkil etmektedir ve tabiri caizse üniversitelerin olmazsa olmazlarındandır. Toplantı ve konferans salonu gibi diğer alanlar ise çalıştay, konferans ve seminer gibi akademik etkinlikler yanında, tiyatro, söyleşi, şiir dinletisi vb. sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan alanlardır. Bu nedenle amfi, sınıf, laboratuvar ve atölyeler konusunda nicelik olarak gerçekleşen farklılıklar incelenirken toplantı ve konferans salonu parametreleri de bu bölümde ele alınmış olup, bu alanlardaki sayısal ve yüzdelerik artışlar Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 8: Üniversitelerin Fiziki Yapılarındaki Sayısal Artış**

FİZİKİ YAPI	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
Amfi	1	9	0	0	1	49	0	NA	0	13	14	<b>67</b>
Sınıf	57	117	51	135	62	192	32	NA	96	156	53	<b>213</b>
Bilgisayar Lab.	13	24	12	3	10	22	3	NA	18	24	13	<b>25</b>
Diğer Lab.	8	40	34	<b>126</b>	4	25	5	NA	22	30	13	72
Atölye Sayısı	8	11	6	<b>39</b>	11	28	2	NA	13	44	17	29
Toplantı Salonu	5	<b>27</b>	0	0	4	8	0	NA	10	17	3	15
Konferans Salonu	1	6	3	<b>11</b>	4	7	0	NA	1	8	4	9
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>234</b>	<b>106</b>	<b>314</b>	<b>96</b>	<b>331</b>	<b>42</b>	<b>NA</b>	<b>160</b>	<b>292</b>	<b>117</b>	<b>430</b>

**Tablo 9: Üniversitelerin Fiziki Yapılarındaki Yüzdelerdeki Artış**

FİZİKİ YAPI	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
Amfi	%800	%0	<b>%4800</b>	NA	13 Adet	%379
Sınıf	%105	%165	%210	NA	%63	<b>%302</b>
Bilgisayar Lab.	%85	-%75	<b>%120</b>	NA	%33	%92,3
Diğer Lab.	%400	%271	<b>%525</b>	NA	%36,3	%454
Atölye Sayısı:	%38	<b>%550</b>	%155	NA	%238,4	%71
Toplantı Salonu	<b>%440</b>	%0	%100	NA	%70	%400
Konferans Salonu	%500	<b>%267</b>	%75	NA	<b>%700</b>	%125
<b>Toplam</b>	<b>%152</b>	<b>%196</b>	<b>%245</b>	NA	<b>%82,5</b>	<b>%268</b>

Üniversitelerin fiziki yapılarındaki sayısal artış gösteren Tablo 8 ve yüzdelik artışı gösteren Tablo 9 incelendiğinde; en büyük büyüme performansını gösteren üniversitenin Karabük Üniversitesi olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de de görüldüğü üzere, amfi, sınıf, bilgisayar laboratuvarı ve toplam fiziki yapı sayısında en önde olan Karabük Üniversitesi, diğer laboratuvar ve konferans salonu sayılarında 2., atölye ve toplantı salonu sayılarında ise 3. sıradadır.

Üniversitelerin gösterdiği performansı yüzdelik olarak inceleyen Tablo 9’da görüldüğü üzere Karabük Üniversitesi bu konuma gelebilmek için sınıf ve toplam fiziki yapı sayısındaki büyüme performansında da liderliğini korumaktadır. Ayrıca, yine Tablo 8’de Kırklareli Üniversitesinin de amfi, bilgisayar laboratuvarı ve diğer laboratuvar parametrelerinde sayısal olarak olmasa da yüzdesel olarak en çok büyüyen üniversite olduğu göze çarpmaktadır.

Her iki tablodaki veriler göz önüne alınarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; verilerine ulaşılamayan Mardin Artuklu Üniversitesi dışında, tüm üniversitelerde ciddi büyüme performanslarının gerçekleşmiş olduğu gözlemlenebilmektedir. Üniversitelerin 2007 yılında sahip olduğu ve özellikle eğitim öğretim faaliyetlerini sağlıklı ve etkin bir biçimde yürütebilmeleri için gerekli olan amfi, sınıf, bilgisayar laboratuvarı, diğer laboratuvar ve atölye sayıları toplamı 579’dur. Bu sayı 8 yıllık süreç sonunda 1.535’e çıkmış olup<sup>17</sup>gerçekleşen %165,11’lik büyüme oranı, üniversitelerimiz ve özellikle de daha sağlıklı ve verimli ortamlarda eğitim öğretim faaliyetlerini yürütme imkânına kavuşan akademik kadro ve verilen eğitimden faydalanarak geleceklerini inşa edecek olan öğrenciler için oldukça önem arz etmektedir.

Tablo 8 ve 9’da detaylı olarak gösterilen ve üniversitelerin fiziki yapılarını oluşturan parametreler olan amfi, sınıf, laboratuvar, atölye, toplantı ve konferans salonu üzerinden araştırmaya konu olan 6 üniversitenin karşılaştırmalı analizini detaylı bir biçimde yapabilmek için aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

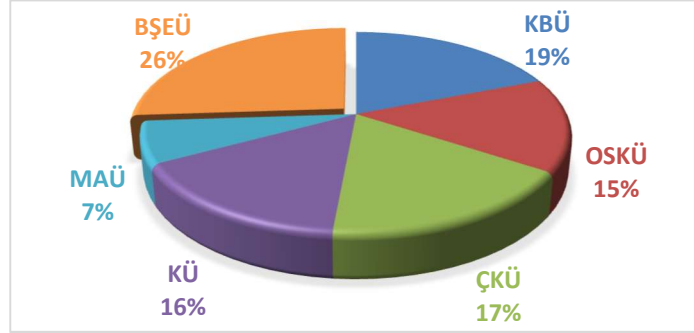
Üniversitelerin sahip olduğu eğitim alanları konusunda gerçekleşen büyümeyi incelemek için dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da bu parametrede

---

<sup>17</sup> Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından yayımlanan 2015 Yılı İdari Faaliyet Raporunda incelenen parametre konusunda bilgi yer almadığı için hesaplamada 2007 yılına ait veriler baz alınmıştır.

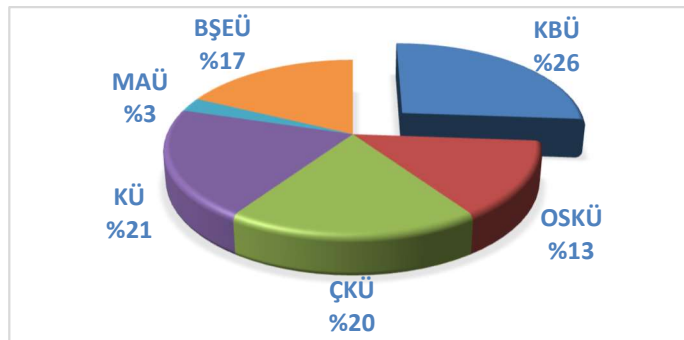
üniversitelerin toplam eğitim alanları üzerinden sahip oldukları pay konusunda gerçekleşen bir değişim olup olmadığının incelenmesidir. Bu konudaki gelişim aşağıda yer alan Grafik 77 ve Grafik 78’de gösterilmektedir.

**Grafik 77: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Alanları**



2007 yılında 149 eğitim alanı ve %26’lık pay ile 1. sırada Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi yer almaktadır. Ardından 110 eğitim alanı ve %19’luk pay ile 2. sırada Karabük Üniversitesi, 103 eğitim alanı ve %18’lik pay ile 3. sırada Çankırı Karatekin Üniversitesi gelmekteyken, 96 eğitim alanı ve %16’lık pay ile 4. sırada Kırklareli Üniversitesi, 93 eğitim alanı ve %15’lik pay ile Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 5. sırada yer almaktaydı. Mardin Artuklu Üniversitesinin ise 42 eğitim alanı ve sadece %7’lik pay ile açık ara en geride olan üniversite olması bu parametredeki en çarpıcı hususlardan biri olarak göze çarpmaktadır.

**Grafik 78: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Alanları**



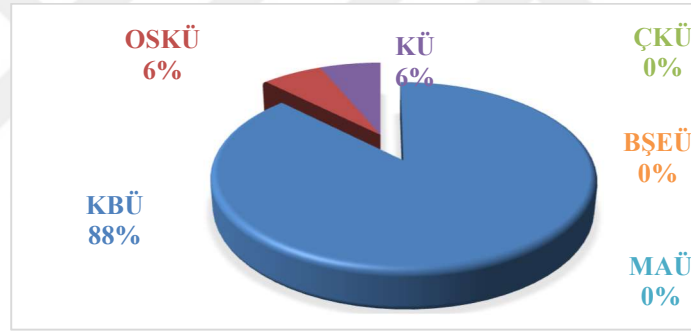
2015 yılına gelindiğinde ise Karabük Üniversitesi %26’lık bir büyüme performansının ardından tüm eğitim alanlarının %26’sına sahip olarak kendisine en yakın üniversiteden sayısal olarak 90, oransal olarak ise %5 daha fazla eğitim alanına sahip durumdadır. Ardından 316 eğitim alanı ve %21’lik pay ile 2. sırada Kırklareli Üniversitesi, 303 eğitim alanı ve %20’lik pay ile 3. sırada Çankırı Karatekin Üniversitesi gelmektedir.



2007 yılında 1. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise verileri elde edilemeyen Mardin Artuklu Üniversitesi dışında kalan 5 üniversite arasında bu parametrede en az büyüyen üniversite olmasından dolayı, 267 eğitim alanı ve %17'lik pay ile kendisine ancak 4. sırada yer bulabilmiş, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi ise 201 eğitim alanı ve %13'lük pay ile 5. sırada kalmaya devam etmiştir. 2007 yılındaki 1. sıradaki yerini kaybetmiş olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin başarısız olduğu gibi bir yorumda bulunmak yanlış olacaktır. Daha doğru bir yorum; diğer üniversitelerin bu alanda daha büyük bir başarı göstermiş olduğudur.

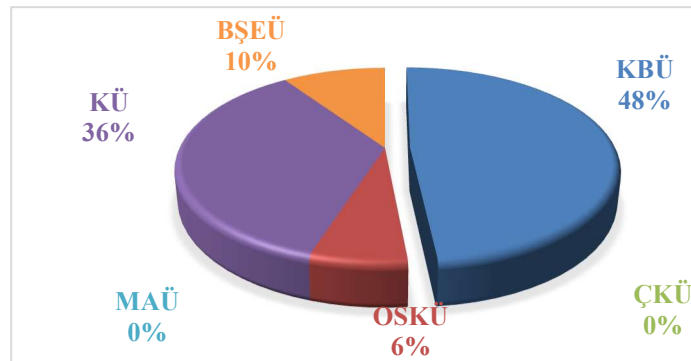
Yukarıda sözü edilen üniversitelerin sahip oldukları eğitim alanlarının amfi, sınıf, laboratuvar ve toplantı ve konferans salonu parametrelerinde göstermiş oldukları büyüme performansını ve sahip oldukları payı inceleyerek karşılaştırmalı analizini ayrıntılı olarak yapmak için faydalı olabilecek grafikler aşağıda sunulmuştur.

**Grafik 79: Üniversitelerin 2007 Yılı Amfi Sayıları**



Amfi sayılarına göre bir değerlendirme yapmak gerekirse, araştırmaya konu olan üniversitelerin 2007 yılında sahip olduğu amfi sayısının sadece 16 olduğu ve bunun %88'lik kısmı Karabük Üniversitesinde bulunmaktayken, Osmaniye Korkut Ata ve Kırklareli Üniversitelerinde ise sadece 1'er amfi bulunması çok dikkat çekicidir.

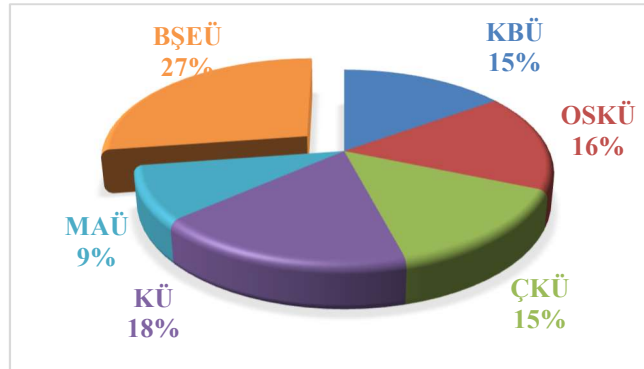
**Grafik 80: Üniversitelerin 2015 Yılı Amfi Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde ise Karabük Üniversitesi amfi sayısını 53 adet ve %479 artırarak 1. sıradaki yerini korumuştur. Diğer dikkat çekici büyüme ise Kırklareli Üniversitesinde görülmüştür. Kırklareli Üniversitesi sahip olduğu amfi sayısını sayısal olarak 48, oransal olarak da %4800 artırmış ve bunun sonucunda da %36 pay ile 2. sıraya yükselmiştir. 3. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise 2007 yılında 0 olan amfi sayısını 13 adet artırarak 4. sıraya yerleşmiştir. 8 yıllık sürecin sonunda Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesinde hâlâ amfi bulunmamaktadır ve bu nedenle bu iki üniversite son sırayı paylaşmaktadır.

Bünyesinde amfi bulunmayan üniversitelerin elbette kendi vizyonları ve hedefleri doğrultusunda bu sonuç ortaya çıkmış olabilir veya bu durum üniversitelerin sahip olduğu imkanlardaki yetersizliklerden kaynaklanmış olabilir. Ancak, amfi sınıfları da diğer eğitim alanları ve ortamları gibi etkin ve verimli kullanıldığında anlam kazanan ve değerli olan alanlar olsa da üniversite denilince akla ilk gelen görüntüler genellikle laboratuvarlar ve büyük amfilerde işlenen derslere ait görüntülerdir. Üniversiteleri diğer öğretim kurumlarından ayıran özellikler sıralanırken listenin en ön sıralarında yer alan amfilerin olmadığı üniversitelerin nispeten daha dezavantajlı olduğu iddia edilebilir. Bu nedenle de diğer sınıf, laboratuvar, atölye gibi diğer akademik alanlarda oldukça başarılı bir büyüme performansı gösteren üniversitelerin amfi sayılarını da artıracakları umut edilmektedir.

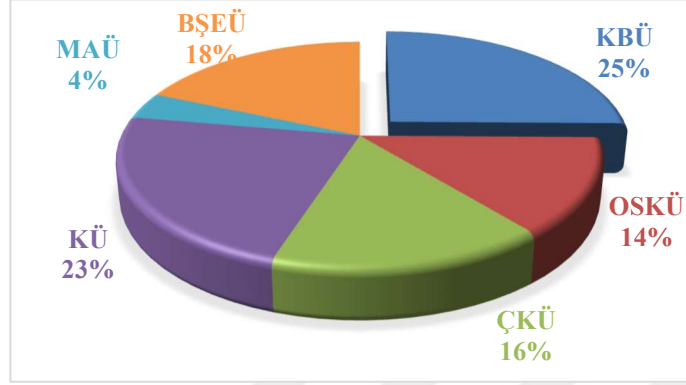
**Grafik 81: Üniversitelerin 2007 Yılı Sınıf Sayıları**



Sınıf sayılarına göre bir değerlendirme yapmak gerekirse, 2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip oldukları sınıf sayılarına göre sıralaması; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 96 sınıf ve %27 pay ile 1., Kırklareli Üniversitesi 62 sınıf ve %18 pay ile 2., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 57 sınıf ve %16 pay ile 3., Karabük Üniversitesi 53 sınıf ve %15 pay ile 4., Çankırı Karatekin Üniversitesi 51

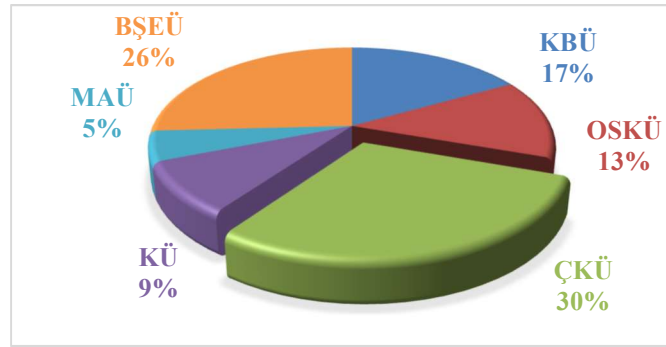
sınıf ve %15 pay ile 5., Mardin Artuklu Üniversitesi 32 sınıf ve %9 pay ile 6. sıradaydı.

**Grafik 82: Üniversitelerin 2015 Yılı Sınıf Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde ise Karabük Üniversitesi sınıf sayılarını %402 artırarak araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip olduğu tüm sınıfların %25'ine sahip olarak 1. sıraya çıkmıştır. Diğer dikkat çekici büyüme ise Kırklareli Üniversitesinde görülmüştür. Kırklareli Üniversitesi sahip olduğu sınıf sayısını sayısal olarak 130, oransal olarak da %210 artırmış ve bunun sonucunda da %23 pay ile 2. sıraya yükselmiştir. 3. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise sınıf sayısını 60 adet ve %63 oranında artırarak sahip olduğu sınıf sayısının tüm sınıflar içindeki oranı düşse de yerini korumayı başarmıştır. 4. sırada bulunan Çankırı Karatekin Üniversitesinin büyüme oranı %165 ve payı %16, 5. sıradaki Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin büyüme oranı %105 ve payı %14'tür. Son sırada %4 pay ile 2015 verilerine ulaşamayan Mardin Artuklu Üniversitesi bulunmaktadır.

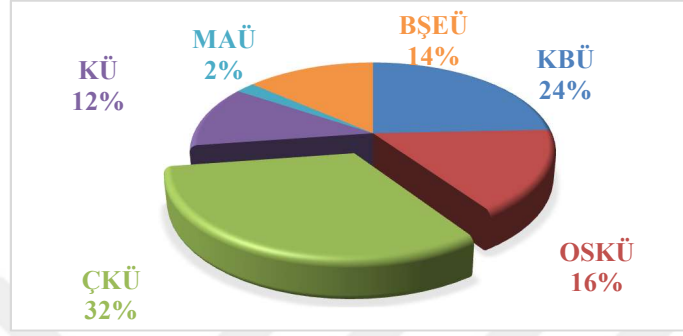
**Grafik 83: Üniversitelerin 2007 Yılı Laboratuvar Sayıları**



2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin laboratuvar sayılarına göre sıralamasının başında Çankırı Karatekin Üniversitesi 46 laboratuvar ve %30 pay ile 1.,

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 40 laboratuvar ve %26 pay ile 2., Karabük Üniversitesi 26 laboratuvar ve %17 pay ile 3., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 21 laboratuvar ve %13 pay ile 4., Kırklareli Üniversitesi 14 laboratuvar ve %9 pay ile 5., Mardin Artuklu Üniversitesi 8 laboratuvar ve %5 pay ile 6. sıradaydı.

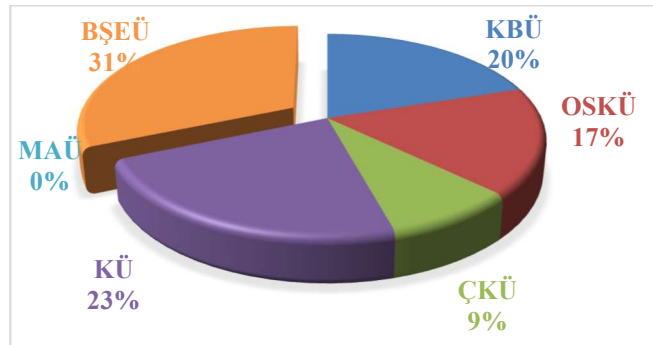
**Grafik 84: Üniversitelerin 2015 Yılı Laboratuvar Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde Çankırı Karatekin Üniversitesi laboratuvar sayısını %180 artırarak araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip olduğu tüm laboratuvarların %32'sine sahip olarak 1. Sıradaki yerini korurken, Karabük Üniversitesi ise laboratuvarlarını %223 artırarak %24 pay ile 2. sıraya, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi de %205 artırarak %16 pay 3. sıraya yükselmiştir.

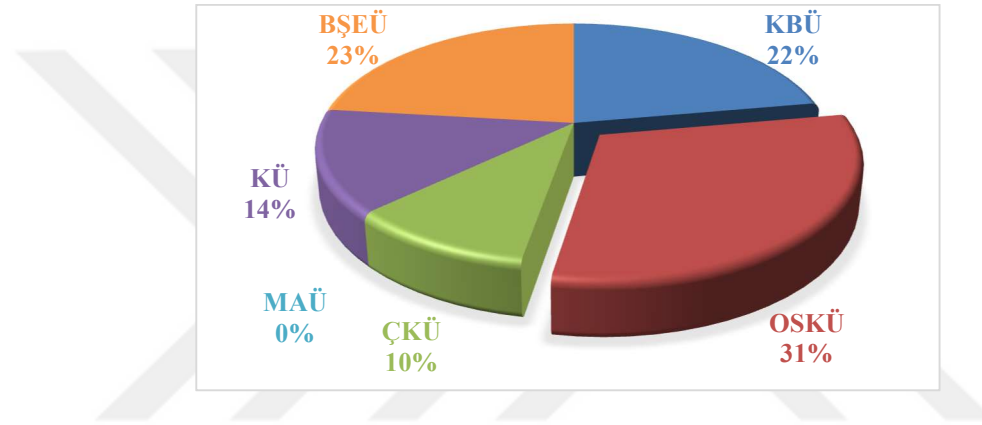
Laboratuvar sayılarındaki büyümede dikkat çekici bir diğer konu da 2007 yılında 2. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin, verileri elde edilemeyen Mardin Artuklu Üniversitesi dışında kalan 5 üniversite arasında bu parametrede en az büyüyen üniversite olmasından dolayı, 54 laboratuvar ve %14'lük pay ile kendisine ancak 4. sırada yer bulabilmiş olmasıdır. Kırklareli Üniversitesinin ise laboratuvar sayısı %235,7 artmasına rağmen %12 pay ile 5. sıradaki yeri sabit kalmıştır.

**Grafik 85: Üniversitelerin 2007 Yılı Toplantı ve Konferans Salonu Sayıları**



2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin toplantı ve konferans salonu sayılarına göre sıralaması; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 11 toplantı ve konferans salonu ile ve %31 pay ile 1., Kırklareli Üniversitesi 8 toplantı ve konferans salonu ve %23 pay ile 2., Karabük Üniversitesi 7 toplantı ve konferans salonu ve %20 pay ile 3., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 6 toplantı ve konferans salonu ve %17 pay ile 4., Çankırı Karatekin Üniversitesi 3 toplantı ve konferans salonu ve %9 pay ile 5. sıradaydı. Mardin Artuklu Üniversitesinde ise toplantı ve konferans salonu bulunmamaktaydı.

**Grafik 86: Üniversitelerin 2015 Yılı Toplantı ve Konferans Salonu Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi toplantı ve konferans salonu sayılarını %450 artırarak araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip olduğu tüm toplantı ve konferans salonlarının %31'ine sahip olarak 1. sıraya çıkmıştır. 2. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin büyüme oranı %127,2 olup payı %23'e düşmüştür. 3. sıradaki Karabük Üniversitesi ise %243'lük büyüme performansı ve %22'lik pay ile bu parametrede Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinden sonraki 2. en büyük büyüme performansını göstermiş olup üniversiteler sıralamasında 3. sıradaki yerini korumuştur.

2007 yılında 2. sırada bulunan Kırklareli Üniversitesi ise %87,5'lik bir büyüme performansı gösterdiği için payı %14'e, sıralaması ise 4. sıraya gerilemiştir. Çankırı Karatekin Üniversitesi ise %266,6'lık bir büyüme performansı göstermiş olmasına rağmen %10'luk pay ile 5. sıradaki yerinde kalmıştır.

#### 4.1.2. Sosyal Alanlar

Üniversitelerde verilen eğitim öğretim hizmetlerinin niceliği ve niteliği çok önemlidir. Ancak, bu hizmetlerin dışında öğrencilerin ve personelin ihtiyaçlarına cevap veren sosyal alanlar ve tesisler de gerek nicelik gerekse nitelik olarak çeşitlilik göstermeli ve özellikle yiyecek ve içecek gibi temel ihtiyaçları karşılama konusunda başarılı olmalıdır.

Araştırmaya konu olan üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında sahip olduğu sosyal alanların incelendiği bu bölümde; üniversitelerin kantin, öğrenci ve personel yemekhanesi, misafirhane, lojman, kapalı ve açık spor tesislerinin kullanım alanları m<sup>2</sup> olarak incelenmiş ve nitelik olarak olmasa da nicelik olarak öğrencilerin ve personelin ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verebildikleri toplam kullanım alanlarındaki büyüme performansları üzerinden incelenmiştir. Bu alanlardaki sayısal ve yüzdeler ise Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmuştur.

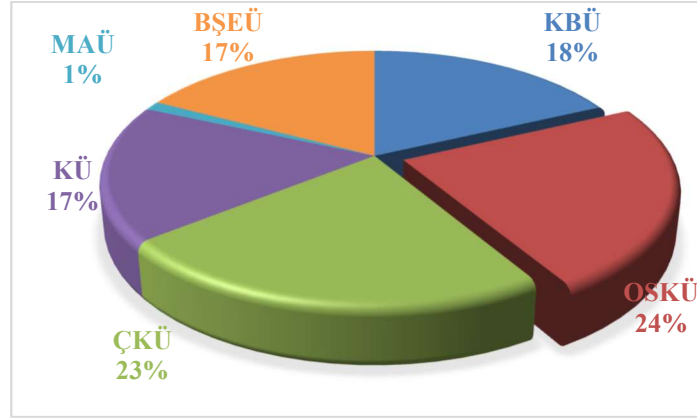
**Tablo 10: Üniversitelerin Sosyal Alanlarındaki Sayısal Artış (m2)**

FİZİKİ YAPI	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
<b>Kantin</b>	1.270	<b>3.700</b>	970	1.809	1.395	2.356	235	300	1.270	2.891	900	2.542
<b>Öğrenci Yemekhanesi</b>	1.465	<b>8.960</b>	2.459	2.840	1.203	5.171	140	1.125	1.430	2.622	600	4.669
<b>Personel Yemekhanesi</b>	100	100	100	1.360	185	<b>3.662</b>	50	360			450	1.433
<b>Misafirhane</b>	0	400	0	300	0	0	0	0	0	0	360	<b>815</b>
<b>Lojman</b>	1.250	1.250	4.497	4.497	4.656	4.656	0	<b>14.250</b>	0	<b>0</b>	6.192	7.962
<b>Kapalı Spor Tesisi</b>	0	<b>8.300</b>	3.050	6.833	100	6.262	250	1.700	1.598	1.598	1.700	4.813
<b>Açık Spor Tesisi</b>	7.837	18.300	2.500	7.512	2.800	23.560	0	<b>30.000</b>	5.955	21.497	550	15.000
<b>Toplam</b>	13.929	41.010	13.576	25.151	10.339	45.667	675	<b>47.735</b>	10.253	28.608	10.752	37.234

**Tablo 11: Üniversitelerin Sosyal Alanlarındaki Yüzdellik Artış**

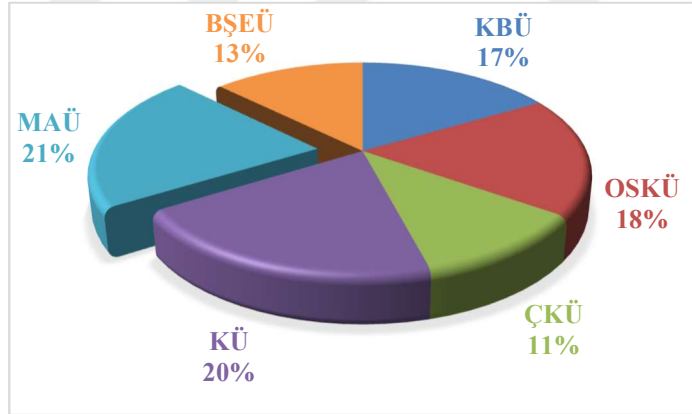
FİZİKİ YAPI	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
<b>Kantin</b>	<b>%191,3</b>	%86,4	%68,8	%27,6	%127,6	%182,4
<b>Öğrenci Yemekhanesi</b>	%511,6	%15,4	%329,8	<b>%703,5</b>	%83,3	%678,1
<b>Personel Yemekhanesi</b>	%0	%126	%1879,4	<b>%620</b>		%218,4
<b>Misafirhane</b>	400 m <sup>2</sup>	300 m <sup>2</sup>	%0	%0	%0	<b>%126,3</b>
<b>Lojman</b>	%0	%0	%0	<b>14.250 m<sup>2</sup></b>	%0	%28,5
<b>Kapalı Spor Tesisi</b>	<b>8300 m<sup>2</sup></b>	%124	%6162	%580	%0	%183,1
<b>Açık Spor Tesisi</b>	%133,5	%200,4	%741,4	<b>30.000 m<sup>2</sup></b>	%260,9	%2627,2
<b>Toplam</b>	%194,4	%85,2	%341,6	<b>%6.971,8</b>	%179	%246,2

**Grafik 87: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Sosyal Alanları (m<sup>2</sup>)**



2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip olduğu sosyal alanlara göre sıralaması; Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 13.929 m<sup>2</sup> ve %24'lük pay ile 1., Çankırı Karatekin Üniversitesi 13.576 m<sup>2</sup> ve %23'lük pay ile 2., Karabük Üniversitesi 10.752 m<sup>2</sup> ve %18'lik pay ile 3., Kırklareli Üniversitesi 10.339 m<sup>2</sup> ve %17'lik pay ile 4., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 10.253 m<sup>2</sup> ve %17'lik pay ile 5. ve Mardin Artuklu Üniversitesi ise 675 m<sup>2</sup> ve %1'lik pay ile son sırada yer almaktaydı.

**Grafik 88: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanları (m<sup>2</sup>)**



2015 yılına gelindiğinde ise Mardin Artuklu Üniversitesi 47.735 m<sup>2</sup>lik sosyal alan ile %21'ine sahip olarak 1. sıraya çıkmıştır. Ardından gelen Kırklareli Üniversitesi 45.667 m<sup>2</sup> ve %20'lik pay ile 2. sıraya yükselmiş, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 41.010 m<sup>2</sup> ve %18'lik pay ile 3. sıraya, Karabük Üniversitesi 37.234 m<sup>2</sup> ve %17'lik pay ile 4. sıraya ve Çankırı Karatekin Üniversitesi 25.151 m<sup>2</sup> ve %11'lik pay ile son sıraya gerilemiştir. 28.608 m<sup>2</sup> ile Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 5. sıradaki yeri sabit kalmıştır.



Bu veriler doğrultusunda tüm üniversiteler içinde akademik personel, idari personel ve öğrenci sayıları toplamında en az paya sahip olan üniversitenin Mardin Artuklu Üniversitesi olmasına rağmen en büyük sosyal alana sahip olmasından dolayı bu imkânlardan yararlanan kişilerin diğer üniversitelerdeki personel ve öğrencilere oranla oldukça avantajlı olduğu ifade edilebilir.

## **4.2. Akademik Yapıları Açısından Performans Analizi**

### **4.2.1. Akademik Birim**

Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında sahip oldukları akademik birimlerdeki sayısal artışları gösteren Tablo 12 ve yüzdeler artışları gösteren Tablo 13 incelendiğinde; Karabük Üniversitesinin fakülte, enstitü, araştırma merkezi ve toplam büyüme parametrelerinde hem sayısal hem de yüzdeler olarak en büyük büyüme performansını gösterdiği görülmektedir.

Ayrıca, Karabük Üniversitesinin meslek yüksekokulu parametresinde sayısal olarak 1. sırada olmasına rağmen yüzde olarak Çankırı Karatekin Üniversitesinin ardından 2. sırada olduğu ve yüksekokul parametresinde de yüzde olarak birinci sırada olmasına rağmen sayısal olarak 1. sırayı Mardin Artuklu ve Kırklareli Üniversitesi ile paylaştığı ifade edilebilir.

**Tablo 12: Üniversitelerin Akademik Birimlerindeki Sayısal Artış**

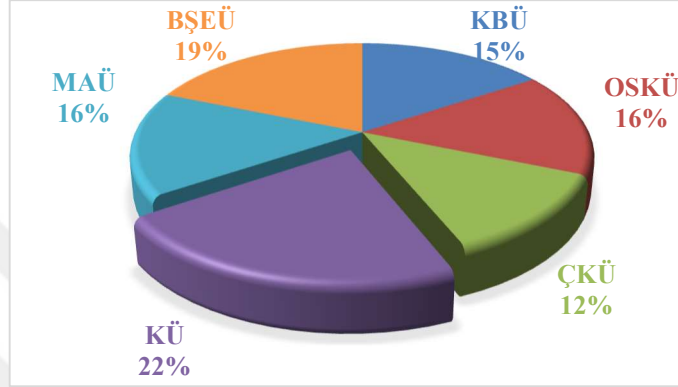
AKADEMİK BİRİM	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
<b>Fakülte</b>	3	5	4	6	4	8	3	6	3	6	5	14
<b>Yüksekokul</b>	0	3	1	2	1	4	2	5	1	2	1	4
<b>Meslek Yüksekokulu</b>	5	5	1	4	7	7	3	6	6	7	2	7
<b>Enstitü</b>	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	4
<b>Araştırma Merkezi</b>	0	2	0	8	0	0	0	0	0	7	0	11
<b>Toplam</b>	10	17	8	24	14	22	10	20	12	24	10	40

**Tablo 13: Üniversitelerin Akademik Birimlerindeki Yüzelik Artış**

AKADEMİK BİRİM	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
<b>Fakülte</b>	%67	%50	%100	%100	%100	<b>%180</b>
<b>Yüksekokul</b>	3 ADET	%100	<b>%300</b>	%150	%100	<b>%300</b>
<b>Meslek Yüksekokulu</b>	%0	<b>%300</b>	%0	%100	%17	%250
<b>Enstitü</b>	%0	<b>%100</b>	%50	%50	%0	<b>%100</b>
<b>Araştırma Merkezi</b>	2 ADET	8 ADET	YOK	YOK	7 ADET	<b>11 ADET</b>
<b>Toplam</b>	%70	%200	%57	%100	%100	<b>%300</b>

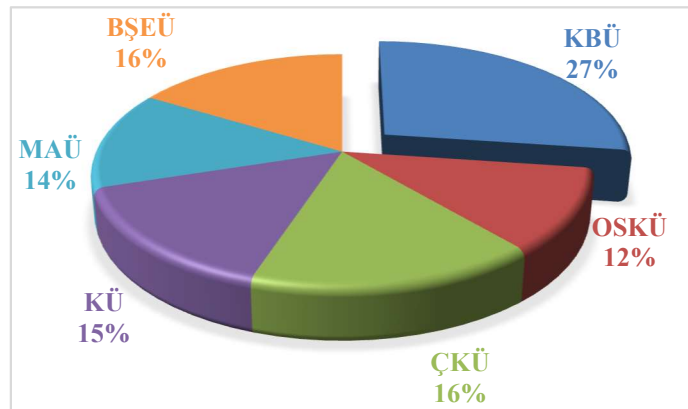
Tablo 12 ve 13'te de detaylı olarak gösterilen ve üniversitelerin akademik birimlerini oluşturan parametreler olan fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü ve araştırma merkezi üzerinden araştırmaya konu olan 6 üniversitenin karşılaştırmalı analizini detaylı bir biçimde yapabilmek için aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 89: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Birim Sayıları**



2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin akademik birim sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Kırklareli Üniversitesi 14 akademik birim ve %22'lik pay ile 1., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 12 akademik birim ve %19'luk pay ile 2., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Karabük Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesi 10 akademik birim ve %16'lık pay ile 3. sırayı paylaşmakta iken, Çankırı Karatekin Üniversitesi ise 8 akademik birim ve %12'lik pay ile 6. sırada yer almaktadır.

**Grafik 90: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Birim Sayıları**



Üniversitelerin 2015 yılı akademik birim sayısını gösteren Grafik 90 incelendiğinde, akademik birim sayısının sayısal ve yüzdelerik artışını gösteren

tablolar incelendiğinde elde edilen verilerle paralel olarak Karabük Üniversitesinin akademik birim sayısını %300 artırarak tüm üniversitelerin sahip olduğu akademik birimin %27'sine sahip konuma geldiği ve açık ara zirvede olduğu görülmektedir. Çankırı Karatekin Üniversitesi ise akademik birim sayısını %200 artırarak ve %16'lık bir pay ile akademik birim sayısını %100 artıran Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ile 2. sırayı paylaşmaktadır. Kırklareli Üniversitesi ise 2007 yılında 1. sırada olmasına rağmen %57'lik bir büyüme performansı gösterdiği için payı %15'e, sırası ise 4.lüğe gerilemiştir.

Grafikteki verilerden ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan bir diğeri ise 2007 yılında 3. sırayı paylaşan Mardin Artuklu Üniversitesindeki akademik birim sayısında da %100'lük bir büyüme olmasına rağmen %14'lük bir pay ile 5. sıraya, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesindeki akademik birim sayısında da %70'lik bir büyüme olmasına rağmen %12'lik bir pay ile 6. sıraya gerilemiştir.

Ayrıca, akademik birimler üzerinden bir değerlendirme yapmak gerekirse;

Fakülte sayısı açısından en önde olan üniversitenin Karabük Üniversitesi olduğu, ayrıca fakültelerin üniversitenin akademik birimleri içindeki payının %35 olduğunu ve diğer üniversiteler içinde fakültele en fazla pay veren üniversite olduğunu söylemek mümkündür.

Yüksekokul sayısı açısından en önde olan üniversitenin Mardin Artuklu Üniversitesi olduğu, ayrıca yüksekokulların üniversitenin akademik birimleri içindeki payının %25 olduğunu ve diğer üniversiteler içinde yüksekokullara en fazla pay veren üniversite olduğunu söylemek mümkündür.

Meslek yüksekokulu sayısı açısından en önde olan üniversitenin Kırklareli Üniversitesi olduğu, ayrıca meslek yüksekokullarının üniversitenin akademik birimleri içindeki payının %31,8 olduğunu ve diğer üniversiteler içinde meslek yüksekokullarına en fazla pay veren üniversite olduğunu söylemek mümkündür.

Enstitü sayısı açısından en önde olan üniversitenin Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi olduğu, Çankırı Karatekin Üniversitesinde enstitülerin üniversitenin akademik birimleri içindeki payının %16 olduğunu ve diğer

üniversiteler içinde enstitülere en fazla pay veren üniversite olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma merkezi sayısı açısından en önde olan üniversitenin Karabük Üniversitesi olduğu, ayrıca araştırma merkezlerinin üniversitenin akademik birimleri içindeki payının %27,5 olduğunu ve diğer üniversiteler içinde araştırma merkezlerine en fazla pay veren üniversite olduğunu söylemek mümkündür. Bu parametredeki dikkat çekici diğer bir husus da Kırklareli ve Mardin Artuklu Üniversitelerinde araştırma merkezi bulunmamasıdır.



**Tablo 14: Üniversitelerin Akademik Yapılarındaki Sayısal Artış**

AKADEMİK YAPI	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
<b>YIL</b>												
<b>Akademik Personel</b>	113	388	80	618	77	653	20	422	212	486	160	<b>940</b>
<b>İdari Personel</b>	84	304	108	300	38	283	9	281	141	272	124	<b>446</b>
<b>Öğrenci</b>	3.955	11.272	4.209	12.382	4.679	22.676	1.295	7.963	7.512	16.047	5.878	<b>49.877</b>
<b>Toplam</b>	4.152	11.964	4.397	13.300	4.794	23.612	1.324	8.666	7.865	16.805	6.162	<b>51.263</b>

**Tablo 15: Üniversitelerin Akademik Yapılarındaki Yüzdelerdeki Artış**

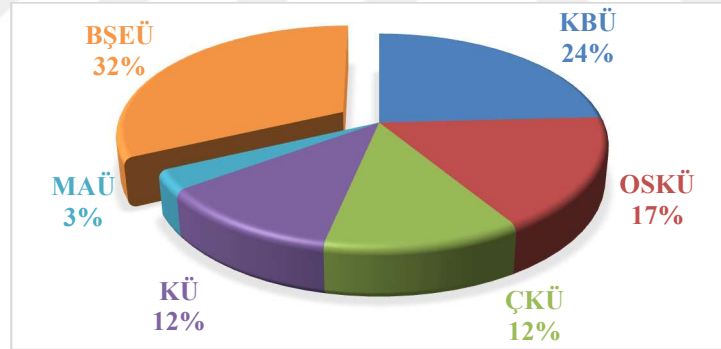
AKADEMİK YAPI	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
<b>Akademik Personel</b>	%243	%673	%748	<b>%2010</b>	%129,2	<b>%487,5</b>
<b>İdari Personel</b>	%262	%178	%645	<b>%3022</b>	%93	<b>%259,6</b>
<b>Öğrenci</b>	%185	%194	%385	%514,9	%113,6	<b>%748,5</b>
<b>Toplam</b>	%188,1	%202,4	%392,5	%554,5	%113,6	<b>%732</b>

Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında arasında sahip oldukları akademik yapılarıdaki sayısal artışları gösteren Tablo 14 ve yüzdelerdeki artışları gösteren Tablo 15 incelendiğinde; Karabük Üniversitesinin akademik personel, idari personel, öğrenci sayısı ve toplam büyüme parametrelerinde en büyük büyüme performansını gösterdiği görülmektedir. Ardından gelen Mardin Artuklu Üniversitesinin de gösterdiği %554,5'lik büyüme performansı ise her ne kadar büyük bir başarı olsa da bu büyümenin temel nedeni olarak 2007 yılında sahip olduğu 20 akademik ve 9 idari personel ile insan kaynakları açısından gerçekten çok kısıtlı imkânlarla sahip olması gösterilebilir.

#### 4.2.2. Akademik Personel, İdari Personel ve Öğrenci

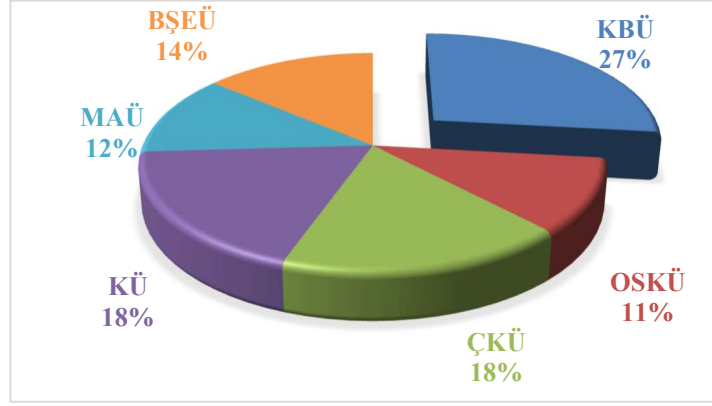
Araştırmaya konu olan 6 üniversitenin karşılaştırmalı analizini Tablo 14 ve 15'de detaylı olarak gösterilen ve üniversitelerin akademik yapısını oluşturan parametreler olan akademik personel, idari personel ve öğrenci sayısı üzerinden detaylı bir biçimde yapabilmek için aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 91: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Personel Sayıları**



Üniversitelerin sahip oldukları akademik personel sayısının araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip oldukları akademik personel sayısı içindeki yüzdelerdeki payında gerçekleşen değişimi gösteren Grafik 91'den de anlaşıldığı üzere, 2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin akademik personel sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 212 akademik personel ve %32'lik pay ile 1., Karabük Üniversitesi 160 akademik personel ve %24'lük pay ile 2., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 113 akademik personel ve %17'lik pay ile 3., Çankırı Karatekin Üniversitesi 80 akademik personel ve %12'lik pay ile 4., Kırklareli Üniversitesi 77 akademik personel ve %12'lik pay ile 5., Mardin Artuklu Üniversitesi ise 20 akademik personel ve sadece %3'lük pay ile 6. sırada yer almaktadır.

**Grafik 92: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Personel Sayıları**



Üniversitelerin 2015 yılı akademik personel sayısını gösteren Grafik 92 incelendiğinde, akademik personel sayısının sayısal ve yüzdeler artışını gösteren tablolar incelendiğinde elde edilen verilerle paralel olarak Karabük Üniversitesinin akademik personel sayısını %487,5 artırarak tüm üniversitelerin sahip olduğu akademik personelin %27'sine sahip konuma geldiği ve açık ara zirvede olduğu görülmektedir. Kırklareli Üniversitesi ise akademik personel sayısını %748 artırarak ve %18'lik bir pay ile 2. sıraya, Çankırı Karatekin Üniversitesi %673 artırarak ve %18'lik bir pay ile 3. sıraya yükselmiştir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesindeki akademik personel sayısında da %129'luk bir büyüme olmasına rağmen %14'lük bir pay ile 1. sıradan 4. sıraya, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesindeki akademik personel sayısında da %243'lük bir büyüme olmasına rağmen %11'lik bir pay ile 3. sıradan 5. sıraya gerilemiştir.

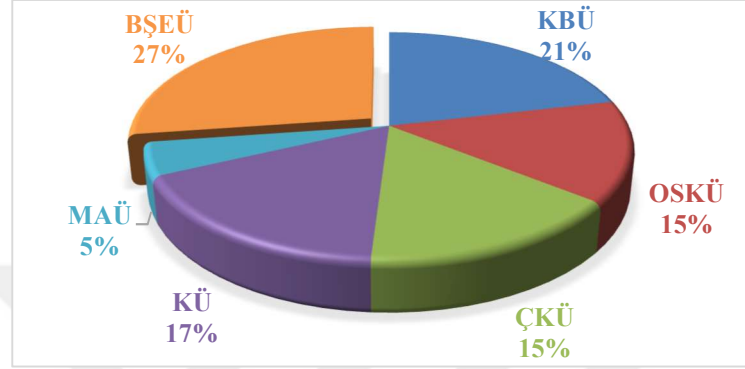
Grafikteki verilerden ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan biri 2007 yılında 1. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin aradan geçen 8 yıl sonunda 4. sıraya gerilemiş olmasıdır. Bu gerilemenin en büyük sebebi olarak üniversitenin %129'luk hatırı sayılır bir büyüme performansı göstermiş olmasına rağmen araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin göstermiş olduğu performansların ciddi biçimde gerisinde kalmış olması gösterilebilir.

Grafikteki verilerden ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan bir diğeri ise Mardin Artuklu Üniversitesindeki akademik personel sayısında da %2010'luk çok büyük bir büyüme olmasına rağmen %12'lik bir pay ile 6. sırada kalmıştır. Bu denli büyük bir büyüme performansına rağmen Mardin Artuklu Üniversitesinin akademik personel sayılarına göre yapılan sıralamada hala son sırada yer almasının sebebi olarak



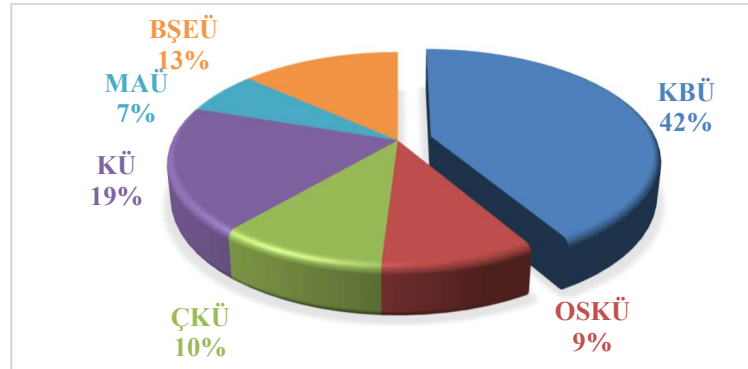
kurulduğunda akademik personel sayısı açısından bir üniversite için oldukça az sayıda olması gösterilebilir. Ancak yine de Mardin Artuklu Üniversitesinin akademik personel sayısındaki son yıllardaki atılımını devam ettirmeyi başarması mümkün olursa gelecekte daha üst sıralara tırmanması oldukça muhtemeldir.

**Grafik 93: Üniversitelerin 2007 Yılı Öğrenci Sayıları**



Üniversitelerin sahip oldukları öğrenci sayısının araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip oldukları öğrenci sayısı içindeki yüzdeleri gösteren grafikler yukarıda sunulmuştur. Grafik 93'ten de anlaşıldığı üzere, 2007 yılında araştırmaya konu olan üniversitelerin öğrenci sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 7.512 öğrenci ile 1., Karabük Üniversitesi 5.878 öğrenci ile 2., Kırklareli Üniversitesi 4.679 öğrenci ile 3., Çankırı Karatekin Üniversitesi 4.209 öğrenci ile 4., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 3.955 öğrenci ile 5., Mardin Artuklu Üniversitesi ise 1.324 öğrenci ile 6. sırada yer almaktadır.

**Grafik 94: Üniversitelerin 2015 Yılı Öğrenci Sayıları**



Üniversitelerin 2015 yılı öğrenci sayısını gösteren Grafik 94 incelendiğinde, öğrenci sayısının sayısal ve yüzdeleri artışı gösteren tablolar incelendiğinde elde

edilen verilerle paralel olarak Karabük Üniversitesinin öğrenci sayısını %748,5 artırarak tüm üniversitelerin sahip olduğu öğrencinin %42'sine sahip konuma geldiği ve açık ara zirvede olduğu görülmektedir. Hatta Karabük Üniversitesindeki öğrenci sayısı Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesindeki toplam öğrenci sayısından 2.213 daha fazladır.

Ardından gelen Kırklareli Üniversitesi ise öğrenci sayısını %385 artırarak ve %19'luk bir pay ile 2. sıraya yükselmiştir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de öğrenci sayısını %113,6 artırmasına rağmen, %13'lük bir pay ile 3. sıraya gerilemiştir. Çankırı Karatekin Üniversitesi de öğrenci sayısında %194'lük bir büyüme performansı ve %10'luk bir pay ile 4. sıradaki yerini korumuştur. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesindeki öğrenci sayısında da %185'lik bir büyüme olmasına rağmen %9'luk bir pay ile 5. sırada, listenin son sırasında yer alan Mardin Artuklu Üniversitesi de sahip olduğu öğrenci sayısında %514,9'luk önemli bir büyüme performansı göstermiş olmasına rağmen %7'lik pay ile 6. sırada kalmıştır.

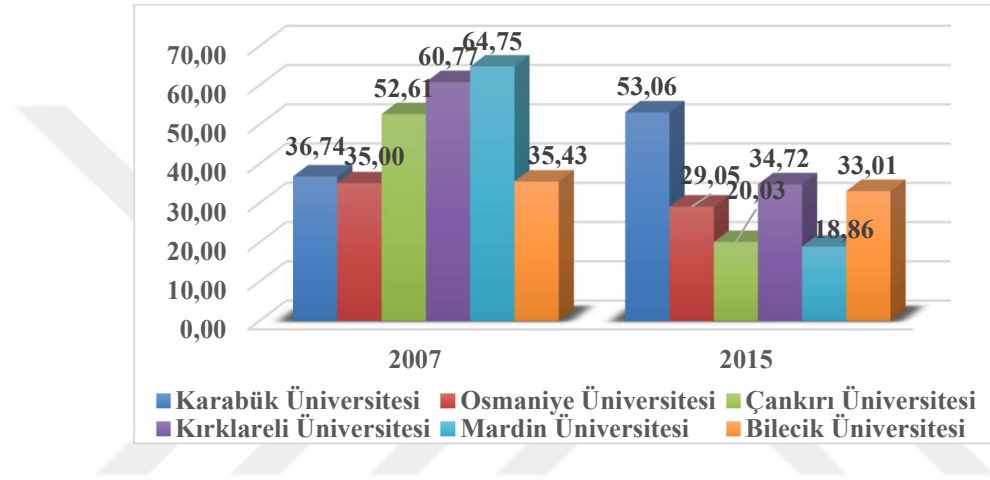
Grafikteki verilerden ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan biri Karabük Üniversitesinin, Kırklareli Üniversitesinin ve Mardin Artuklu Üniversitesinin araştırmaya konu olan üniversitelerin 2007 yılında sahip olduğu toplam öğrenci sayısı içindeki paylarını artırmalarına rağmen, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin ve Çankırı Karatekin Üniversitesinin payları ciddi oranda düşmüştür.

Grafikteki verilerden ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan bir diğeri de 2007 yılında öğrenci sayısına göre 1. sırada yer alan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin aradan geçen 8 yıl sonunda 3. sıraya gerilemiş olmasıdır. Bu gerilemenin en büyük sebebi olarak üniversitenin %113,6'lık bir büyüme performansı göstermiş olmasına rağmen Karabük Üniversitesinin ve Kırklareli Üniversitesinin göstermiş olduğu performansların ciddi biçimde gerisinde kalmış olması gösterilebilir.

Grafikteki verilerden ulaşılan bir diğeri çarpıcı sonuç ise Mardin Artuklu Üniversitesindeki öğrenci sayısında da %514,9'luk bir büyüme olmasına rağmen %7'lik bir pay ile 6. ve son sırada kalmıştır. Karabük Üniversitesinin gösterdiği %748,5'lik büyümenin ardından bu denli büyük bir büyüme performansına rağmen

Mardin Artuklu Üniversitesinin öğrenci sayılarına göre yapılan sıralamada hala son sırada yer almasının sebebi olarak kurulduğunda, tıpkı akademik personel sayısında olduğu gibi, öğrenci sayısı açısından da bir üniversite için oldukça az sayıda öğrenciye sahip olması gösterilebilir. Ancak yine de Mardin Artuklu Üniversitesinin öğrenci sayısındaki son yıllardaki atılımını devam ettirmeyi başarması mümkün olursa gelecekte daha üst sıralara tırmanması oldukça muhtemeldir.

**Grafik 95: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları**



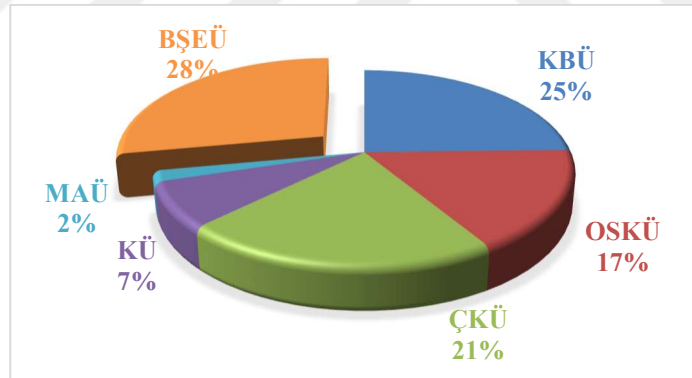
Öğretim elemanına düşen öğrenci sayılarına göre bir değerlendirme yapmak gerekirse, araştırmaya konu olan üniversiteler arasında 2007 yılında Osmaniye Korkut Ata ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitelerinde 35 öğrenciye bir öğretim elemanı düşerken, Karabük Üniversitesinde bu rakam 36.74'tü. Ardından gelen Çankırı Karatekin Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesinde ise sırasıyla 52.61, 60.77 ve 64.75 gibi oldukça yüksek rakamlar gözlemlenmekteydi.

Aradan geçen 8 yıllık süreç sonucunda ise en büyük iyileşme 2007 yılında son sırada bulunan Mardin Artuklu Üniversitesinde gerçekleşmiş olup 18.86 öğrenciye bir öğretim elemanının düştüğü bir akademik ortam elde edilmiştir. Bu rakam 2. sırada bulunan Çankırı Karatekin Üniversitesinde 20.03, 3. sıradaki Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 29.05, 4. sıradaki Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 33.01, 5. sıradaki Kırklareli Üniversitesinde 34.72, 6. sıradaki Karabük Üniversitesinde 53.06'dır.

Yukarıdaki grafikte dikkat çeken önemli bir diğer nokta da Karabük Üniversitesi dışında tüm üniversitelerde öğretim elemanına düşen öğrenci sayılarında büyük düşüşler gözlemlenirken, Karabük Üniversitesinde bu sayı yaklaşık %45 oranında artış göstermiştir. Bu durumun sebebi ise yukarıda yer alan 2007 ve 2015 yılı öğrenci sayıları ve 2007 ve 2015 yılı akademik personel sayılarını gösteren tablolarda görülebilmektedir.

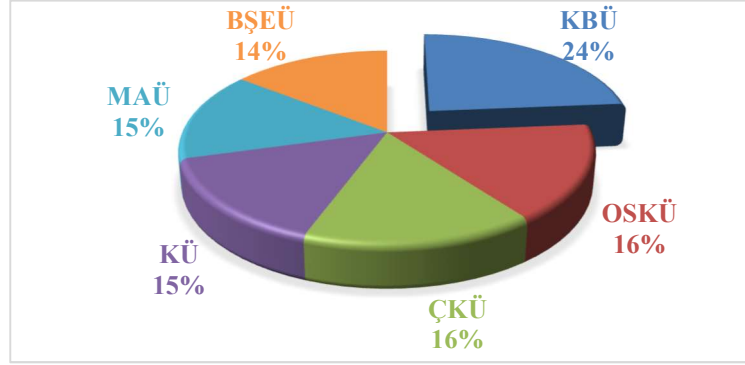
Karabük Üniversitesi akademik personel sayısında %487,5'lik bir büyüme göstermiş olmasına rağmen öğrenci sayısında %748,5'lik büyük artış gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, Karabük Üniversitesi araştırmaya konu olan tüm üniversitelerdeki 120.217 öğrencinin 49.877'sine, diğer bir ifadeyle %41,4'üne sahipken, akademik personel sayısı olarak 3.507 akademik personelin 940'ına, diğer bir ifadeyle sadece %26,8'ine sahiptir. Bu durum da öğretim elemanına düşen öğrenci sayısında gerileme yerine artış gösteren tek üniversitenin neden Karabük Üniversitesi olduğu sorusunun yanıtı olarak ifade edilebilir.

**Grafik 96: Üniversitelerin 2007 Yılı İdari Personel Sayıları**



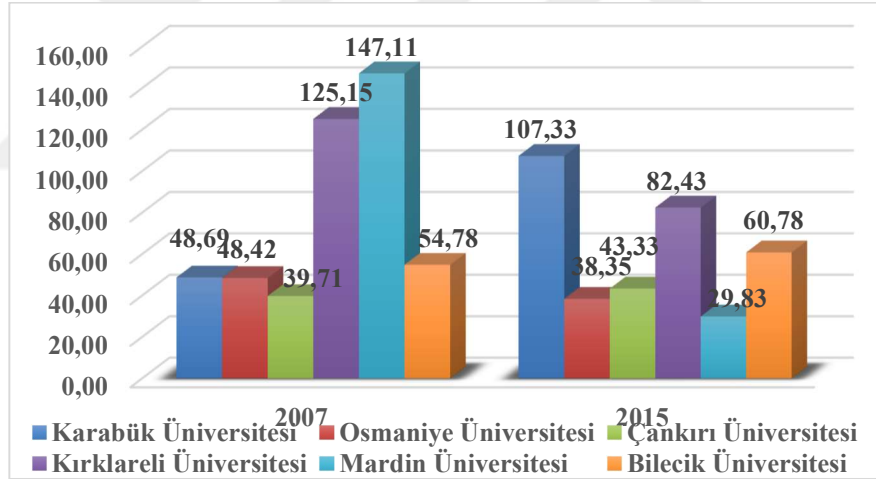
İdari personelin hizmet verdiği ortalama kişi sayısına göre bir değerlendirme yapmak gerekirse, araştırmaya konu olan üniversiteler arasında 2007 yılında iş yükü diğer üniversitedekilere oranla daha düşük olan idari personel 39,71 kişi ile Çankırı Karatekin Üniversitesi bulunmaktaydı. 2. sırada ise, 48,42 kişi ile Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, 3. sırada 48,69 kişi ile Karabük Üniversitesi, 4. Sırada 54,78 kişi ile Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi bulunmaktaydı. 5. sıradaki Kırklareli Üniversitesi ve 6. ve son sıradaki Mardin Artuklu Üniversitesinde ise sırasıyla 125,15 ve 147,11 gibi oldukça yüksek rakamlar gözlemlenmekteydi.

**Grafik 97: Üniversitelerin 2015 Yılı İdari Personel Sayıları**



Üniversitelerde görev yapan idari personel hem akademik personelin hem de öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap vererek, eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesine katkıda bulunduğu için bu parametredeki artış akademik personel ve öğrenci sayısındaki artışla kıyaslanmak suretiyle değerlendirmeye alınmıştır.

**Grafik 98: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı İdari Personele Düşen Kişi Sayıları**



Aradan geçen 8 yıllık süreç sonucunda ise en büyük iyileşme, öğretim elemanına düşen öğrenci sayısında olduğu gibi, 2007 yılında son sırada bulunan Mardin Artuklu Üniversitesinde gerçekleşmiş olup 2015 yılı itibariyle idari personel ortalama 29,83 öğrenciye ve akademik personele hizmet vermektedir. Bu rakam 2. sırada bulunan Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 38,35, 3. sıradaki Çankırı Karatekin Üniversitesinde 43,33, 4. sıradaki Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 60,78, 5. sıradaki Kırklareli Üniversitesinde 82,43 ve 6. sıradaki Karabük Üniversitesinde 107,33'tür.

Yukarıdaki grafikte dikkat çeken önemli bir diğer nokta da Karabük Üniversitesi ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi dışında tüm üniversitelerde idari personelin hizmet verdiği ortalama akademik personel ve öğrenci sayılarında büyük düşüşler gözlemlenirken, Karabük Üniversitesinde bu sayı yaklaşık %120 oranında, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde ise %25,9 oranında artış göstermiştir. Bu durumun sebebi ise yukarıda yer alan 2007 ve 2015 yılı idari personel sayıları ve 2007 ve 2015 yılı akademik personel ve öğrenci sayılarını gösteren tablolardaki artışlardan görülebilmektedir.

Akademik personel sayısının %487,5 ve öğrenci sayısının ise %748,5 arttığı Karabük Üniversitesinde idari personel sayısı artış oranı %259,6 olarak gerçekleşmiş olup, idari personelin iş yükü, tıpkı öğretim elemanına düşen öğrenci sayısında olduğu gibi oldukça büyük bir artış göstermiştir. Karabük Üniversitesi araştırmaya konu olan tüm üniversitelerdeki 123.724 akademik personel ve öğrencinin 50.817'sine, diğer bir ifadeyle %41'ine sahipken, idari personel sayısı olarak sadece %24'üne sahiptir. Bu da idari personelin hizmet verdiği akademik personel ve öğrenci ortalamasının neden diğer üniversitelerdeki ortalama oranından daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

#### 4.2.3. Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Açısından Performans Analizi

Tablo 16: Üniversitelerin Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetlerindeki Sayısal Artış

FAALİYET TÜRÜ	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
Sempozyum/Kongre	0	3	NA	NA	0	102	NA	NA	14	1	2	4
Konferans/Seminer/Panel/Açıkoturum	2	28	NA	NA	25	162	NA	NA	42	11	30	108
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	0	0	NA	NA	0	0	NA	NA	0	1	0	2
Toplantı / Bilimsel Toplantı	0	0	NA	NA	0	0	NA	NA	0	1	0	59
Kariyer Günleri	0	0	NA	NA	0	0	NA	NA	0	0	0	9
Söyleşi	0	11	NA	NA	0	17	NA	NA	3	10	0	0
Tiyatro	0	1	NA	NA	5	17	NA	NA	8	0	6	8
Konser	0	9	NA	NA	0	18	NA	NA	9	1	3	11
Sergi	0	3	NA	NA	4	3	NA	NA	13	0	1	3
Turnuva	0	0	NA	NA	0	40	NA	NA	4	0	2	0
Teknik Gezi	6	10	NA	NA	5	35	NA	NA	24	0	4	10
Eğitim ve Diğer Seminerler	0	9	NA	NA	0	56	NA	NA	110	7	0	23
Diğer	0	0	NA	NA	0	0	NA	NA	4	13	0	48
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>74</b>	<b>NA</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>375</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>231</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>285</b>

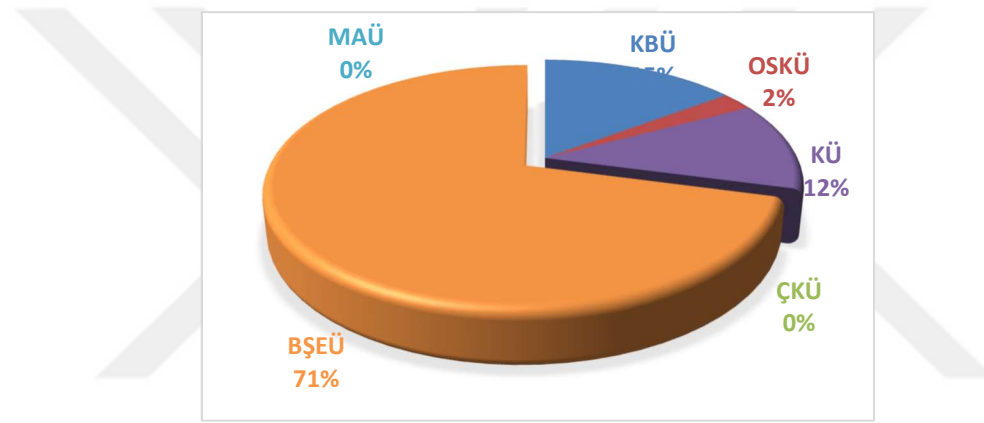
**Tablo 17: Üniversitelerin Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetlerindeki Yüzelik Artış**

AKADEMİK BİRİM	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
Sempozyum/Kongre	3 ADET	NA	<b>102 ADET</b>	NA	<b>%-92,8</b>	%200
Konferans/Seminer/ Panel/Açıkoturum	%1400	NA	<b>%548</b>	NA	<b>%-73,8</b>	%260
Uluslararası / Ulusal Çalıştay	%0	NA	%0	NA	1 ADET	<b>2 ADET</b>
Toplantı /Bilimsel Toplantı	%0	NA	%0	NA	1 ADET	<b>59 ADET</b>
Kariyer Günleri	%0	NA	%0	NA	%0	<b>9 ADET</b>
Söyleşi	11 ADET	NA	<b>17 ADET</b>	NA	%233	%0
Tiyatro	1 ADET	NA	<b>%240</b>	NA	<i>-8 ADET</i>	%33,3
Konser	9 ADET	NA	<b>18 ADET</b>	NA	<i>%-800</i>	%266,6
Sergi	<b>3 ADET</b>	NA	<i>%-25</i>	NA	<i>-13 ADET</i>	%200
Turnuva	%0	NA	<b>40 ADET</b>	NA	<i>-4 ADET</i>	<i>-2 ADET</i>
Teknik Gezi	%66,6	NA	<b>%600</b>	NA	<i>-24 ADET</i>	%150
Eğitim ve Diğer Seminerler	9 ADET	NA	<b>56 ADET</b>	NA	<i>%-93,6</i>	23 ADET
Diğer	%0	NA	%0	NA	<i>%224</i>	<b>48 ADET</b>
<b>Toplam</b>	<b>%825</b>	<b>54 ADET</b>	<b>%861,5</b>	NA	<i>%-80,5</i>	<b>%494</b>



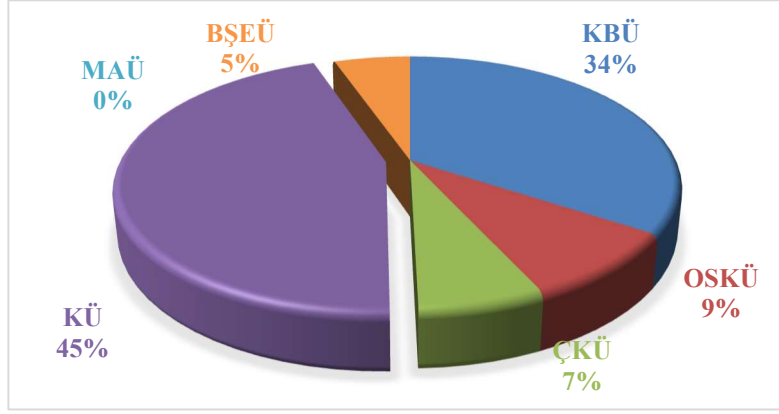
Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında arasında gerçekleştirmiş oldukları akademik ve sosyal – kültürel faaliyetlerdeki sayısal artışları gösteren Tablo 16 ve yüzdelerdeki artışları gösteren Tablo 17 incelendiğinde; Kırklareli Üniversitesinin sempozyum/kongre, konferans/seminer /panel/açıkoturum, söyleşi, tiyatro, konser, sergi, turnuva, teknik gezi, eğitim semineri / diğer seminerler ve toplam büyüme parametrelerinde en büyük büyüme performansını gösterdiği görülmektedir. Ardından gelen Karabük Üniversitesinin de, uluslararası / ulusal çalıştay, toplantı / bilimsel toplantı, kariyer günleri, söyleşi ve diğer akademik ve sosyal – kültürel faaliyetlerde önde görülmektedir.

**Grafik 99: Üniversitelerin 2007 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları**



Üniversitelerin gerçekleştirmiş oldukları akademik ve sosyal – kültürel faaliyetlerin araştırmaya konu olan üniversitelerin gerçekleştirmiş olduğu toplam akademik ve sosyal – kültürel faaliyet sayısı içindeki yüzdelerdeki payında gerçekleşen değişimi gösteren Grafik 99'dan da anlaşıldığı üzere, 2007 yılında üniversitelerin gerçekleştirmiş oldukları akademik ve sosyal – kültürel faaliyetlerdeki sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 231 faaliyet ve %71'lik pay ile 1., Karabük Üniversitesi 160 faaliyet ve %15'lik pay ile 2., Kırklareli Üniversitesi 39 faaliyet ve %12'lik pay ile 3., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 8 faaliyet ve %2'lik pay ile 4. sırada yer almaktadır. , Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesinde ise akademik ve sosyal – kültürel faaliyet yürütülmemiştir.

**Grafik 100: Üniversitelerin 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları**



Üniversitelerin 2015 yılı akademik ve sosyal – kültürel faaliyet sayılarını gösteren Grafik 100 incelendiğinde, akademik ve sosyal – kültürel faaliyet sayılarının sayısal ve yüzdelik artışını gösteren tablolar incelendiğinde elde edilen verilerle paralel olarak Kırklareli Üniversitesinin faaliyet sayısını %861,5 artırarak tüm üniversitelerin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin %45'ine sahip konuma geldiği ve açık ara zirvede olduğu görülmektedir.

Ardından gelen Karabük Üniversitesi ise faaliyet sayısını %494 artırarak ve %34'lük bir pay ile 2. sıraya yükselmiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi de faaliyet sayısını %825 artırmasına rağmen, %13'lük bir pay ile ancak 3. sıraya yükselmiştir. Çankırı Karatekin Üniversitesi de faaliyet sayısında detayları tam olarak öğrenilememiş olsa da 54 adet artış sağlamış %7'lik bir pay ile 4. sıraya çıkmıştır.

Grafikten elde edilen belki de en çarpıcı sonuç Mardin Artuklu Üniversitesi dışındaki 4 üniversitenin gerçekleştirmiş olduğu akademik ve sosyal – kültürel faaliyetlerde ciddi yükselişler olmasına rağmen, 2007 yılında %71 pay ve 231 faaliyet ile 1. sırada olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin 2015 yılında %80,5 küçülerek 5. sıraya gerilemiş olmasıdır.

#### 4.2.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar Açısından Performans Analizi

Tablo 18: Üniversitelerin Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayısındaki Sayısal Artış

FAALİYET	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
Bilgisayar	367	1.341	618	4.822	419	1.766	78	NA	1.270	2.193	626	<b>6.339</b>
Kitap	13.716	55.317	17.739	32.342	2.196	<b>49.176</b>	3.857	NA	12.519	55.000	12.969	43.724
Basılı Per. Yayın	0	8	19	0	0	0	0	0	2.579	1.327	3.848	<b>23.900</b>
Elektronik Yayın	0	16.526	0	25.000	0	<b>33.620</b>	0	0	6	NA	0	51
Diğer	150	720	224	540	96	614	21	NA	171	<b>1.743</b>	184	838
Toplam	14.233	73.912	18.581	62.704	2.711	<b>85.176</b>	3.956	36.780	16.545	58.070	17.627	74.852

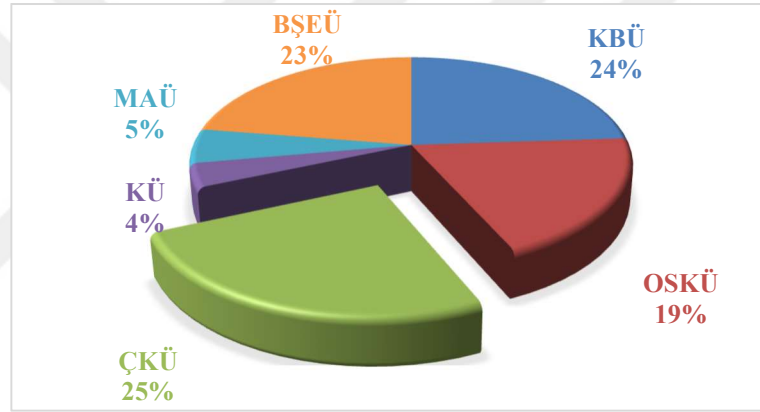
Tablo 19: Üniversitelerin Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayısındaki Yüzdellik Artış

FAALİYET	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
Bilgisayar	%265,3	%680	%321	NA	%73	<b>%912</b>
Kitap	%303	%82	<b>%2.139</b>	%853,5	%339	%237
Basılı Per. Yayın	8 ADET	%0	%0	NA	<b>%-48,5</b>	<b>%521</b>
Elektronik Yayın	16.526 ADET	25.000 ADET	<b>33.620 ADET</b>	NA	NA	51 ADET
Diğer	%380	%141	<b>%540</b>	NA	%919	%355,4
Toplam	%419	%237	<b>%3.041,8</b>	%829,7	%251	%324,6

Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında arasında sahip oldukları bilgi ve teknolojik kaynak envanterindeki sayısal artışları gösteren Tablo 18 ve yüzdelik artışları gösteren Tablo 19 incelendiğinde; ele alınan 6 parametreden 2 tanesi olan bilgisayar ve basılı periyodik yayın sayılarında Karabük Üniversitesi, kitap sayısında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, elektronik yayın sayısında ve toplamda Kırklareli Üniversitesi, diğer bilgi ve teknolojik kaynak sayısında Mardin Artuklu Üniversitesinin önde olduğu gözlemlenmektedir.

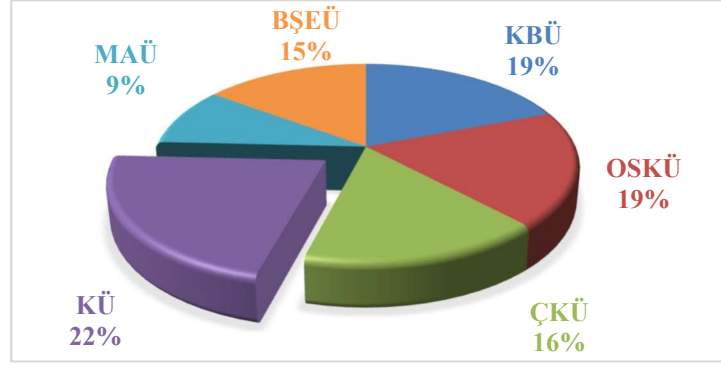
Araştırmaya konu olan 6 üniversitenin bilgi ve teknolojik kaynak sayısı üzerinden karşılaştırmalı analizini yapabilmek için Tablo 20 ve 21’de detaylı olarak gösterilen parametreler kullanılarak aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 101: Üniversitelerin 2007 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları**



Üniversitelerin sahip oldukları bilgi ve teknolojik kaynak envanterinin araştırmaya konu olan üniversitelerin sahip olduğu toplam sahip oldukları bilgi ve teknolojik kaynak sayısı içindeki yüzdelik payında gerçekleşen değişimi gösteren Grafik 101’den de anlaşıldığı üzere, 2007 yılında üniversitelerin sahip oldukları bilgi ve teknolojik kaynak sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Çankırı Karatekin Üniversitesi 18.581 kaynak ve %25’lik pay ile 1., Karabük Üniversitesi 17.627 kaynak ve %24’lük pay ile 2., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 16.545 kaynak ve %23’lük pay ile 3., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 14.233 kaynak ve %19’luk pay ile 4., Mardin Artuklu Üniversitesi 3.956 kaynak ve %5’lik pay ile 5. ve Kırklareli Üniversitesi de 2.711 kaynak ve %4’lük pay ile 6. sırada yer almaktadır.

**Grafik 102: Üniversitelerin 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde ise, Kırklareli Üniversitesi %3041,8'lik bir büyüme göstererek toplam 85.176 kaynak ve %22'lik pay ile 1. sıraya yükselmiştir. Ardından gelen Karabük Üniversitesi de %324,6'lık büyüme performansı ve 74.852 kaynakla %19'luk paya sahip olarak 2. sıradaki yerini korumuştur. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi %419'luk büyüme performansı ve 73.912 kaynakla %19'luk paya sahip olarak 3. Çankırı Karatekin Üniversitesi %237'lik büyüme performansı ve 62.704 kaynakla %16'lık paya sahip olarak 4. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi %251'lik büyüme performansı ve 58.070 kaynakla %15'luk paya sahip olarak 5. Mardin Artuklu Üniversitesi %829,7'lik büyüme performansı ve 36.780 kaynakla %9'luk paya sahip olarak 6. sırada yer almıştır.

Grafik 102'den elde edilen en çarpıcı sonuçlardan biri Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesinin sıralamadaki yerleri gerilemiş, Kırklareli Üniversitesi ve Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinininki de yükselmiş olup, Karabük Üniversitesinin yeri sabit kalmıştır.

Grafikten ulaşılan bir diğer sonuç da Mardin Artuklu Üniversitesinin yakalamış olduğu %829,7'lik büyümeye rağmen son sıraya gerilemiş olmasının 2007 yılında sahip olduğu bilgi ve teknolojik kaynak envanterinin oldukça küçük olmasından kaynaklanmasıdır. Lakin Kırklareli Üniversitesi de aynı sorunla karşı karşıya kalmış olmasına rağmen %3041,8'lik bir büyüme performansı ile 6. sıradan 1. sıraya yükselmiş olup, bu başarıyı yakalamak için Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesinin envanterine kattığı bilgi ve teknolojik kaynakların toplamından daha fazla kaynağı envanterine katmıştır.

#### 4.2.5. Akademik Yayınlar Açısından Performans Analizi

**Tablo 20: Üniversitelerin Akademik Yayınlarındaki Sayısal Artış**

YAYIN TÜRÜ	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
Uluslararası Makale	4	74	NA	17	12	<b>150</b>	NA	NA	49	36	<b>62</b>	122
Ulusal Makale	3	23	NA		9	<b>81</b>	NA	NA	<b>59</b>	20	20	
Uluslararası Bildiri	1	33	NA	NA	13	<b>141</b>	NA	NA	<b>88</b>	41	40	13
Ulusal Bildiri	2	45	NA	NA	14	<b>84</b>	NA	NA	<b>41</b>	24	2	
Kitap	0	6	NA	NA	2	<b>50</b>	NA	47	<b>19</b>	5	1	
<b>Toplam</b>	10	181	NA	17	50	<b>506</b>	NA	47	<b>256</b>	126	125	135

**Tablo 21: Üniversitelerin Akademik Yayınlarındaki Yüzdeler Artış**

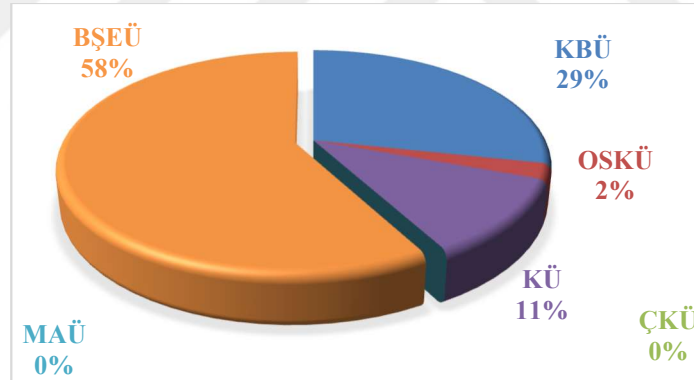
YAYIN TÜRÜ	OSKÜ	ÇKÜ	KÜ	MAÜ	BŞEÜ	KBÜ
<b>BÜYÜME ORANI</b>						
Uluslararası Makale	<b>%1.750</b>	NA	%1.150	NA	-%26,5	48,7
Ulusal Makale	%667	NA	<b>%800</b>	NA	-%66,1	
Uluslararası Bildiri	<b>%3.200</b>	NA	%985	NA	<b>-%53,4</b>	%68
Ulusal Bildiri	<b>%2.150</b>	NA	%500	NA	-%41,4	
Kitap	6 ADET	NA	<b>%2.400</b>	47	-%73,6	
<b>Toplam</b>	%419	17 ADET	<b>%912</b>	47 ADET	-%50,7	%8

Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında arasında yayınladıkları akademik yayınlardaki sayısal artışları gösteren Tablo 20 incelendiğinde; ele alınan 6 parametre olan uluslararası makale, ulusal makale, uluslararası bildiri, ulusal bildiri, kitap ve toplam yayın sayısında Kırklareli Üniversitesinin 2007 yılına oranla büyük bir atılım göstererek ilk sırada yer aldığı, Karabük Üniversitesinin de 2. sırada olduğu görülmektedir.

Sayısal artışları gösteren Tablo 21 incelendiğinde ise; Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin uluslararası makale, uluslararası bildiri ve ulusal bildiri parametrelerinde lider olduğu, Kırklareli Üniversitesinin de ulusal makale, kitap ve toplam akademik yayın parametrelerinde ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

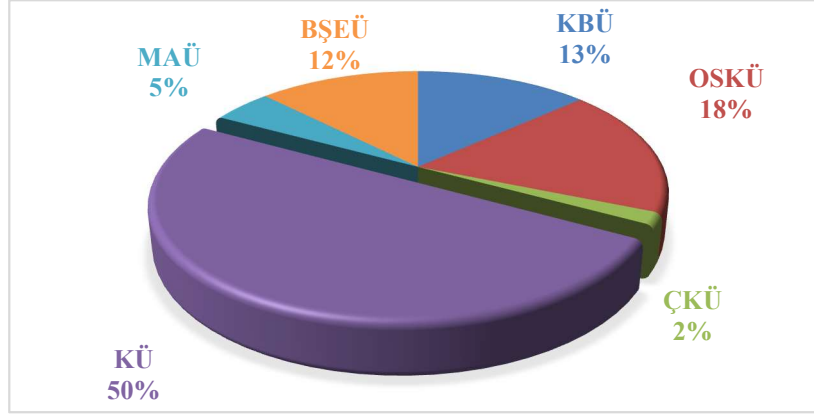
Üniversitelerin akademik yayınlardaki sayısı üzerinden karşılaştırmalı analizini yapabilmek için Tablo 20 ve 21’de detaylı olarak gösterilen parametreler kullanılarak aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 103: Üniversitelerin 2007 Yılı Akademik Yayın Sayıları**



Üniversitelerin yayınladıkları akademik yayınların araştırmaya konu olan üniversitelerin yayınladıkları toplam akademik yayın sayısı içindeki yüzdelerinde gerçekleşen değişimi gösteren Grafik 103’ten de anlaşıldığı üzere, 2007 yılında üniversitelerin yayınladıkları akademik yayın sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi 256 yayın ve %58’lik pay ile 1., Karabük Üniversitesi 125 yayın ve %24’lük pay ile 2., Kırklareli Üniversitesi 50 yayın ve %11’lik pay ile 3., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 10 yayın ve %2’lik pay ile 4. sırada yer alırken, Mardin Artuklu Üniversitesi ve Çankırı Karatekin Üniversitesinde ise akademik yayın bulunmamaktadır.

**Grafik 104: Üniversitelerin 2015 Yılı Akademik Yayın Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde ise üniversitelerin yayınladıkları akademik yayın sayılarına göre oluşturulan sıralamanın başında bulunan Kırklareli Üniversitesi, %912'lik bir büyüme göstererek toplam 506 yayın ve %50'lik pay ile 1. sıraya yükselmiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi ise %419'luk büyüme performansı göstererek 181 yayın ve %18'lik pay ile 2. sırada yer alırken Karabük Üniversitesi %8'lik büyüme performansı ve 135 yayın ve %13'lük pay ile 3., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise %50,7 küçülerek 126 yayın ve %12'lik pay ile 4., Mardin Artuklu Üniversitesi 47 yayın ve %5'lik pay ile 5. sırada yer alırken, Çankırı Karatekin Üniversitesi 17 yayın ve %2'lik pay ile 6. sırada yer almaktadır.

Grafik 104'ten elde edilen en çarpıcı sonuçlardan biri Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin %50,7 küçülerek ilk sıradaki yerini kaybederek 4. sıraya gerilemiş olmasına rağmen, 2007 yılında 4. sırada bulunan Kırklareli Üniversitesi ise %912'lik başarılı bir büyüme performansı ile 1. sıraya yükselmesidir.



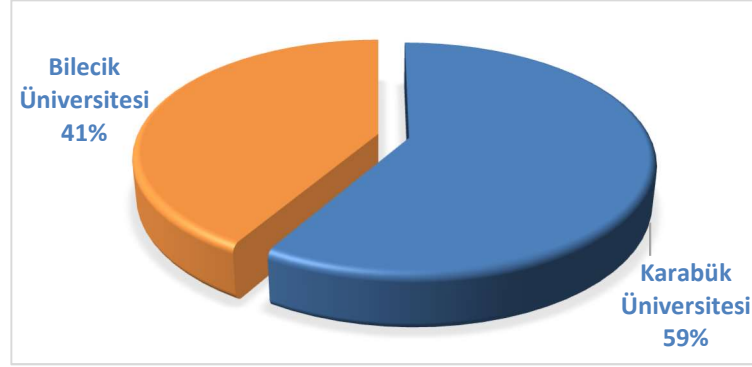
#### 4.2.6. Ulusal ve Uluslararası Projeler Açısından Performans Analizi

Tablo 22: Üniversitelerin Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçelerindeki Sayısal Artış (₺)

PROJE TÜRÜ	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
DPT	0	1.674.406	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAP	0		0	5.468.614	0	0	0	0	165.156	0	233.835	3.182.666
TÜBİTAK	0	1.138.186	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SANTEZ	0	0	0	0	0	75.021	0	0	0	0	0	0
AB	0	84.400	0	519.574	0	777.215	0	0	0	744.861	0	3.818.579
DİĞER	0	0	0	0	0	77.858	0	0	0	2.405.035	0	0
<b>Toplam</b>	0	2.812.592	0	5.988.188	0	930.094	0	0	165.156	3.149.896	233.835	7.001.245

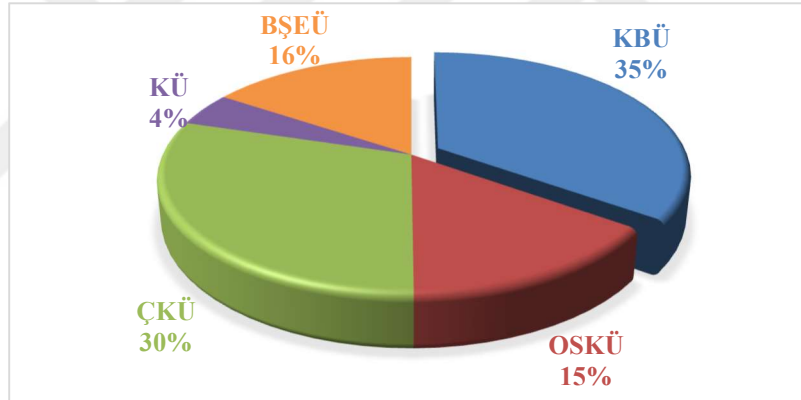
Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında yürüttükleri ulusal ve uluslararası projelerdeki artışları gösteren Tablo 22 incelendiğinde; ele alınan DPT, BAP, TÜBİTAK, SANTEZ, AB ve DİĞER olmak üzere 6 başlıkta toplanan projelerde Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin DPT ve TÜBİTAK projelerinde, Çankırı Karatekin Üniversitesinin BAP ve AB projelerinde, Kırklareli Üniversitesinin SANTEZ projelerinde, Karabük Üniversitesinin BAP ve AB projelerinde ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin de Diğer projelerde aktif olduğu gözlemlenmektedir. Üniversitelerin yürüttükleri ulusal ve uluslararası projeler üzerinden karşılaştırmalı analizini yapabilmek için Tablo 22’de detaylı olarak gösterilen parametreler kullanılarak aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 105: Üniversitelerin 2007 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



Üniversitelerin 2007 yılında yürüttükleri ulusal ve uluslararası projelerdeki paylarını gösteren Grafik 105 incelendiğinde, Karabük Üniversitesinin %59 ile 1. sırada olduğu ve Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin %41 ile onu takip ettiği görülmektedir. Diğer üniversitelerde ise yürütülen proje yoktur.

**Grafik 106: Üniversitelerin 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri**



2015 yılında ise Karabük Üniversitesi %2894 artırarak %35'lik pay ile 1. sıradaki yerini korumuştur. Karabük Üniversitesinin bu başarısında özellikle Avrupa Birliği Projeleri ve Bilimsel Araştırma Projelerinde yürüttüğü başarılı projeler önemli rol oynamıştır. 2. sırada yer alan Çankırı Karatekin Üniversitesinin de özellikle Bilimsel Araştırma Projelerinde gerçekleştirmiş olduğu başarılı çalışmalar sonucu projelerdeki payı %30'a ulaşmıştır.

2007 yılında proje yürüten iki üniversiteden biri olma başarısı gösteren ve 2. sırada olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise %1807'lik büyüme performansına rağmen %16'lık pay ile 3. sıraya gerilemiştir. Ancak, bu konuda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin başarısızlığından ziyade, Çankırı Karatekin Üniversitesinin performansının söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi ise araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin hiçbirinin yürütmediği DPT ve TÜBİTAK projelerinde aktif olduğu gözlemlenmiş olup, %15'lik pay ile 4. sırada yer almaktadır.

Kırklareli Üniversitesi de tıpkı Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi gibi araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin hiçbirinin yürütmediği SANTEZ projeleri yürütmüş ve Avrupa Birliği Projeleri ile diğer proje türlerinde faaliyet göstermiştir. Ancak yine de sadece %4'lük pay ile 5. sırada kalmıştır.

Mardin Artuklu Üniversitesinde ise, tıpkı 2007 yılında olduğu gibi, 2015 yılında da yürütölen proje bulunmamaktadır.



#### 4.2.7. Uluslararasılaşma Açısından Performans Analizi

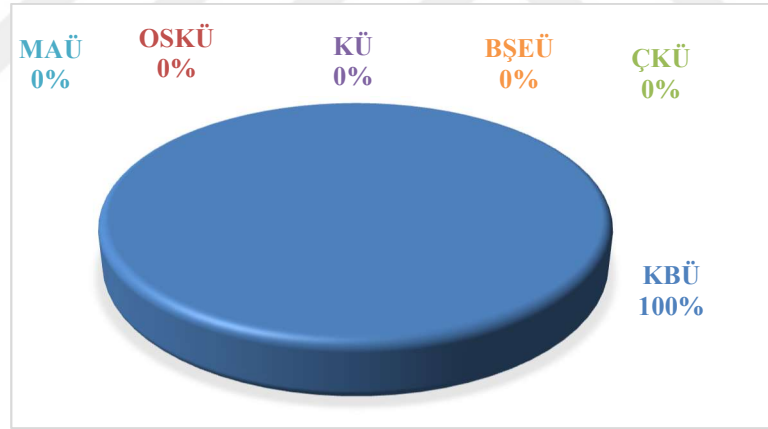
Tablo 23: Üniversitelerin Uluslararasılaşma Parametrelerindeki Sayısal Artış

YAYIN TÜRÜ	OSKÜ		ÇKÜ		KÜ		MAÜ		BŞEÜ		KBÜ	
YIL	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015	2007	2015
Yabancı Öğrenci	0	220	0	46	0	551	0	11	0	0	2	80
Yab. Öğr. Elemanı	0	2	0	5	0	7	0	34	0	0	0	33
<b>ERASMUS PROGRAMI</b>												
Gelen Öğrenci	NA		NA		0		NA		NA		7	
Giden Öğrenci	26		58		26		NA		NA		105	
Gelen Öğr. Elemanı	NA		NA		0		NA		NA		17	
Giden Öğr. Elemanı	90		NA		13		NA		NA		0	
Antl. Yapılan Ülke	20		NA		17		7		15		22	
Antl. Yapılan Okul	118		NA		57		14		96		374	
<b>MEVLÂNA PROGRAMI</b>												
Gelen Öğrenci	NA		NA		0		NA		NA		5	
Giden Öğrenci	NA		NA		0		NA		NA		11	
Gelen Öğr. Elemanı	NA		NA		0		NA		NA		3	
Giden Öğr. Elemanı	NA		NA		7		NA		NA		17	
Antl. Yapılan Ülke	11		NA		10		NA		NA		36	
Toplam Anlaşma	129		NA		147		NA		NA		496	
Toplam Hareketlilik	90		58		100		NA		NA		192	

Araştırmaya konu olan üniversitelerin uluslararasılaşma performansları temel olarak 3 ana başlıkta ele alınmıştır. Bu başlıklar sırasıyla, Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Öğretim Elemanı, Erasmus Programı ve Mevlâna Programıdır. Üniversitelerin kurulduğu tarihte Erasmus programı ülkemizde aktif bir biçimde yürütülmediği ve Mevlâna Programı da henüz son yıllarda ortaya çıkan bir program olduğu için üniversitelerin uluslararasılaşma boyutu ele alınırken her iki programın sadece 2015 yılı verileri dikkate alınmıştır. Bu parametrelerdeki sayısal artışı gösteren Tablo 23 incelendiğinde, sadece Karabük Üniversitesinin tüm parametrelerde aktif olduğu ve uluslararasılaşma konusunda başarılı performans ortaya koyan bir diğer üniversitenin ise Kırklareli Üniversitesi olduğu görülmektedir.

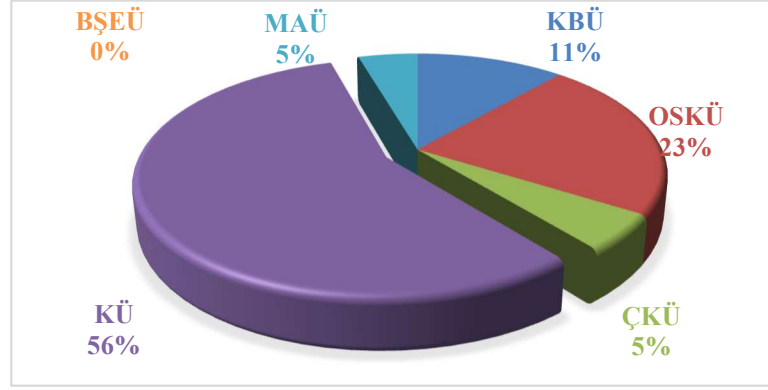
Üniversitelerin uluslararasılaşma performansları üzerinden karşılaştırmalı analizini yapabilmek için Tablo 23'te detaylı olarak gösterilen parametreler kullanılarak aşağıdaki grafikler hazırlanmıştır.

**Grafik 107: Üniversitelerin 2007 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları**



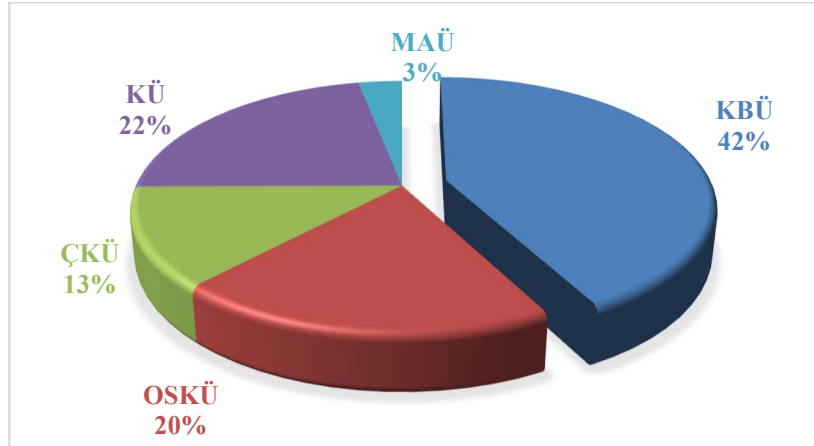
Grafik 107'de de görüldüğü üzere, 2007 yılında Karabük Üniversitesinde dışında araştırmaya konu olan diğer hiçbir üniversitede yabancı uyruklu öğrenci bulunmakta olup, hiçbir üniversitede ise yabancı uyruklu öğretim elemanı bulunmamaktadır. Karabük Üniversitesindeki yabancı uyruklu öğrenci sayısı ise yalnızca 2'dir.

**Grafik 108: Üniversitelerin 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları**



2015 yılına gelindiğinde ise, Kırklareli Üniversitesi 551 yabancı uyruklu öğrencisi, 7 yabancı uyruklu öğretim elemanı ve %56'lık pay ile 1. sırada, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 220 yabancı uyruklu öğrenci, 2 yabancı uyruklu öğretim elemanı ve %23'lük pay ile 2. sırada yer alırken, 80 yabancı uyruklu öğrencisi ve 33 yabancı uyruklu öğretim elemanı bulunan ve %3900'lük büyüme performansı gösteren Karabük Üniversitesi ise %11 pay ile 3. sırada yer almaktadır. 4. sırada bulunan Mardin Artuklu Üniversitesi de 34 yabancı uyruklu öğrencisi, 11 yabancı uyruklu öğretim elemanı ve %5'lik paya sahiptir. Çankırı Karatekin Üniversitesi ise 46 yabancı uyruklu öğrencisi ve 5 yabancı uyruklu öğretim elemanı ile yaklaşık %5'lik pay ile 6. ve son sırada yer almaktadır.

**Grafik 109: Üniversitelerin Erasmus ve Mevlâna Programları Hareketlilik Sayıları**



Üniversitelerin Erasmus ve Mevlâna programlarında 2015 yılı içinde gerçekleştirmiş oldukları hareketlilik sayılarını gösteren Tablo 25'de ve bu hareketliliklerin tüm üniversitelerin gerçekleştirmiş olduğu hareketlilik sayısı içindeki paylarını gösteren Grafik 108'de görüldüğü üzere, her iki programda da en aktif olan

üniversite %42'lik pay ile Karabük Üniversitesidir. 2. sırada bulunan Kırklareli Üniversitesinin payı %22, 3. sıradaki Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinin payı %20, 4. sırada bulunan Çankırı Karatekin Üniversitesinin payı %13, 5. sıradaki Mardin Artuklu Üniversitesinin payı %3 olarak gerçekleşmiştir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin Erasmus ve Mevlâna Programlarında çalışmalar yürütmekte olduğu web sitelerinde belirtmiş oldukları 15 farklı ülkedeki 96 üniversite ile yapmış oldukları ikili anlaşma sayısından anlaşılrsa da gelen öğrenci, giden öğrenci, gelen öğretim elemanı ve öğretim elemanı parametrelerinde detaylı bilgi elde edilemediği için hesaplamaya dahil edilememiştir.

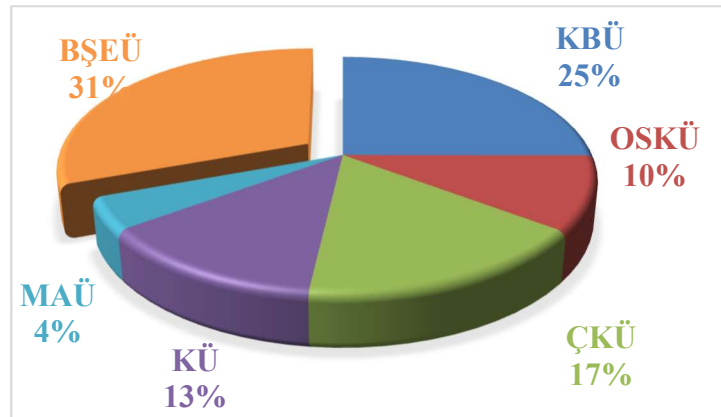
#### 4.2.8. Yıllık Toplam Bütçeleri Açısından Performans Analizi

Üniversitelerin 2007 ve 2015 yıllarında sahip oldukları yıllık bütçe miktarını ve bu miktarlardaki artışları gösteren Tablo 24 incelendiğinde; tüm üniversitelerin bütçelerinde çok büyük artışlar olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 24: Üniversitelerin Yıllık Toplam Bütçelerindeki Sayısal ve Yüzdelik Artış**

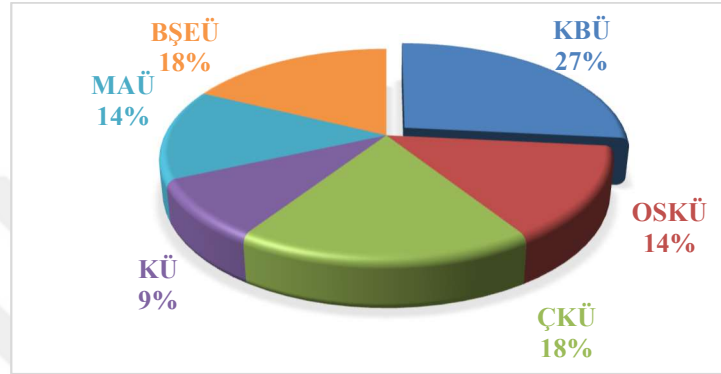
ÜNİVERSİTE	2007 YILI BÜTÇESİ	2015 YILI BÜTÇESİ	BÜYÜME ORANI
OSMANİYE ÜNİVERSİTESİ	6.806.303₺	73.769.456₺	%984
ÇANKIRI ÜNİVERSİTESİ	11.063.800₺	93.835.802₺	%748
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ	8.745.818₺	46.477.629₺	%431
MARDİN ÜNİVERSİTESİ	2.957.988₺	71.812.017₺	<b>%2.327,7</b>
BİLECİK ÜNİVERSİTESİ	<b>20.427.439₺</b>	90.825.986₺	%344,6
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ	16.714.400₺	<b>136.508.747₺</b>	%716,7

**Grafik 110: Üniversitelerin 2007 Yılı Toplam Bütçeleri**



Üniversitelerin 2007 yılında sahip oldukları bütçe paylarını gösteren Grafik 110 incelendiğinde bütçe miktarına göre oluşturulan sıralamanın başında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi %31'lik pay ile 1., Karabük Üniversitesi %25'lik pay ile 2., Çankırı Karatekin Üniversitesi %17'lik pay ile 3., Kırklareli Üniversitesi %13'lük pay ile 4., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi %10'luk pay ile 5., Mardin Artuklu Üniversitesi ise %5'lik pay ile 6. sırada yer almaktadır.

**Grafik 111: Üniversitelerin 2015 Yılı Toplam Bütçeleri**



2015 yılına gelindiğinde ise üniversitelerin bütçe miktarına göre oluşturulan sıralamanın başında bulunan Karabük Üniversitesi, %716,7'lik bir büyüme performansı göstererek toplam 136.508.747₺ ve %27'lik pay ile 1. sıraya yükselmiştir. Çankırı Karatekin Üniversitesi de bütçesini %748 artırarak toplam 93.835.802₺ ve %18'lik pay ile 2. sıraya yükselmiş, bütçesini %344,6 artıran Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de 90.825.986₺ ve yaklaşık %18'lik pay ile 3. sıraya gerilemiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi ise %984'lük büyüme performansı göstererek 73.769.456₺ bütçe ve %10'luk pay ile 4. sıraya yükselirken, 2007 yılında son sırada yer alan Mardin Artuklu Üniversitesi bütçesini %2327,7 gibi rekor bir performansla büyütmesine rağmen 71.812.017₺ ve %14'lük pay ile ancak 5. sıraya yükselmeyi başarmıştır. Bütçelere göre son sırada yer alan Kırklareli Üniversitesinin büyüme performansı %431 olup bütçesi 46.477.629₺ ve payı %9'dur.

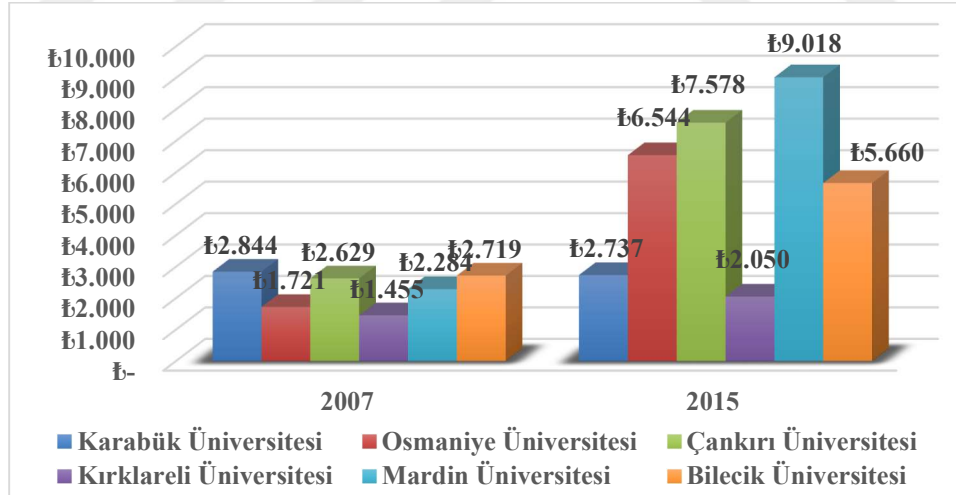
Grafik 111'den elde edilen en çarpıcı sonuçlardan biri Mardin Artuklu Üniversitesinin bütçe konusunda %2.327,7'lik son derece büyük bir büyüme performansı göstermesine rağmen 5. sırada yer almasının, önceki birkaç parametrede üniversitelerin karşılaştırmalı analizini yaparken ifade edildiği gibi, üniversitenin kuruluş aşamasında son derece kısıtlı imkanlara sahip olmasından kaynaklandığı iddia edilebilir.



Grafikten görülen bir diğer önemli husus da Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin bütçe payındaki ve sıralamasındaki düşüştür. 2007 yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinin bütçesi yaklaşık olarak Çankırı Karatekin, Osmaniye Korkut Ata ve Mardin Artuklu Üniversitelerinin bütçelerinin toplamına karşılık gelmekteyken, 2015 yılı bütçesi Çankırı Karatekin Üniversitesinin gerisinde kalmıştır.

Üniversitelerin bütçeleriyle hangi alanlarda ve ne miktarlarda yatırım ve harcama yaptığı ile ilgili bir analiz yapmak yerine, araştırmamızın konusu ile alakalı olduğunu varsaydığımız bir diğer karşılaştırmalı analizle ilgili verileri gösteren aşağıdaki grafikte, üniversitelerin hizmet sunduğu öğrenci sayıları ve bütçe büyüklüklerini mukayese edebilmek için her bir öğrenci için kaç Türk Lirası harcama yapıldığı gösterilmiştir. Tabii ki üniversiteler bütçelerinin tamamını öğrencilere o yıl içinde sundukları hizmetlerin finansmanını karşılamak için kullanmamakta, sonraki yıllarda kullanılması planlanan yapısal ve donanımsal yatırımların finansmanını da sağlayabilmektedirler. Burada yapılmaya çalışılan şey basit bir bütçe/öğrenci sayısı oranlamasıdır.

**Grafik 112: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Başına Yaptığı Harcama**



2007 ve 2015 yılında üniversitelerin toplam bütçesinin öğrenci sayısına bölünmesi sonucu elde edilen miktarları gösteren Grafik 112 ele alınarak yapılan sıralamaya göre;

2007 yılında Kırklareli Üniversitesi 8.745.818TL olan bütçesi ile 4.679 öğrenciye hizmet vermiş ve her bir öğrenci için yapmış olduğu harcama 1.869,16TL olarak gerçekleşerek en az harcama yapan üniversite olmuştur. Ardından gelen Osmaniye

Korkut Ata Üniversitesinde 4.209 öğrenci için toplam 6.806.303₺ harcama yapılmış olup, öğrenci başına düşen ortalama miktar 1.720,93₺ olarak gerçekleşmiştir. 3. sırada yer alan Mardin Artuklu Üniversitesinin 1.295 öğrenciye hizmet verirken kullanmış olduğu bütçe 2.957.988₺'dir ve öğrenci başına düşen ortalama gider 2.284,16₺'dir. 2007 yılında 4.209 öğrenciye sahip olan Çankırı Karatekin Üniversitesinin bütçesi 11.063.800₺ olup, öğrenci başına düşen harcama 2.628,60₺ olduğu için 4. sıradadır. 5. sırada bulunan Şeyh Edebali Üniversitesinin 20.427.439₺'lik bütçesinden 7.512 öğrenciye kişi başı 2.719,30₺ harcama yapılmış olup, her bir öğrenci için en fazla finansal kaynak kullanımı 5.878 öğrenciye sahip olan ve bütçesi 16.714.400₺ olan Karabük Üniversitesinde, 2.843,55₺ olarak gerçekleşmiştir.

2015 yılına gelindiğinde ise; 2007 yılında olduğu gibi en az maliyet 46.477.629₺'lik bütçesiyle 22.676 öğrenciye sahip olan Kırklareli Üniversitesinde 2.049,63₺ olarak gerçekleşmiştir. Kırklareli Üniversitesindeki maliyet artışı %40,9 olarak gerçekleşmiştir. 2. sırada yer alan ve bütçesi 136.508.747₺ olan Karabük Üniversitesinde ise kişi başı öğrenci maliyeti %3,75 azalarak, 49.877 öğrenci için kişi başı 2.736,90₺ olarak gerçekleşmiştir. 3. sıradaki Şeyh Edebali Üniversitesinde bütçe toplamı 90.825.986₺'dir ve 16.047 öğrenci için kişi başı maliyet %108 artarak 5.659,99₺ olarak gerçekleşmiştir. Ardından gelen ve 4. sırada bulunan Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde bütçe toplamı 73.769.456₺'dir ve 11.272 öğrenci için kişi başı maliyet %280 artarak 6.544,48₺ olarak gerçekleşmiştir. 5. sırada bulunan Çankırı Karatekin Üniversitesinde bütçe toplamı 93.835.802₺'dir ve 12.382 öğrenci için kişi başı maliyet %188,3 artarak 7.578,38₺ olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya konu olan üniversiteler içinde öğrenci maliyeti en yüksek olan üniversite ise Mardin Artuklu Üniversitesidir. Bütçesi 71.812.017₺ olan üniversite, 7.963 öğrenciye sahip olup, öğrenci başına maliyet miktarı %294,8 artarak 9.018,21₺ olarak gerçekleşmiştir.

Grafikten elde edilen en çarpıcı sonuçlardan biri de tüm üniversitelerde üniversiteler tarafından öğrencilerin eğitim öğretimi için yapılan harcamalar artış göstermesine rağmen, Karabük Üniversitesinde düşüş gözlemlenmiş olmasıdır.

## SONUÇ

Bir eğitim kurumunun başarısının sadece fiziki şartlar ve kaynaklardaki niceliksel büyüme ile ifade edilemeyeceği, aynı zamanda nitelikli büyüme performansının da var olması gerektiği bilinmektedir. Ayrıca başarının da belli kriterler ve objektif kıstaslarla desteklenmediği sürece sübjektif ve göreceli olduğu da bilinen bir gerçektir. Bu düşünceden hareketle araştırmada incelenen üniversitelerin gösterdiği performansı somut verilerle ele alabilmek adına fiziki yapıları, akademik yapıları, akademik ve sosyal-kültürel faaliyetleri, bilgi ve teknolojik kaynakları, akademik yayınları, ulusal ve uluslararası projeleri ile uluslararasılaşma faaliyetleri ve yıllık toplam bütçeleri incelenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan tablolar ve grafikler, araştırmaya konu olan üniversitelerin nicelik ve nitelik olarak büyüme performanslarının detaylı bir biçimde incelenebilmesine ve karşılaştırmalı analizlerinin yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Yukarıda ilk önce üniversitelerin performansları ayrı ayrı ele alınmış, sonrasında ise büyüme performansları birbirleriyle mukayese edilmiştir.

Üniversitelerin fiziki yapıları açısından yapılan performans analizi sonucunda; akademik alanlarla ilgili yapılan analizlerde incelenen toplam 7 parametrenin 3'ünde ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Karabük Üniversitesi, göstermiş olduğu %268'lik büyüme performansı ile de yüzdelik olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden amfi, sınıf, bilgisayar laboratuvarı yatırımlarıdır.

Ancak tüm bu yatırımların yapılmasını planlayan ve kaynak sağlayarak gerçekleştirilmesi anlamında cesur ve coşkulu davranan Karabük Üniversitesinin rektörü olarak Sayın Prof. Dr. Burhanettin Uysal'ın liderlik yeteneklerinin de katkısı oldukça yüksektir. Kendisini bilenler ve yönetenler akıllıdır ancak emanet aldığı kaynakların değerini bilenler ve yönetebilenler çok daha akıllıdır ve etkindir. Bu cümleyi temel alan dönemin Sayın Rektörü, oluşturduğu vizyon çerçevesinde ülkemizin nitelikli akademisyenlerini Karabük'e çekme noktasında çok başarılı olmuştur. Nitelikli eğitim ve öğretimin olmazsa olması olan öğretim üyelerinin çekilmesiyle, öğrencilerin tercihlerinde ilklere girilmiştir. Tercih oranının yükselmesi

de daha yüksek puanlı öğrencilerin Karabük Üniversitesini tercih etmesiyle, tüm üniversiteler arasındaki sıralama da her yıl yükselme göstermiştir.

Yine Sayın Rektörün oluşturduğu özgür düşünce ve yenilikçilik vizyonu sayesinde başta akademik personel olmak üzere tüm çalışanlar üniversiteyi benimsemiş ve vizyonun gerçekleşmesine katkıda bulunmuştur. Ne zaman ki bir kurum, çalışanlarıyla bir olursa yükselme ve başarı gösterecek, bunun tersini yapıp, çalışanların özgürlüklerini ve yenilikçiliklerini kısıtlamaya başlarsa da ibre tersine dönecektir. Ortam, işletmecilik deyiimiyle örgüt iklimi, oksijen ve su gibidir. Siz yönetim kabiliyetiyle ya bunu geliştirir, güzelleştirirsiniz ya da tam tersini yaparak kurumun hayat damarlarını kesersiniz. İlki, kurumu yükseltirken ikincisi de insanları kaçırap sizi zayıf düşürecektir. Sayın Rektör gerek söylemleriyle gerekse eylemleriyle tüm birim yöneticilerini ve özellikle de fakülte dekanlarını, enstitü, birim müdürlerini bu anlamda cesaretlendirmiş, motive etmiş, coşku aşılamıştır. Şayet ortada bir başarı varsa, bu her şeyden önce Sayın Rektörün bir yönetişimci olarak liderlik kabiliyetiyle doğru orantılıdır.

Sosyal alanlarla ilgili yapılan analizlerde incelenen toplam 7 parametrenin 2'sinde ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Mardin Artuklu Üniversitesi, göstermiş olduğu %6.971,8'lik büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca nedenin lojman ve açık spor tesisi yatırımları olduğu görülmektedir. İkinci bir etken olarak da üniversitenin sıfırdan kurulmuş olmasından bahsedilebilir.

Üniversitelerin akademik birimleri açısından yapılan performans analizi sonucunda; akademik alanlarla ilgili yapılan analizlerde incelenen toplam 5 parametrenin tamamında ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Karabük Üniversitesi, göstermiş olduğu %300'lük büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden, Sayın Rektörün öncülüğünde ve stratejik tercihleri doğrultusunda fakülte ve araştırma merkezi parametrelerindeki artıştır.

Üniversitelerin akademik yapıları açısından yapılan performans analizi sonucunda; akademik personel, idari personel ve öğrenci sayıları açısından yapılan analizlerde incelenen toplam 3 parametrenin tamamında ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Karabük Üniversitesi, göstermiş olduğu %732'lik büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden akademik personel sayısındaki %487,5'lik ve öğrenci sayısındaki %748,5'lik artıştır.

Üniversitelerin akademik ve sosyal-kültürel faaliyetler açısından yapılan performans analizi sonucunda; incelenen toplam 13 parametrenin 8'inde ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite Kırklareli Üniversitesi, 4'ünde en fazla büyüyen üniversite ise Karabük Üniversitesi olmuştur. Ayrıca Kırklareli Üniversitesi, göstermiş olduğu %861,5'lik büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden Sempozyum/Kongre sayısındaki 102 adetlik ve Konferans/Seminer/Panel/Açıkoturum sayısındaki %548'lik artıştır.

Üniversitelerin bilgi ve teknolojik kaynaklar açısından yapılan performans analizi sonucunda; incelenen toplam 5 parametrenin 2'sinde en fazla büyüyen üniversite Karabük Üniversitesi, diğer 2'sinde ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite ise Kırklareli Üniversitesi olmuş ve yine Kırklareli Üniversitesi göstermiş olduğu %3.041,8'lik büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden kitap sayısındaki %2.139'luk, elektronik yayın sayısındaki 33.620 adetlik, diğer yayın sayısındaki %540'lık artıştır.

Üniversitelerin akademik yayınlar açısından yapılan performans analizi sonucunda; incelenen toplam 5 parametrenin tamamında ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Kırklareli Üniversitesi, göstermiş olduğu %912'lik büyüme performansı ile de yüzdeler olarak en büyük artış sergileyen üniversite olarak dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca neden uluslararası makale sayısındaki %1.150'lik ve kitap sayısındaki %2.400'lük artıştır.

Üniversitelerin ulusal ve uluslararası projeler açısından yapılan performans analizi sonucunda; Karabük Üniversitesinin hem 2007 yılında tüm üniversiteler arasında projeler konusunda sahip olduğu %59'luk pay, hem de 2015 yılında sahip olduğu %35'lik pay bu boyutta en başarılı üniversite olmalarına zemin hazırlamıştır. Üniversitenin gösterdiği bu başarının arkasında yatan başlıca unsurlar Bilimsel Araştırma Projeleri ve Avrupa Birliği Projeleridir.

Üniversitelerin uluslararasılaşma açısından yapılan performans analizi sonucunda; incelenen toplam 14 parametrenin 11'inde ve toplamda sayısal olarak en fazla büyüyen üniversite olan Karabük Üniversitesi, gerçekleştirmiş olduğu 192 uluslararası hareketlilik ile de dikkat çekmiştir. Üniversitenin gösterdiği bu büyük büyüme performansının arkasında yatan başlıca nedenler yurtdışına yolladığı 105 öğrenci ve 496 uluslararası anlaşma sayısıdır. Karabük Üniversitesinin bu başarısı Ulusal Ajans tarafından da tescil edilmiş olup, sadece araştırmaya konu olan 6 üniversite içinde değil, 2006 ve sonrasında kurulan tüm Yüksek Öğretim Kurumları arasında ilk sırayı almaya hak kazanmıştır. Açıkça görüleceği gibi tüm üniversitelerin özgür olarak yapabilecekleri bu çalışma alanında, Sayın Rektörün öncü liderlik ve yönetim becerisi sıralamada birinciliği getirmiştir.

Üniversitelerin yıllık toplam bütçeleri açısından yapılan performans analizi sonucunda; Karabük Üniversitesinin 136.508.747₺'lik bütçesiyle tüm üniversiteler arasında %27'lik bir paya sahip olduğu, ancak hizmet verdiği öğrenci sayısının tüm üniversitelerdeki öğrenci sayısının %42'si görünmektedir. Bunun sonucunda ise tüm üniversitelerde öğrenci maliyetleri artış göstermesine rağmen, Karabük Üniversitesinde düşüş gerçekleşmiştir.

Bir örgütün başarısının arkasında yatan kurum kültürü, çalışanların iş tatmini, adanmışlık, bağlılık, çalışma ortamı, yöneticilere güven, örgüt içi sağlıklı iletişim ve uyum gibi pek çok faktörün de yer aldığı yadsınamaz bir gerçektir. Ne var ki başarının elde edilebilmesi için temel faktörün Klann (2004, s. 12)'in de "Liderler işe net bir vizyon, misyon ve hedefler örgüsü ve açık işletme kuralları, standartlar ve değerlerle bütünü oluşturarak sağlam bir temelle başlamak zorundadır. Grup üyelerinin deneyimleri paylaşımları gerekir ve sağlıklı bir iletişim teşvik edilmelidir. Başkaları tarafından doğrulanma arzusu ve kendisinden daha büyük bir şeyin bir parçası olmak gibi toplumsal ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Duygusal bağlantılar, takımla daha fazla

özdeşleşme hissi ve aidiyet duygusu geliştirilmelidir. Bu faktörler olduğunda, ahlak, gurur ve ruh gelişir ve ekip üyelerinin lider, ekip ve örgüte yönelik gösterdikleri iş birliği ve sadakat duyguları olumlu bir şekilde artar. Üretkenlik ve verimlilik, örgütün her düzeyinde olumlu ekonomik ve ilişkisel sonuçlar ile geliştirilir. Bütün bunların sonucunda liderlik başarısının anahtarıdır” şeklinde ifade ettiği gibi lider olduğunu ve örgütsel başarıyı getiren faktörleri liderlerin bir araya getirdiğini iddia etmek de mümkündür.

Gerek araştırmanın üçüncü bölümünde ifade edilmeye çalışılan üniversitelerin performans analizlerinden, gerekse dördüncü bölümde açıklanmaya çalışılan üniversitelerin karşılaştırmalı analizlerinden ve aşağıda sunulan Tablo 25, 26 ve 27’de yer alan üniversitelerin URAP (University Ranking by Academic Performance – Akademik Performansa Dayalı Üniversite Sıralaması) derecelerinden de anlaşıldığı üzere 2007 yılında kurulan devlet üniversiteleri arasında 8 yıllık süreçte en başarılı üniversite Karabük Üniversitesi’dir. Bu başarının elde edilmesinde kurumun her bir üyesinin katkısı olduğu açıktır. Ancak örgütsel başarıda en büyük pay örgütün mimarı olan liderlerine, üniversitelerde ise rektörlerine atfedilmektedir. Bu nedenle de Karabük Üniversitesi’nin göstermiş olduğu bu performansta en büyük payın kurucu rektörü Prof. Dr. Burhanettin UYSAL’a ait olduğu açık olarak görülmektedir.

Ayrıca Prof. Dr. Burhanettin UYSAL’ın rektörlüğü döneminde rektör olarak şahsına ve Karabük Üniversitesi’nin kurumsal kimliğine takdim edilen uluslararası ödüller aşağıda listelenmektedir. Bu ödüller de Karabük Üniversitesi’nin elde ettiği başarılarında üniversitenin lideri konumundaki rektörünün liderlik davranışlarının etkisinin yadsınamaz nitelikte büyük olduğunu ispat eder bir mahiyettedir.

1. İsviçre’nin Montreux şehrinde 2 Temmuz 2013 tarihinde Avrupa İş Konseyi (EBA) Sokrates Komitesi tarafından, Bölgedeki güçlü konumu, devlet eğitim sistemi için yüksek önem taşıması, eğitim düzeyindeki yüksek kalite, eğitim sürecindeki organizasyonu ve kalitesi Avrupa’daki yüksek öğrenim süreçlerinin örgütlenmesinde en iyi örnekleri ortaya koyma, akademik profesyonellik, kaliteli araştırmacılık, uluslararası programların geliştirilip gerçekleştirilmesi yönünde en güzel örnek olması sebebiyle Karabük Üniversitesi eğitim alanında “En İyi Üniversite” seçilirken; kurumun bu başarıyı yakalamasından dolayı Rektörü olarak Prof. Dr. Burhanettin Uysal’a ise ‘Yılın En İyi Rektörü’ ödülü takdim edildi.

2. Dubai Emirligi'nde 29 Eylül 2013 tarihinde Dünya İş Konfederasyonu (WORLDCOB) tarafından "eğitim" alanında Türkiye'de ilk defa Karabük Üniversitesi'ne "Alanında ve Bölgesinde En İyi Kurum", kurumun bu başarıyı yakalamasından dolayı Rektörü olarak Prof. Dr. Burhanettin Uysal'a da "En Başarılı Yönetici" ödülü takdim edildi.

3. Moldova Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Bünyesindeki Kamu Yönetimi Akademisi 28 Kasım 2013 tarihinde, "Türk kültürüne ve geleneklerine sahip çıkmasından, elindekileri tüm uluslarla paylaşmak istemesinden, yaptığı her işin altına eğitimi yerleştirmesinden ve ülkelerin ikili ilişkilerine verdiği önemden" dolayı tarihindeki dördüncü "Fahri Doktora" unvanını Prof. Dr. Burhanettin Uysal'a takdim etti.

4. 31 Mart 2014 tarihinde Almanya'nın Berlin kentinde 5 kıtadan gelen yenilenebilir enerji firmaları, çevre kuruluşları ve yeşil şirketlerinin katılımıyla gerçekleştirilen "Global Green Award & The Green Economy Forum"da, Dünya çapında şirketleri, küresel ve yeşil ekonomiye katkıları ve sürdürülebilirlik performansı açısından değerlendiren The Presidency of Association Otherways Management & Consulting France "Üstün Çevresel Başarıları ve Sürdürülebilir Uygulamalarından Dolayı" Karabük Üniversitesi'ne "Küresel Yeşil Ödülü" verildi.



## ÖNERİLER

Üniversitelerin akademik yapıları açısından yapılan analizlerde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri “Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayısı”dır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan tabloda bu parametrede en başarılı olan üniversite olan Mardin Artuklu Üniversitesinde ortalamanın 18.86, Çankırı Karatekin Üniversitesinde 20.03, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde 29.05, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde 33.01, Kırklareli Üniversitesinde 34.72 ve Karabük Üniversitesinde 53.06 olduğu görünmektedir. OECD (2012) raporuna göre, 2010 yılı itibariyle yükseköğretimde öğretim elemanına düşen öğrenci sayısı OECD ülkelerinde ortalama %15,5, AB 21 grubunda %15,8 ve Türkiye’de bu oran %18,8’dir. Bu oranlara bakıldığında, “her ne kadar akademik personel sayısında artış meydana gelse bile, Türkiye’nin gelişmiş ülkelerin gerisinde kaldığının bir göstergesidir. Bu durum yükseköğretimde büyüme ve eğitim-öğretim kalitesini olumsuz etkilemektedir” (Bursalıoğlu ve Selim, 2015, s. 60).

Ayrıca, 2007 yılında tüm üniversitelerdeki toplam 662 öğretim elemanı tarafından yayınlanan akademik yayın sayısı 441 iken, 2015 yılında toplam 3.507 öğretim elemanı tarafından yayınlanan akademik yayın sayısı 886’ya yükselmiştir. Diğer bir ifadeyle, 2007 yılında 0,66 olan öğretim elemanına düşen akademik yayın oranı, 2015 yılında 0,25’e gerilemiştir. Bu veriler ışığında, üniversitelerimizin ve akademisyenlerimizin akademik yayınlara daha fazla önem vermeleri gerektiği ifade edilebilir.

Gerek öğretim elemanına düşen öğrenci sayısı ortalamasının yüksekliği, gerek akademik yayın sayılarındaki gerileme üniversitelerimizi nicelik olarak ileri taşıma gayretinin yanında nitelik olarak da uluslararası seviyede rekabet edebilecek başarıları yakalamak için özellikle öğretim elemanına düşen öğrenci sayısını azaltmak gerektiğini göstermektedir. Bunun için de nitelikli öğretim elemanları yetiştirilmeli, politika üreticiler ve uygulayıcılar bu yönde bir vizyon oluşturup akademik kadroları güçlendirme çabası içine girmelidir. Sadece kendisine faydası olan değil dünyaya yön verme gayesi içinde olan nesillere sahip olmak için nitelikli insanlar yetiştirmek gerekir. Nitelikli insanlar yetiştirmek de ancak nitelikli okullar ve eğitim sistemleriyle mümkün olabilir. Bunu elde etmek ise ancak ve ancak donanımlı eğitim kadroları ile mümkündür.

**Tablo 25: 2010 Yılı URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması<sup>15</sup>**

Sıra	Üniversite	Toplam Puan Aralığı
1	Hacettepe Üniversitesi	550 Puan Ve Üstü
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	550 Puan Ve Üstü
3	Ankara Üniversitesi	550 Puan Ve Üstü
4	İstanbul Üniversitesi	550 Puan Ve Üstü
5	Ege Üniversitesi	400 – 549 Puan Arası
6	İstanbul Teknik Üniversitesi	400 – 549 Puan Arası
7	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	400 – 549 Puan Arası
8	Gazi Üniversitesi	400 – 549 Puan Arası
9	Boğaziçi Üniversitesi	300 – 399 Puan Arası
10	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	300 – 399 Puan Arası
11	Atatürk Üniversitesi	300 – 399 Puan Arası
12	Erciyes Üniversitesi	300 – 399 Puan Arası
13	Dokuz Eylül Üniversitesi	300 – 399 Puan Arası
14	Gülhane Askeri Tıp Akademisi	300 – 399 Puan Arası
15	Marmara Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
16	Çukurova Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
17	Fırat Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
18	Akdeniz Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
19	Uludağ Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
20	Selçuk Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
21	İnönü Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
22	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
23	Karadeniz Teknik Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
24	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
25	Süleyman Demirel Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
26	Gaziantep Üniversitesi	220 – 299 Puan Arası
27	Trakya Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
28	Yıldız Teknik Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
29	Harran Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
30	Anadolu Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
31	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
32	Dicle Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası

<sup>15</sup> [http://tr.urapcenter.org/2010/2010\\_10\\_t5.php](http://tr.urapcenter.org/2010/2010_10_t5.php)

33	Mersin Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
34	Afyon Kocatepe Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
35	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
36	Gaziosman Paşa Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
37	Kırıkkale Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
38	Kocaeli Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
39	Celal Bayar Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
40	Mustafa Kemal Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
41	Pamukkale Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
42	Cumhuriyet Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
43	Adnan Menderes Üniversitesi	150 – 219 Puan Arası
44	Aksaray Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
45	Niğde Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
46	Adıyaman Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
47	Ardahan Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
48	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
49	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
50	Sakarya Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
51	Kafkas Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
52	Düzce Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
53	Kara Harp Okulu	100 – 149 Puan Arası
54	Namık Kemal Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
55	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
56	Bartın Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
57	Iğdır Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
58	Batman Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
59	Galatasaray Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
60	Balıkesir Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
61	Rize Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
62	Muğla Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
<b>63</b>	<b>Karabük Üniversitesi</b>	<b>50 – 99 Puan Arası</b>
64	Mimar Sinan Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
65	Sinop Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
66	Dumlupınar Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
67	Gümüşhane Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
68	Artvin Çoruh Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası

69	Giresun Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
70	Tunceli Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
71	Bozok Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
72	Bitlis Eren Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
73	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
74	Ahi Evran Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
75	Bingöl Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
76	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
77	Nevşehir Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
<b>78</b>	<b>Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi</b>	<b>50 – 99 Puan Arası</b>
<b>79</b>	<b>Çankırı Karatekin Üniversitesi</b>	<b>50 – 99 Puan Arası</b>
80	Ordu Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
81	Yalova Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
82	Siirt Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
83	Kastamonu Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası
84	Muş Alparslan Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
<b>85</b>	<b>Kırklareli Üniversitesi</b>	<b>49 Puan Ve Altı</b>
86	Erzincan Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
87	Amasya Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
88	Hitit Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
89	Hakkari Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
<b>90</b>	<b>Bilecik Üniversitesi</b>	<b>49 Puan Ve Altı</b>
91	Uşak Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
92	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
<b>93</b>	<b>Mardin Artuklu Üniversitesi</b>	<b>49 Puan Ve Altı</b>
94	Bayburt Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
95	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	49 Puan Ve Altı
96	Şırnak Üniversitesi	49 Puan Ve Altı

**Tablo 26: 2016-2017 URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması <sup>16</sup>**

Sıra	Üniversite	Toplam Puan Aralığı
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	750 - 799
2	Hacettepe Üniversitesi	700 - 749
3	İstanbul Üniversitesi	700 - 749
4	Ankara Üniversitesi	650 - 699
5	Gebze Teknik Üniversitesi	650 - 699
6	Gazi Üniversitesi	650 - 699
7	İstanbul Teknik Üniversitesi	650 - 699
8	Ege Üniversitesi	650 - 699
9	Atatürk Üniversitesi	600 - 649
10	Erciyes Üniversitesi	600 - 649
11	Boğaziçi Üniversitesi	550 - 599
12	Selçuk Üniversitesi	550 - 599
13	Marmara Üniversitesi	550 - 599
14	Dokuz Eylül Üniversitesi	550 - 599
15	Yıldız Teknik Üniversitesi	550 - 599
16	Çukurova Üniversitesi	550 - 599
17	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	550 - 599
18	Karadeniz Teknik Üniversitesi	550 - 599
19	Fırat Üniversitesi	550 - 599
20	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	500 - 549
21	Süleyman Demirel Üniversitesi	500 - 549
22	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	500 - 549
23	Uludağ Üniversitesi	500 - 549
24	Dicle Üniversitesi	500 - 549
25	Akdeniz Üniversitesi	500 - 549
26	Sakarya Üniversitesi	500 - 549
27	İnönü Üniversitesi	500 - 549
28	Gaziantep Üniversitesi	500 - 549
29	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	450 - 499
30	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	450 - 499
31	Anadolu Üniversitesi	450 - 499
32	Kocaeli Üniversitesi	450 - 499

<sup>16</sup> [http://tr.urapcenter.org/2014/2014\\_t5.php](http://tr.urapcenter.org/2014/2014_t5.php)

33	Pamukkale Üniversitesi	450 - 499
34	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	450 - 499
35	Gaziosman Paşa Üniversitesi	450 - 499
36	Celal Bayar Üniversitesi	450 - 499
37	Mersin Üniversitesi	400 - 449
38	Afyon Kocatepe Üniversitesi	400 - 449
39	Kırıkkale Üniversitesi	400 - 449
40	Mustafa Kemal Üniversitesi	400 - 449
41	Dumlupınar Üniversitesi	400 - 449
42	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	400 - 449
43	Harran Üniversitesi	400 - 449
44	Düzce Üniversitesi	400 - 449
45	Adnan Menderes Üniversitesi	400 - 449
46	Balıkesir Üniversitesi	400 - 449
47	Cumhuriyet Üniversitesi	400 - 449
48	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	400 - 449
49	Trakya Üniversitesi	400 - 449
50	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	400 - 449
51	Bülent Ecevit Üniversitesi	350 - 399
52	Niğde Üniversitesi	350 - 399
53	Namık Kemal Üniversitesi	350 - 399
54	Aksaray Üniversitesi	350 - 399
55	Bozok Üniversitesi	350 - 399
56	Kafkas Üniversitesi	350 - 399
57	Sinop Üniversitesi	350 - 399
58	Galatasaray Üniversitesi	300 - 349
59	Necmettin Erbakan Üniversitesi	300 - 349
60	Adıyaman Üniversitesi	300 - 349
61	Hitit Üniversitesi	300 - 349
62	<b>Karabük Üniversitesi</b>	<b>300 - 349</b>
63	<b>Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi</b>	<b>300 - 349</b>
64	Bartın Üniversitesi	300 - 349
65	Bingöl Üniversitesi	300 - 349
66	Gümüşhane Üniversitesi	300 - 349
67	<b>Çankırı Karatekin Üniversitesi</b>	<b>300 - 349</b>
68	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	250 - 299

69	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	250 - 299
70	Ahi Evran Üniversitesi	250 - 299
71	Erzincan Üniversitesi	250 - 299
72	Yalova Üniversitesi	250 - 299
73	Batman Üniversitesi	250 - 299
74	Ordu Üniversitesi	250 - 299
75	Bayburt Üniversitesi	250 - 299
76	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	250 - 299
77	Bitlis Eren Üniversitesi	250 - 299
78	Tunceli Üniversitesi	250 - 299
79	Kastamonu Üniversitesi	200 - 249
80	Şırnak Üniversitesi	200 - 249
81	Giresun Üniversitesi	200 - 249
82	Amasya Üniversitesi	200 - 249
83	Muş Alparslan Üniversitesi	200 - 249
84	Uşak Üniversitesi	200 - 249
85	Siirt Üniversitesi	200 - 249
86	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	200 - 249
87	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	200 - 249
88	Artvin Çoruh Üniversitesi	200 - 249
<b>89</b>	<b>Kırklareli Üniversitesi</b>	<b>150 - 199</b>
90	Iğdır Üniversitesi	150 - 199
91	Ardahan Üniversitesi	150 - 199
92	Hakkari Üniversitesi	150 - 199
<b>93</b>	<b>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi</b>	<b>100 - 149</b>
<b>94</b>	<b>Mardin Artuklu Üniversitesi</b>	<b>50 - 99</b>
95	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	50 - 99

**Tablo 27: 2010 Yılı ve 2016-2017 URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması**

2010 Sıralaması			2016-2017 Sıralaması		
63	Karabük Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası	62	Karabük Üniversitesi	300 – 349 Puan Arası
78	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası	63	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	300 – 349 Puan Arası
79	Çankırı Karatekin Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası	67	Çankırı Karatekin Üniversitesi	300 – 349 Puan Arası
85	Kırklareli Üniversitesi	49 Puan Ve Altı	89	Kırklareli Üniversitesi	150 – 199 Puan Arası
90	Bilecik Üniversitesi	49 Puan Ve Altı	93	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	100 – 149 Puan Arası
93	Mardin Artuklu Üniversitesi	49 Puan Ve Altı	94	Mardin Artuklu Üniversitesi	50 – 99 Puan Arası



## KAYNAKÇA

- Ahmedabad, (1948) Savaşta ve Barışta Şiddet Dışılık, Navajivan Yayınları.
- Akdağ, M., ve Taşdemir, E. (2006) Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4(2): 141-157.
- Aronson, E. (2001), "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.18. Akt. Arslantaş C., Dursun M. (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.8, No.1, pp.111-128.
- Baum H. (2008) İkna Edici Lider, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev. İlker Gülfidan, MESS-İstanbul.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., ve Kılılı, M. (2013) Ar-Ge Faaliyetlerinde İnsan Kaynaklarının Önemi. Akademik Bakış Dergisi Sayı: 36: 1-15.
- Bass, B. M. (1997). "Does The Transactional -Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?" American Psychologist, 52(2): 130-139.
- Bass, B., & Riggio, R. E., (2006). Transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Akt. Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 17(3): 377-403.
- Bateman, T.S. (2002) Management: Competing in The New Era. Mcgraw- Hill Irwin. Boston.
- Bayrak Kök, S. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1):291-310.
- Benligiray, S. (1999) İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Berry, L., M. (1997) Psychology at Work. Mc Graw Hill Companies Inc., San Francisco, USA.
- Besler, S. (2012) İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme. İşletme İktisadi Dergisi Yönetim, 14 (45), 3- 19.
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K. ve Harrison, David A. (2005) "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97:117-134.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Burns, James M. (1978) *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Burns, James M. (2003) *Transforming Leadership*, Grove Press, New York.
- Bursalioğlu, S. A., & Selim, S. (2015). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Yükseköğretimde Etkinliği Belirleyen Faktörler. *Bilig*, 74: 45-69.
- Can, Halil (2005) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Covey, S. R. (2011) *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, 41. Baskı, Çev. Osman Deniztekin, Filiz Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A. ve Güven, M. (2013). Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkâr) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB - I bölgesi örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22 (2): 45-81.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. F., (1974) *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. William Heinemann Limited, London.
- Drucker, P. F., (1996) *Your Leadership is Unique, Good news: There is no one "leadership personality"*. Retrieved 06.01.2016 from <http://boston.goarch.org/assets/files/your%20leadership%20is%20unique.pdf>
- Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behavior*, New York, Oxford University Press. Akt. Kaya, N. ve Selçuk, S. (2011). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üni. Dergisi*, 8 (2): 175-190.
- Edizler, Gaye (2010) "Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma", *Selçuk İletişim Dergisi*, Konya, c. 6, sayı: 2:137-150.
- Eikenberry, Kevin ve Harris, Guy (2011) *From Bud to Boss: Secrets to a Successful Transition to Remarkable Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco. Chapter 3. [https://books.google.com.tr/books?id=y8Pdx5RzNsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=y8Pdx5RzNsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Eraslan, L. (2004) *Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik*, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 6, Sayı: 1:1-22.
- Erdoğan, İ. (2006) *Medya ve etik: eleştirel bir giriş*. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 23, 1-26.
- Eren, E. (1998) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2000) "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yay, İstanbul.

- Eren, Erol, (2001) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Flamholtz, E. ve Akşehirli, Z (2000) Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model. *European Management Journal* Vol 18 No 5 October 2000, 488-498.
- Freedman, J.L., Sears, D.O. ve Carlsmith, M. (1989) Sosyal Psikoloji, Çev.: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.
- Fulmer, R. M. (2004). The Challenge of Ethical Leadership, *Organizational Dynamics*; 33(3): 307–317.
- Geller, E. S. (2000). 10 Leadership Qualities For A Total Safety Culture. *Professional Safety*, 45(5), 38-41. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/200430389?accountid=25087>
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000), Behavior in Organizations, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003): Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization, New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition.
- Gümüş, M. (2015) Yönetimde Başarı, Alfa, İstanbul.
- Gürel, Emet ve Şengül, Canan Muter (2009) Stratejik Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış: Büyük İskender, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan 2009, Cilt: 11, Sayı: 2:103.
- Hatiboğlu, Zeyyat (1993) Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Bas. Yay.
- Hemingway, E. (2004), Çanlar Kimin İçin Çalıyor, Çev. İbrahim Değirmenci, Beda Yayınları, İstanbul:
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruis - Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (ss. 171 - 233). Stamford, CT: JAI Press.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37:3-10.
- Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J. ve Crosby, P.B. (1994), *Management Quality and Competitiveness*, Richard D. Irwin Inc., 391.
- İşcan, Ömer Faruk (2006) "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü." *Akdeniz İİ BF Dergisi* 11.6: 160-177.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145.

- Karakaya, A., Aydan, Ü. ve Dönmez, A. (2011) Student Satisfaction as a Strategic Tool in the Success of Newly Established Universities: Karabuk University Case Study, The 6<sup>th</sup> International Conference On Interdisciplinarity in Education ICIE'11, April 14-16, 2011, Karabuk/Safranbolu, Turkey : 207-217.
- Karip, E. (1998) Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16: 443 – 465.
- Keegan, Anne E. ve Den Hartog, Deanne N (2004), “Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers”, International Journal of Project Management, 22(8), 609-617.
- Keçecioglu, Taner (1998) Liderlik ve Liderler. Kal-Der Yayınları. İstanbul, 1998.
- Klann, G. (2004), Morale Victories: How Leaders Can Build Positive Energy. *Leadership in Action*, 24: 7–12.
- Klopp, H. (1998). *The Complete Idiot's Guide to Business Management*. New York: Alpha Books.
- Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 13(1), 57-91.
- Körpe, R. (2015). Aynı coğrafyada iki savaş: Troia ve Çanakkale savaşlarının karşılaştırılması. Çanakkale Araştırmaları Türk Yılığ, 13 (18), ss.131-160.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., ve Alias, M. A. (2011) Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2): 149-165.
- More, Thomas. (2007) Ütopya, Bordo Siyah Klasik Yayınlar, İstanbul.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2: 224-247
- Nadel, J. (1993). How to Succeed in Business Without Lying, Cheating or Stealing.
- Nakdiyok, A., & İşcan, F. (2005). Insight of Transformational Leadership for Global Business – An Application Among Large Scale Organizations of Turkey. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Eylül 2005, Sayı: 2, ss. 279-300.
- OECD (2012). *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*, OECD Publishing.,
- Osula, Bramwell ve Ideboen, Renge, (2010) 10 Winning Strategies for Leaders in the Classroom: A Transformational Approach, Sage Publications, India.
- Owens, James (1976), “The Uses of Leadership Theory”, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp. Akt. Tengilimoğlu, Dilaver (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde

- Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz C.4 S. 14 (1-16).
- Özalp, İnan ve Öcal, Hülya (2000) Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2:209.
- Özkan, M. (2016) Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2):615-639
- Öztekin, H. (2016). Çağdaş Liderlik, Haluk ÖZTEKİN (Vol. 14). Noktaekitap.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1.
- Schlender, B. ve Tetzeli, R. (2015) Steve Jobs Olmak, Kendini Bilmez Bir Küstahın Vizyoner Bir Lidere Dönüşümü, Çeviren: Cem Özdemir, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Schminke, D. (2000). Yöneticinin Kanunu, Yirmibirinci Yüzyılda Başarılı Bir Liderlik İçin 47 Eski Samuray İlkesi, Anahtar Kitaplar, İstanbul. Çeviren: Anita Tatlıer.
- Sharma, Robin (2005) Ferrarisini Satan Bilge, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Seidman, W. ve McCauley, M. (2011) Transformational Leadership in a Transactional World, *OD Practitioner*, 43(2): 46.
- Sullivan, G., R. ve Harper, M., V. (1997) Umut Bir Yöntem Olamaz, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- Sun Tzu (2000) Savaş Sanatı, İngilizce'den Çevirenler: Sibel ÖZBUDUN ve Zeynep ATAMAN, Anahtar Kitaplar, İstanbul.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4/2, 365-395.
- Şahinyan, M. (2011) Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Tan, Ç. (2016) İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi. *Ekev Akademi Dergisi* Yıl: 20 Sayı: 68: 65-80.
- Tamer, B. (2011) The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences In Public And Private Universities, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz C.4 S. 14 (1-16).

- Tichy, Noel M., Devanna, Mayr A. (1990) *The Transformational Leader: The Key To Global Competitiveness*, John Wiley&Sons, Inc., New York.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4): 155-179.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003) *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Williams, John ve Steven A. Egglan, (1991) *Örgütlerde İletişim*. Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628.
- Yılmaz, Hakan. (2013) *Stratejik Liderlik, Kumsaati*, İstanbul.
- Young, H. Darrell, ve Hester, Joseph, P. (2004) *Leadership Under Construction, Creating Paths toward Transformation*, Scarecrow Education, Maryland.
- Yukl, G. (1989) *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, vol. 15, No. 2: 251-289.
- Yusuf Has Hâcib (2003) *Kutadgu Bilig*, Çev. Reşit Rahmeti Arat, TTK Yay., Ankara.
- Zaleznik, A (1997) *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*, Vol 55. No. 3:67-68.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1: Türkiye’deki Bilimsel Dergilerde Liderlik Kavramının Aldığı Sıfatlar</b>	25
<b>Tablo 2: Liderlik Teorileri ve Liderlik Araştırmalarındaki Yaklaşımlar.....</b>	32
<b>Tablo 3: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar .....</b>	35
<b>Tablo 4: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları</b>	54
<b>Tablo 5: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları.....</b>	63
<b>Tablo 6: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları .....</b>	79
<b>Tablo 7: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetler Sayıları.....</b>	94
<b>Tablo 8: Üniversitelerin Fiziki Yapılarındaki Sayısal Artış .....</b>	100
<b>Tablo 9: Üniversitelerin Fiziki Yapılarındaki Yüzdeler Artış.....</b>	100
<b>Tablo 10: Üniversitelerin Sosyal Alanlarındaki Sayısal Artış (m2).....</b>	109
<b>Tablo 11: Üniversitelerin Sosyal Alanlarındaki Yüzdeler Artış.....</b>	109
<b>Tablo 12: Üniversitelerin Akademik Birimlerindeki Sayısal Artış.....</b>	112
<b>Tablo 13: Üniversitelerin Akademik Birimlerindeki Yüzdeler Artış .....</b>	112
<b>Tablo 14: Üniversitelerin Akademik Yapılarındaki Sayısal Artış.....</b>	116
<b>Tablo 15: Üniversitelerin Akademik Yapılarındaki Yüzdeler Artış.....</b>	116
<b>Tablo 16: Üniversitelerin Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetlerindeki Sayısal Artış.....</b>	125
<b>Tablo 17: Üniversitelerin Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyetlerindeki Yüzdeler Artış .....</b>	126
<b>Tablo 18: Üniversitelerin Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayısındaki Sayısal Artış .....</b>	129
<b>Tablo 19: Üniversitelerin Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayısındaki Yüzdeler Artış .....</b>	129
<b>Tablo 20: Üniversitelerin Akademik Yayınlarındaki Sayısal Artış.....</b>	132
<b>Tablo 21: Üniversitelerin Akademik Yayınlarındaki Yüzdeler Artış.....</b>	132
<b>Tablo 22: Üniversitelerin Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçelerindeki Sayısal Artış (₺).....</b>	135
<b>Tablo 23: Üniversitelerin Uluslararasılaşma Parametrelerindeki Sayısal Artış</b>	138

<b>Tablo 24: Üniversitelerin Yıllık Toplam Bütçelerindeki Sayısal ve Yüzdelerdeki Artış</b> .....	141
<b>Tablo 25: 2010 Yılı URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması</b> .....	152
<b>Tablo 26: 2016-2017 URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması</b> .....	155
<b>Tablo 27: 2010 Yılı ve 2016-2017 URAP Devlet Üniversiteleri Genel Sıralaması</b> .....	158





## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar.....	50
Grafik 2: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar.....	50
Grafik 3: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları.....	51
Grafik 4: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları.....	52
Grafik 5: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları.....	53
Grafik 6: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları ...	53
Grafik 7: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları.....	53
Grafik 8: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları.....	55
Grafik 9: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları.....	55
Grafik 10: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri.....	56
Grafik 11: KBÜ 2010 ve 2015 Yılları Arası Erasmus Programı İstatistikleri.....	57
Grafik 12: KBÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri.....	57
Grafik 13: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları.....	58
Grafik 14: KBÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe.....	58
Grafik 15: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar.....	59
Grafik 16: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar.....	59
Grafik 17: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları.....	60
Grafik 18: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları.....	61
Grafik 19: ÖSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları.....	61
Grafik 20: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları.....	61
Grafik 21: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları.....	62
Grafik 22: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları.....	63
Grafik 23: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları.....	64
Grafik 24: OSKÜ 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri.....	65
Grafik 25: OSKÜ 2015 Yılı Erasmus Programı İstatistikleri.....	65
Grafik 26: OSKÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri.....	66
Grafik 27: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları.....	66
Grafik 28: OSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe.....	67
Grafik 29: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar.....	68

<b>Grafik 30: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar .....</b>	<b>69</b>
<b>Grafik 31: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları.....</b>	<b>69</b>
<b>Grafik 32: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları.....</b>	<b>70</b>
<b>Grafik 33: ÖSKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları.....</b>	<b>71</b>
<b>Grafik 34: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları.</b>	<b>71</b>
<b>Grafik 35: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları.....</b>	<b>71</b>
<b>Grafik 36: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları .....</b>	<b>72</b>
<b>Grafik 37: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri.....</b>	<b>73</b>
<b>Grafik 38: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyraklı Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları .....</b>	<b>74</b>
<b>Grafik 39: ÇKÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe.....</b>	<b>74</b>
<b>Grafik 40: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar .....</b>	<b>75</b>
<b>Grafik 41: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar .....</b>	<b>75</b>
<b>Grafik 42: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları .....</b>	<b>76</b>
<b>Grafik 43: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları.....</b>	<b>77</b>
<b>Grafik 44: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları .....</b>	<b>77</b>
<b>Grafik 45: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları....</b>	<b>77</b>
<b>Grafik 46: KÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları.....</b>	<b>78</b>
<b>Grafik 47: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları.....</b>	<b>79</b>
<b>Grafik 48: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları.....</b>	<b>80</b>
<b>Grafik 49: KÜ 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri.....</b>	<b>81</b>
<b>Grafik 50: KÜ 2013 ve 2015 Yılları Arası Erasmus Programı İstatistikleri.....</b>	<b>82</b>
<b>Grafik 51: KÜ 2014 ve 2015 Yılları Mevlâna Programı İstatistikleri .....</b>	<b>82</b>
<b>Grafik 52: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyraklı Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları .....</b>	<b>83</b>
<b>Grafik 53: KÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe .....</b>	<b>83</b>
<b>Grafik 54: MAÜ 2007 Tüm Akademik Alanlar.....</b>	<b>84</b>
<b>Grafik 55: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar.....</b>	<b>84</b>
<b>Grafik 56: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları.....</b>	<b>85</b>
<b>Grafik 57: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları.....</b>	<b>86</b>
<b>Grafik 58: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları.....</b>	<b>86</b>
<b>Grafik 59: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları</b>	<b>86</b>
<b>Grafik 60: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları .....</b>	<b>87</b>

<b>Grafik 61: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları.....</b>	<b>88</b>
<b>Grafik 62: MAÜ 2015 Yılı Erasmus Programı İstatistikleri .....</b>	<b>89</b>
<b>Grafik 63: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Akademik Personel Sayıları .....</b>	<b>89</b>
<b>Grafik 64: MAÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe.....</b>	<b>89</b>
<b>Grafik 65: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Alanlar .....</b>	<b>90</b>
<b>Grafik 66: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanlar .....</b>	<b>90</b>
<b>Grafik 67: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Birim Sayıları.....</b>	<b>91</b>
<b>Grafik 68: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları .....</b>	<b>92</b>
<b>Grafik 69: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Sayıları .....</b>	<b>92</b>
<b>Grafik 70: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları</b>	<b>92</b>
<b>Grafik 71: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı İdari Personel Sayıları .....</b>	<b>93</b>
<b>Grafik 72: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları.....</b>	<b>94</b>
<b>Grafik 73: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Tüm Akademik Yayın Sayıları.....</b>	<b>95</b>
<b>Grafik 74: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri .....</b>	<b>96</b>
<b>Grafik 75: BŞEÜ 2007 ve 2015 Yılı Toplam Bütçe .....</b>	<b>97</b>
<b>Grafik 76: Üniversitelerin Bulunduğu Şehirlerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sırası.....</b>	<b>98</b>
<b>Grafik 77: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Alanları.....</b>	<b>102</b>
<b>Grafik 78: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Alanları.....</b>	<b>102</b>
<b>Grafik 79: Üniversitelerin 2007 Yılı Amfi Sayıları.....</b>	<b>103</b>
<b>Grafik 80: Üniversitelerin 2015 Yılı Amfi Sayıları.....</b>	<b>103</b>
<b>Grafik 81: Üniversitelerin 2007 Yılı Sınıf Sayıları .....</b>	<b>104</b>
<b>Grafik 82: Üniversitelerin 2015 Yılı Sınıf Sayıları .....</b>	<b>105</b>
<b>Grafik 83: Üniversitelerin 2007 Yılı Laboratuvar Sayıları .....</b>	<b>105</b>
<b>Grafik 84: Üniversitelerin 2015 Yılı Laboratuvar Sayıları .....</b>	<b>106</b>
<b>Grafik 85: Üniversitelerin 2007 Yılı Toplantı ve Konferans Salonu Sayıları .....</b>	<b>106</b>
<b>Grafik 86: Üniversitelerin 2015 Yılı Toplantı ve Konferans Salonu Sayıları .....</b>	<b>107</b>
<b>Grafik 87: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Sosyal Alanları (m<sup>2</sup>) .....</b>	<b>110</b>
<b>Grafik 88: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Sosyal Alanları (m<sup>2</sup>) .....</b>	<b>110</b>
<b>Grafik 89: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Birim Sayıları .....</b>	<b>113</b>
<b>Grafik 90: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Birim Sayıları .....</b>	<b>113</b>
<b>Grafik 91: Üniversitelerin 2007 Yılı Tüm Akademik Personel Sayıları.....</b>	<b>117</b>

<b>Grafik 92: Üniversitelerin 2015 Yılı Tüm Akademik Personel Sayıları.....</b>	<b>118</b>
<b>Grafik 93: Üniversitelerin 2007 Yılı Öğrenci Sayıları.....</b>	<b>119</b>
<b>Grafik 94: Üniversitelerin 2015 Yılı Öğrenci Sayıları.....</b>	<b>119</b>
<b>Grafik 95: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı Öğretim Elemanına Düşen Öğrenci Sayıları .....</b>	<b>121</b>
<b>Grafik 96: Üniversitelerin 2007 Yılı İdari Personel Sayıları .....</b>	<b>122</b>
<b>Grafik 97: Üniversitelerin 2015 Yılı İdari Personel Sayıları .....</b>	<b>123</b>
<b>Grafik 98: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı İdari Personele Düşen Kişi Sayıları .....</b>	<b>123</b>
<b>Grafik 99: Üniversitelerin 2007 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları .....</b>	<b>127</b>
<b>Grafik 100: Üniversitelerin 2015 Yılı Akademik ve Sosyal-Kültürel Faaliyet Sayıları.....</b>	<b>128</b>
<b>Grafik 101: Üniversitelerin 2007 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları .....</b>	<b>130</b>
<b>Grafik 102: Üniversitelerin 2015 Yılı Bilgi ve Teknolojik Kaynak Sayıları .....</b>	<b>131</b>
<b>Grafik 103: Üniversitelerin 2007 Yılı Akademik Yayın Sayıları .....</b>	<b>133</b>
<b>Grafik 104: Üniversitelerin 2015 Yılı Akademik Yayın Sayıları .....</b>	<b>134</b>
<b>Grafik 105: Üniversitelerin 2007 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri ....</b>	<b>136</b>
<b>Grafik 106: Üniversitelerin 2015 Yılı Ulusal ve Uluslararası Proje Bütçeleri ....</b>	<b>136</b>
<b>Grafik 107: Üniversitelerin 2007 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları.....</b>	<b>139</b>
<b>Grafik 108: Üniversitelerin 2015 Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları.....</b>	<b>140</b>
<b>Grafik 109: Üniversitelerin Erasmus ve Mevlâna Programları Hareketlilik Sayıları .....</b>	<b>140</b>
<b>Grafik 110: Üniversitelerin 2007 Yılı Toplam Bütçeleri.....</b>	<b>141</b>
<b>Grafik 111: Üniversitelerin 2015 Yılı Toplam Bütçeleri.....</b>	<b>142</b>
<b>Grafik 112: Üniversitelerin 2007 ve 2015 Yılı Öğrenci Başına Yaptığı Harcama .....</b>	<b>143</b>

## ÖZGEÇMİŞ

Ümmet AYDAN 1982 yılında Çankırı’da doğmuştur. 2001 yılında Çankırı Nevzat Ayaz Anadolu Öğretmen Lisesinden, 2005 yılında ise Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Eğitimi bölümünden mezun olmuştur. 2006-2007 arasında Konya’da Mustafa Necati İlköğretim Okulunda İngilizce Öğretmeni, 2007-2008 arasında İzmir Hava Eğitim Komutanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Hava Lisan Okul Komutanlığında Öğretmen Subay olarak görev yapmıştır. 2008 yılından itibaren ise Karabük Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. 2008-2011 arasında Karabük Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisinde Erasmus Koordinatörü olarak görev yapan Ümmet Aydan, gerek ikili anlaşmalar gerekse kendi hazırlamış olduğu projeler aracılığıyla İngiltere, Kuzey İrlanda, Portekiz, Almanya, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve İspanya’da eğitim faaliyetleri yürütmüştür. Evli ve iki çocuk babasıdır.