

**Devlet  
ve Vakıf  
Üniversiteler-  
inde “Strateji”  
1982 - 2014\***

**“Strategy”  
In Public  
And Private  
Universities,  
1982 - 2014**

**Behlül Üsdiken**  
Sabancı Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Fakültesi

**Anıl Dıvarcı Çakmaklı**  
İstanbul Şehir Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

**Başak Topaler**  
Kadir Has Üniversitesi  
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

## ÖZET

Bu çalışmada, üniversitelerin, öğretim alanlarında çeşitlenme şeklinde ele aldığımız, stratejileri üzerindeki kurumsal etkileri inceliyoruz. Türkiye’de 1982-2014 yılları arasında faaliyette bulunmuş bütün üniversiteleri kapsayan bir veri temeliyle, devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejilerinin mensubu oldukları topluluktaki stratejilerin ortalamasını izlediğini gösteriyoruz. Bulgularımız, ilave olarak, bu kurumsal etkinin her topluluk içindeki üniversitelerin stratejilerinde farklılaşmanın ve yükseköğretim alanındaki rekabetin artması ile zayıfladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, rekabetin zayıflatıcı etkisi vakıf üniversitelerinde daha güçlüdür. Makale, bulgularımızın kurumsalcı yazın ve Türkiye’deki yükseköğretim alanı için ne ifade ettiği ve neler düşündürdüğünün tartışılmasıyla son bulmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Devlet üniversiteleri; Kurumsal kurum; Üniversitelerde strateji; Vakıf üniversiteleri; Yükseköğretim

## ABSTRACT

In this study, we examine institutional influences on university strategies, which we operationalize as the extent of disciplinary diversification. Based on data on all Turkish universities that existed during the 1982-2014 period, we show that diversification in public and private universities tend to be patterned after the mean diversification within each university type. We also find that these institutional effects on strategy are negatively moderated by the degree of differentiation in strategies among universities belonging to each type and the extent of competition, the latter effect being stronger in the case of private universities. The article concludes with a discussion of what our findings show and imply with respect to the institutionalist literature and for the higher education field in Turkey.

**Keywords:** Higher education; Institutional theory; Strategy in universities; Public universities, Private Universities



Örgütler stratejilerini neye göre belirlerler? Böyle bir soru, işletme konuları arasında esasen “stratejik yönetim” diye anılan disiplinin ilgilendiği bir mesele olarak görülür. İşletmeler açısından bakılınca, strateji, rekabet üstünlüğü kazanma ve kârlılığı artırmanın bir aracı olarak düşünülür (Haveman, 1993). İşletmelerin de bunu hesapla, planla yapmaları, böylelikle de sahip oldukları kaynaklar ile piyasanın sağladığı fırsatları en “akılcı” biçimde eşleştirmeleri beklenir veya böyle olması gerektiği öğütlenir. İzleyebilecekleri stratejiler arasında da maliyet liderliği, odaklanma, dikey ya da yatay bütünleşme gibi seçeneklerden söz edilir (Ireland, Hoskisson ve Hitt, 2010). Yaygın biçimde dile getirilen bir düşünce de rekabet üstünlüğünün rakiplerden farklı olmakla sağlanabileceğidir (örneğin, Hambrick, Finkelstein, Cho ve Jackson, 2005; Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2013).

Stratejik yönetim disiplininden kaynaklanan bu iddiaları temkinle karşılayanlar da vardır. Özellikle de örgüt kuramları arasında kurumsal diye bilinen bakış açısını benimseyenlere göre, örgütlerin “stratejik” diye adlandırılacak konularda ne yaptıkları tam da yukarıda aktarılan düşünceler ve öğütler doğrultusunda şekillenmeyebilir (örneğin Scott, 2014). Kurumsal yaklaşım, stratejik yönetim yazınından farklı olarak, örgütlerin yaptıklarını, kendi özellikleri ve niyetlerinden ziyade, siyasal etkilere, kurallara veya etraflarında yaygın kabul görmüş kalıplara atfetme eğilimindedir (Wooten ve Hoffman, 2008). Örgütlerin stratejileri bazen yasa zoruyla veya hükümetlerce belirlenebilir (Pearce, Dibble ve Klein, 2009). Veya kendileri, uzun geçmişi olan yerleşik şablonlara göre hareket ediyor olabilirler. Ya da, etraflarındaki başka örgütlerin ne yaptıklarından etkilenebilir, onları örnek alıp, taklit edebilirler. Bütün bunları da önceden üzerlerinde fazla düşünmeden, hesaplamalara girişmeden yapıyor olabilirler. Kurumsalcılara göre bunun nedeni, örgütlerin esas kaygısının, koymuş göründükleri amaçlara ulaşmak yerine, çevrelerindeki aktörler tarafından genel kabul gören kalıplara uyarak onların algısında meşruiyet kazanmak, böylelikle de kaynaklara ulaşabilmek ve yaşam şanslarını artırabilmek olmasıdır (Kondra ve Hinings, 1998).

Biz bu çalışmada, en başta yer verdiğimiz genel soruyu, Türkiye’deki üniversiteler için soruyoruz: Üniversiteler stratejilerini neye göre belirlerler? Bu soruya yanıt ararken de, esasen, önceki paragrafta bahsettiğimiz kurumsal düşüncelerden hareket ediyoruz. Özellikle de, üniversitelerin stratejilerinin şekillenmesinde, yasal ve siyasal zorlamaların ötesindeki kurumsal etkilerin neler olabileceğini göstermek istiyoruz. Kurumsal yaklaşımı kurumsal temel olarak almamız başka olası etkilerin de olabileceğini yadsıdığımız

anlamına gelmemektedir. Beraberinde, hem önemli bir örgütsel özellik olarak sahipliği (devlet veya vakıf), hem de stratejik yönetim yazınının özellikle üzerinde durduğu rekabet koşullarını dikkate alıyoruz.

Üniversite stratejilerinin içeriği farklı yönlerden ele alınabilir (Fumasoli ve Lepori, 2011). Biz bu araştırmada, üniversiteler için temel bir strateji boyutu olarak kabul edilebilecek, bünyelerindeki fakülteler yoluyla içerdikleri öğretim (ve dolayısıyla araştırma) alanlarının ne denli dar veya geniş kapsamlı olduğunu inceliyoruz (Teichler, 2002). İşletme yazınıyla bir bağlantı kurulacak olursa, ele aldığımız bu boyut, bir örgütün faaliyet alanları itibariyle uzmanlaşma veya çeşitlenme stratejilerinden hangisine meylettığı olarak görülebilir (Teixeira, Rocha, Biscaia ve Cardoso, 2012).

Çalışmamızın görgül zeminini 1982-2014 yılları arasında faaliyette bulunmuş bütün üniversiteler oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, 1981 yılında yapılan bir yasa değişikliğiyle Türkiye’deki yükseköğretim yeni bazı düzenlemelere tabi hale getirilmiştir (bkz. örneğin Gürüz, 2008; Tekeli, 2010). Başlangıç tarihini 1982 yılı olarak almamız, araştırma sorumluluğunu, aynı yasal çerçeve içinde faaliyet göstermiş üniversiteler üzerinden incelemek istememizden kaynaklanmaktadır.

Araştırmamızın Türkiye’deki üniversitelerde “strateji” konusuna iki yönden katkı yapmasını beklemekteyiz. Bunlardan birincisi, yakın tarihi itibariyle Türkiye’de yükseköğretimin, örgütlerin stratejilerine ilişkin başta değinilen farklı görüşler açısından ilginç bir seyir izlemiş olmasıyla ilintilidir. Seksenli yılların başlarında getirilen yeni yasal rejimle, bir yandan yükseköğretim güçlü bir merkezi kamu organının denetimi altına alınmış, ancak bir yandan da vakıflara üniversite kurma imkânının tanınmasıyla bu alandaki devlet tekelini kaldırmıştır. En baştan beri de, vakıf üniversitelerine izin vermenin gerekçesi olarak yüksek talebi karşılamaya katkı yanında, üniversiteler arasında farklılıkların ve rekabetin artacağı, bu yolla da eğitim ve araştırmalarda niteliğin yükseleceği gösterilmiştir (örneğin, Doğramacı, 1984). Akabinde, hem hükümetlerin yükseköğretimi ülkeye yayma politikaları, hem de vakıf üniversitelerinin kurulmasını teşvik edici bir ortamın varlığıyla, üniversite sayısında hızlı bir artış meydana gelmiştir. Dolayısıyla, maddi şartların, hem farklı “sahiplik” altında yeni bir örgüt çeşidinin ortaya çıkışı, hem de örgüt sayısındaki hızlı artışlar yoluyla değiştiği bir ortamda, kurumsal etkilerin nasıl işliyor olabileceğini görebilmek mümkün olacaktır.

İkincisi, “stratejik” düşünmek ve bunu destekleyecek planlar yapmak artık üniversitelerden beklenen hareketler haline gelmiştir.

Hatta stratejik planlama, devlet üniversiteleri için yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, Ufuk ve Dönmez, 2014; Genç, 2009). Bu konuda ifade edilen beklentiler ve umutlar da, bazı sıkıntılara ve kısıtlara işaret edilmekle birlikte, yukarıda sözünü ettiğimiz stratejik yönetim yazını doğrultusunda, örgütleri ve onların kendi amaç ve tercihlerini merkeze yerleştiren bir anlayışı yansıtmaktadır (örneğin, Barblan, Ergüder ve Gürüz, 2008; Eren ve diğerleri, 2014; TÜSİAD, 2003). Ayrıca, hem üniversiteler arasında farklılaşmanın yararlarına vurgu yapılmakta, hem de gelişme çizgilerini kendi uzmanlık ve ilgi alanlarıyla, bölgesel koşulları gözetenek oluşturmaları öğütlenmektedir (DPT, 2000; TÜSİAD, 2003). Araştırmamız, bu yaklaşımlara farklı bir bakış açısı getirme imkânına da sahiptir.

İzleyen bölümde, 1980'lerin başında getirilen yeni rejimin, temel bir strateji boyutu olarak ele aldığımız öğretim alanlarının kapsamı (veya fakülte açma-kapama) açısından içerdiği kural ve usullerle üniversiteler için nasıl bir yasal çerçeve teşkil ettiği kısaca gözden geçirilmektedir. Arkasından, çalışmamızın kuramsal çerçevesi ve üniversite stratejilerinin ne tür etmenlere göre şekillendiğine ilişkin hipotezlerimiz sunulmaktadır. Bunu, yöntemle ilgili bilgileri ve bulgularımızı içeren iki ayrı bölüm izlemektedir. Makale, çıkan sonuçların tartışılmasıyla son bulmaktadır.

## ÜNİVERSİTELER VE “STRATEJİK” İMKÂNLARI

Türkiye'deki üniversitelerin kapsadıkları öğretim alanları, esas itibarıyla, sahip oldukları fakülteler vasıtasıyla şekillenir. Seksenli yılların başında getirilen yasal rejimin merkezîyetçi çerçevesi içinde, fakültelerin kurulması, kapatılması veya hangi üniversiteye bağlı olduklarının değiştirilmesi iki yolla yapılmaktadır. Bunlardan ilki yasa yoluyla, ikincisi de Bakanlar Kurulu kararlarıdır. Birincisinin ilk örneklerini, yeni rejimin temel taşlarından birini oluşturan, önce 1982 yılında (41 sayılı) kanun hükmünde kararname şeklinde çıkarılıp, sonra da ufak değişikliklerle 1983'de (2809 sayılı) “teşkilat” yasası halini alan düzenlemede görebilmek mümkündür. Yasa yolu, sonraları da, yeni üniversitelerinin kurulması ve var olanların bölünmesi sırasındaki fakülte kuruluşlarında veya bağlantı değişikliklerinde kullanılır olmuştur. Bakanlar Kurulu kararlarına da, var olan üniversitelerde yeni fakülte kurulması, adlarının değiştirilmesi veya kapatılmasında başvurulmaktadır.

Sözü geçen 'teşkilat' yasasının 1983 yılında çıkarıldığı sırada, önceden var olan üniversitelerdeki bazı fakülteler oldukları halleriyle tescil edilirken, bir yandan da bazı yeni fakülte tipleri belirlenmiştir (bkz. Üsdiken, Topaler ve Koçak, 2013). Ayrıca, hem her üniversitede fen-edebiyat veya ayrı ayrı fen ve edebiyat fakültelerinin bulunması zorunlu kılınmış, hem de başka hangi fakültelerin kurulabileceği tek tek sıralanmıştır. Ancak zaman içinde bahsi geçen listede

fiili bir esneme olmaya başlamış, sıralananlar dışında fakülteler de açılmıştır (Üsdiken ve diğerleri, 2013). Nihayet, 2008 yılı başında, 2809 sayılı yasada yapılan değişiklikle hem fen ve edebiyat fakültesi bulundurma zorunluluğu, hem de açılacak fakültelere dair kısıtlama kaldırılmıştır. Buna karşılık bir üniversitede en az üç fakülte bulunması şartı getirilmiştir.

Bu yasal gerekler yanında, seksenli yılların başında kurulan rejimin temelini oluşturan (2547 sayılı) Yükseköğretim Kanunu, yeni üniversite kuruluşunda, dolayısıyla da, içinde yer alacak fakültelerin belirlenişinde ilk “öneri ve görüş” aşamasını YÖK’ün görevleri arasında saymaktadır (Madde 7-d). Gerçi vakıf üniversiteleri için fakülte bileşimine dair ilk öneri kurucu vakıftan gelmektedir. Ancak, başvuruların daha ileri aşamalara götürülüp yasa haline getirilmesi YÖK’ün değerlendirmesine ve yine “öneri ve görüşüne” tabidir (bkz. ayrıca 31 Aralık 2005 tarihli Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği). Yükseköğretim Kanunu’nun yukarıda anılan maddesi, faaliyetteki üniversitelerde fakülte “açılması, birleştirilmesi veya kapatılmasını”, devlet veya vakıf ayrımı yapmaksızın, YÖK’ün “doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere dayalı” alacağı kararlara, sonrasında da Milli Eğitim Bakanlığı’na sunulmasına başlamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, son onay da Bakanlar Kurulu tarafından verilmektedir. Kurulmuş bir fakültenin öğrenci olarak faaliyete geçmesi de tekrar YÖK’ün iznine tabidir.

Kurumsal yaklaşımın “zorlayıcı” diye niteleyeceği bu kurallar ve usuller (örneğin Scott, 2014), üniversitelerin fakülteleri itibariyle hangi öğretim alanlarında faaliyet göstereceklerine dair kararları tamamıyla kendi başlarına alamadıklarını göstermektedir. Daha üst düzeydeki idari ve siyasal mercilerin dahli, muhtemel etkileri ve hatta yeni devlet üniversitelerinin kurulması sırasında belirleyici olmaları söz konusudur (Kavili Arap, 2010). Dolayısıyla, Türkiye’deki üniversiteler, makalenin başında bahsedilen stratejik yönetim yazınının sözünü bile etmeden varsaydığı, sadece piyasa ve teknoloji koşullarıyla sınırlanan “özerk aktöre” pek benzememektedir. Yine de, yukarıda kurallar ve usullerle ilgili olarak aktardığımız, üniversitelerin fakülte bileşimlerini şekillendirmede bir miktar payları olabileceğine de işaret etmektedir. Örneğin vakıf üniversitelerinde başvuru kurucu vakıftan gelmektedir. Bu aşamada kurmak isteyenleri fakültelerin de bildirilmesi beklenmektedir. Ayrıca, faaliyette olan gerek vakıf, gerekse devlet üniversitelerine fakülte bileşimlerini değiştirme girişiminde bulunmaları imkânı da tanınmıştır.

Çizelge 1, 1982 yılında çıkarılan 41 sayılı kanun hükmündeki kararname (KHK) ile 2014 yılı sonu arasında açılan fakültelerin kuruluş şekillerine göre dökümünü vermektedir. Bu çizelge, bir yanda üst düzey mercilerin daha belirleyici, bir yanda da üniversitelerin etki-



## YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ | 13 2017, Cilt 13 Sayı | 1-2

sinin daha fazla olmuş olabileceği kuruluş biçimlerini göstermektedir. Devlet üniversiteleri açısından bakılınca, en başta 41 sayılı KHK ile bazı fakülteler yeni oluşturulmuş, bazılarının da bağlantıları değiştirilmiştir. Aynı şekilde, kuruluş kanunlarında öngörülen fakülteler ve bağlantı değişiklikleri de ilgili üniversitelerin üstünde alınmış kararlar olarak düşünülebilir. Bunlara karşılık, bahsi geçen kararname önceden kurulmuş bazı fakültele dokunmamış, bunları, buldukları üniversiteler itibariyle tescil etmiştir. Ayrıca, Çizelge 1’de görüldüğü gibi, devlet üniversitelerinde de 41 sayılı KHK veya kuruluş kanunlarında yer almayan hatırı sayılır sayıda yeni fakültenin açıldığı, bölünmelerin veya yüksekokullardan dönüştürmelerin yapıldığı görülmektedir. Bütün bunlarda ilgili üniversitelerin taleplerinin önemli payı olduğu düşünülebilir. Bu durumun, vakıf üniversiteleri için kuruluş kanunları da dâhil olmak üzere geçerli olduğu kabul edilebilir.

**ÇİZELGE 1**  
**Fakültelerin Kurulma Şekilleri 1982 - 2014 a,b**

Fakültelerin Kurulma Şekilleri	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
1982/1983 düzenlemesinde bu- lundukları üniversitede devam ettirilenler	108	-
1982/1983 düzenlemesinde bağ- lantıları değiştirilen veya yeni ku- rulanlar	55	-
Yeni (1982 sonrası) üniversitele- rin kuruluş yasalarında yer alıp üniversiteyle birlikte faaliyete geçenler	66	197
Yeni üniversitelerin kuruluş yasa- larında yer alıp daha sonra faali- yete geçenler	171	61
Başka üniversitelerden bağlantı değişikliğiyle devralınanlar <sup>c</sup>	104	1
Kapatılanların yerine kurulanlar <sup>c</sup>	21	-
Kuruluş yasalarında yer almayı yeni kurulanlar	426	96
Yüksekokullardan dönüştürmeyle kurulanlar	48	-
Bölünmeyle kurulanlar <sup>c</sup>	42	12
Birleştirmeye kurulanlar <sup>c</sup>	-	1
<b>TOPLAM <sup>c</sup></b>	<b>1041</b>	<b>368</b>

<sup>a</sup> Bu çizelge, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, yıllık yükseköğretim kontenjanları kitapları ve yıllık yükseköğretim istatistiklerine dayanarak hazırlanmıştır.

<sup>b</sup> Çizelge'deki sayılar “açılma” olaylarını göstermektedir. Örneğin, bir fakültenin üniversite bağlantısı iki kez değiştirilmişse, çizelgedeki ilgili sayıya ikisi de ayrı ayrı dâhil edilmiştir.

<sup>c</sup> Bu kategorilerinin karşılığı olarak “kapanma” olayları da vardır. Örneğin, bir fakülte ikiye bölündüğünde önceki hali veya bağlantısı değiştirildiğinde önceden bağlı olduğu üniversite itibarıyla “kapanmış” olmaktadır. Çizelgenin kapsadığı süre içinde değişik şekillerde 145 “kapanma” olayı meydana gelmiştir. Dolayısıyla, 2014 yılı sonu itibarıyla faaliyette bulunan fakülte sayısı 905'i devlet, 359'u vakıf üniversitelerinde olmak üzere toplam 1264'tür.

Özetle, Çizelge 1, fakültelerin belirlenmesinde, özellikle vakıf üniversitelerinin, ancak aynı zamanda devlet üniversitelerinin de, daha üst düzey mercilerce verilen kararlar dışında, bazı “stratejik” imkânlara sahip olduklarına işaret etmektedir. Gerçi, yukarıda anlatılan usuller nedeniyle yeni fakülte kurma veya eskilerini kapatma başvurularının üst mercilerce onaylanmamış olması da ihtimal dâhilindedir (YÖK, 2007a). Dolayısıyla, başka konularda (örneğin, öğrenci kontenjanlarında) olduğu gibi, fakülte kurmanın da üniversiteler için, başta YÖK olmak üzere, üst mercilerle bir müzakere, hatta mücadele konusu teşkil ettiği ileri sürülebilir. Bu da üniversitelerin, birtakım niyetleri, ya da stratejik yönetim yazınının terimiyle, “tercihleri” olduğu, bunları gerçekleştirmek için uğraş verdikleri anlamına gelir. Ancak, aşağıda ileri süreceğimiz ve göstereceğimiz gibi, böylesi niyet veya tercihlerin de üniversiteye ve fakülte bileşimlerine dair bazı yerleşik kalıplarca şekillenmesi beklenmelidir.

## KURAMSAL ARKA PLAN VE HİPOTEZLER

Girişte işaret ettiğimiz gibi, kurumsal yaklaşımın ana hareket noktası, örgütlerin neleri, neden yaptıklarının, birtakım hedeflere ulaşmak üzere yürütülen akılcı hesaplara değil, bunlara ek olarak, hatta daha ziyade, yaygın biçimde benimsenen veya veri olarak kabul edilen sosyal yargılara ve fikirlere dayandığıdır (Greenwood, Oliver, Sahlin ve Suddaby, 2008: 31). Bahsi geçen türden koşulların şekillendiği yer örgütsel alanlardır. Bu kavram, Scott’un (2008: 434) özlü tanımıyla “aynı kültürel ve sosyal alt-sistem içindeki, birbirleriyle ilişkili örgüt toplulukları kümesi” şeklinde anlaşılabilir. Yükseköğretimi de, bu tanım doğrultusunda, ulusal düzeyde bir örgütsel alan olarak nitelemek mümkündür (örneğin, Lepori, Huisman ve Seeber, 2014). Örgütsel alanlar, benzer faaliyetler sürdüren örgütlerin aralarındaki ilişkilerin artışıyla veya Türkiye’de yükseköğretim için olduğu gibi, devlet girişimiyle ortaya çıkabilirler (Fligstein ve McAdam, 2012).

Bir örgütsel alanının oluşumu sırasında, Türkiye’deki yükseköğretim alanı için de gösterilmiş olduğu gibi, farklı örgütlenme şekillerinin vücut bulması beklenir (Gürüz, 2008; Üsdiken ve diğerleri, 2013). Başlarda değişik örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkışı, başka alanlardan ithal şeklinde veya ilk girişimler sırasında keşfedilen yollarla olabilir (Fligstein ve McAdam, 2012). Öte yandan, kurumsal yaklaşımın temel tezlerinden birine göre, örgütsel alanlar yerleşik hal aldıkça o alandaki örgütler arasında benzerlikler oluşmaya başlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu benzerlikler başlarda rekabetçi güdülerle şekilleniyor olabilir. Ancak benzeşme süreçleri, yazarların veya devlet kuruluşlarının getirdiği kurallar, örgütlerin için-



de veya etrafında yer alan meslek erbabının yürütülen faaliyetlere dair yerleştirmeye çalıştıkları ölçütler ve de örgütlerin birbirlerini örnek almalarıyla giderek kurumsal bir nitelik kazanır (DiMaggio ve Powell, 1983). Özellikle eğitim gibi, kullanılan teknolojinin belirsizlikler barındırdığı, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmenin ve başarıyı ölçmenin zor olduğu durumlarda, yerleşik anlayış ve uygulamalara veya başka örgütlerin ne yaptığına göre hareket etme ihtimali daha kuvvetlidir.

Kurumsalcı düşüncelerin ilk ortaya çıktığı sıralarda, örgütlerin alanda öne çıkmış veya üstün görülen bir örgütlenme biçimine yönelecekleri, bunun daha çok örgüt tarafından tekrarlanmasıyla da örgütler arası benzeşmenin artacağı öngörülmüştür (DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak daha sonraları, örgütsel alanların farklılaşmaya da zemin teşkil edebileceği yönünde görüşlere doğru bir kayma olmuştur (Wooten ve Hoffman, 2008). Alan düzeyinde benzeşme yerine farklılaşmanın meydana gelebilmesinin bir nedeni olarak da, zaman içinde yeni örgüt çeşitlerinin ortaya çıkması gösterilmiştir (Schneiberg ve Clemens, 2006). Örgütsel alanlar, yukarıda verdiğimiz tanımda da belirtildiği gibi, sadece tek tek örgütleri değil, bunların bazı boyutlar itibarıyla birbirlerinden ayrışarak oluşturdukları farklı örgüt topluluklarını içerir (Scott, 2014). Bir örgütsel alandaki örgütlerin öykünebilecekleri veya taklit etmeye eğilimli olacakları birden fazla model veya şablonun olması da değişik örgüt topluluklarının ortaya çıkışı ve yerleşik hal almalarıyla ilintilidir.

Örgütsel alanlarda bu şekilde ortaya çıkabilecek farklılaşmanın beraberinde, her topluluk içinde oluşacak bazı belirgin yönelimlerin, topluluğa mensup örgütler üzerinde benzeşmeye yol açacak, bu eğilimleri veri kabul etme veya örnek alma şeklinde kurumsal etkiler yaratması da beklenmelidir (Haveman ve Rao, 1997; Wooten ve Hoffman, 2008). Bu fikir, çalışmamızın ana tezini oluşturmaktadır. Sözünü ettiğimiz kurumsal etkilerin üniversitelerin “stratejilerini” şekillendiren esas etmen olduğunu ileri sürmekle birlikte, aşağıda geliştirdiğimiz hipotezlerde, sahiplik gibi ayırıcı bir örgütsel özelliğin ve rekabetin derecesinin bu etkileri zayıflatıcı rol oynayabileceğini de dikkate almaktayız.

### Örgüt Topluluklarında Benzeşme

Bir örgütsel alandaki örgüt topluluklarının değişik örgütlenme biçimlerini ve uygulamaları benimsemeleri, alanın tarihi içinde farklı dönemlerde ortaya çıkmış olmalarından kaynaklanabilir (Clark, 1978; Stinchcombe, 1965). Bu bakış açısıyla, bir örgüt topluluğunun ilk örnekleri, ortaya çıktıkları sıralardaki ekonomik veya kurumsal koşullardan kaynaklanan özellikler edinirler. Yukarıda da işaret ettiğimiz gibi, bu ilk örneklerin örgütlenme biçimleri ve uygulamaları, söz konusu girişimler sırasında şekillenebilir veya baş-

ka örgütsel alanlardan ithal edilebilir. İthalin yapılacağı alanların da, kurumsalci yazında sıkça zikredildiği gibi, statüsü yüksek ve başarılı görülen örnekleri barındırması beklenir (Krücken ve Meier, 2006; Sanders ve Tuschke, 2007). Tarihsel köklerin, bu yollarla, örgütlenme biçimleri ve uygulamalarına vurduğu damga, sonradan kurulan aynı çeşit örgütlere de taklit yoluyla nüfuz eder, böylelikle de topluluk düzeyinde süregelir (Lounsbury, 2007; Marquis ve Tilcsik, 2013).

Baştan beri değişik vesilelerle belirttiğimiz gibi, seksenli yılların başında yürürlüğe giren yasal rejimin getirdiği önemli değişikliklerden biri, vakıflara üniversite kurma olanağının tanınması, böylelikle de yükseköğretim alanında yeni çeşit bir örgüt ve örgüt topluluğunun ortaya çıkmasına zemin yaratılmış olmasıdır. Dolayısıyla, vakıf üniversitesi, Türkiye’de devlet üniversitesinin şekillendiği dönem olarak kabul edilebilecek yirminci yüzyılın ilk yarısından çok sonra vücut bulmaya başlamıştır. Bu durum, söz konusu iki örgüt topluluğunun oluşumunda, değişik üniversite tiplerinin model alınmasına, dolayısıyla da her birinin ilk örneklerinin taşıdıkları özelliklerin farklı olmasına yol açmıştır.

Türkiye’de devlet üniversitesinin temelleri, 1930’lar ve 1940’larda, iki tip kuruluşla atılmıştır. Bunlardan hem İstanbul ve Ankara üniversitelerinin ilk örneklerini teşkil ettiği “klasik”, hem de İstanbul Teknik Üniversitesi’nin temsil ettiği “teknik” tipte, o sıralarda dünyanın en önde geleni kabul edilen Kıta Avrupası üniversitesi ve teknik okulları model olarak alınmıştır (Clark, 1978; Üsdiken ve diğerleri, 2013). Sözü edilen iki tip arasındaki en önemli fark, bizim burada “strateji” olarak adlandırdığımız boyut itibarıyla, klasik diye nitelenenin, teknik olanına kıyasla daha çok sayıda öğretim alanını kapsamasıdır. Başta kullandığımız ifadelerle, klasik tip çeşitlenmiş üniversiteyi, teknik tip ise uzmanlaşmış üniversiteyi temsil etmektedir. Bu iki tipten, sonradan kurulan üniversitelere daha fazla etki yapan, zaman içinde öğretim alanı kapsamının daha da genişlediği klasik tip olmuştur (Gürüz, Şuhubi, Şengör, Türker ve Yurtsever, 1994). Seksenli yılların başındaki yükseköğretim alanını yeniden şekillendirmeye yönelik girişimde de, bazı ayrı örneklerle karşın, öğretim alanlarının genişliği açısından esasen klasik tipin örnekliliği devam etmiştir. Dolayısıyla, Türkiye’de üniversite denince zihinlerde esas yer tutmuş ve bir norm halini almış modelin, özellikle de devlet üniversiteleri için, çeşitlenmiş klasik tip olduğu ileri sürülebilir.

Vakıf üniversitelerinin ortaya çıktığı dönem, devlet üniversitelerinininkinden, sadece 1980 sonrasında ülkedeki serbest piyasalara geçiş ve dışa açılmaya yönelik iktisadi politikalar itibarıyla değil, yükseköğretim alanının gelmiş olduğu nokta itibarıyla da farklıdır. Özellikle işaret edilmesi gereken, varılan noktada, 1950’li yılların sonlarına doğru beliren ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ile Boğaziçi Üniversitesi’nin ilk ve en sadık örneklerini teşkil ettiği, Amerikan modeline dayanan yeni üniversite tipinin örgütsel alan-

daki statüsünün yükselmiş olmasıdır. Topaler’in (2015) gösterdiği gibi, 1980’li yılların ortalarına gelindiğinde, Boğaziçi Üniversitesi ve ODTÜ, faaliyet gösterdikleri öğretim alanlarının hemen hepsinde, üniversite giriş sınavı puanları açısından, birinci ve ikinci sıraya yerleşmiş durumdadır. Model aldıkları Amerikan üniversitesi de artık dünyanın en iyisi olarak görülmektedir (bkz. örneğin, Gürüz ve diğerleri, 1994). Böyle durumlar söz konusu olunca da, vakıf üniversitelerinin ilk kurulanları için esas örneği, Amerikan modeline sağladığı bağlarla birlikte, bahsedilen üniversite tipi ve bunun o günlere kadar Türkiye’deki taşıyıcısı iki üniversite olmuştur. İlk ortaya çıkan vakıf üniversiteleri bu üniversite tipinden en başta, öğretimin tümüyle İngilizce yapılıyor olmasını almışlardır (Selvi, 2014; Topaler, 2015). Ayrıca, bizim buradaki başat ilimiz açısından, söz konusu tipin, klasik tipe kıyasla daha dar öğretim alanı kapsamı (veya daha az çeşitlenme) “stratejisini” de benimsemişlerdir (Üsdiken ve diğerleri, 2013). Örneğin, ilk kurulan vakıf üniversitelerinden Bilkent Üniversitesi dört, Koç Üniversitesi ise iki fakülte ile faaliyete geçmiştir. Bunlardan ilkindeki fakültelerin üçü, diğerindekinin de her ikisi Boğaziçi Üniversitesi ve ODTÜ’dekilerin aynısıdır. İlk vakıf üniversitelerinin böyle şekillendirilmesinin ardında, o sıralarda yasal gerekler nedeniyle kurmak zorunda oldukları fakülteler dışında, seçilen öğretim alanları itibariyle bir “piyasa mantığı” da olabilir (Yalcıntan ve Thornley, 2007). Ancak, burada önemli bir husus, yabancı dille eğitim ve daha az çeşitlenmiş üniversite tipine, Boğaziçi Üniversitesi ve ODTÜ’nün varlığıyla, meşruiyet, hatta yüksek statü kazandırılmış olmasıdır. Söz geç en iki devlet üniversitesinin sağladığı örneklikle kurulan ilk vakıf üniversitelerinin de, sonradan kurulanları da etkileyen, devlet üniversitelerinkinden farklı bir “strateji” modeli teşkil etmiş olmaları beklenebilir (Levy, 1999).

Kurumsalci yaklaşıma göre, örgütlenme biçimleri ve uygulamalarının bir norm haline gelişi tarihsel köklerin zihinlere yerleştirdiği modellerden başka, yaygınlaşma ile de olabilir. Bir yapısal özellik veya uygulamanın örgütsel alandaki sıklığının artması diğer örgütlerde taklit edilmesi ihtimalini artırır (Haunschild ve Miner, 1997; Heugens ve Lander, 2009; Oliver, 1991). Başka bir ifadeyle, örgütler sadece tarihsel köklere dayanan yerleşik modellerden değil, ege men hal almış güncel örneklerden de etkilenirler.

Yaygınlığa dayalı taklitte örgütlerin kendilerine benzer olanlara bakıyor olmaları beklenir (Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia ve Umphress, 2001; Rhee, Kim ve Han, 2006; Schneiberg ve Clemens, 2006). Bunun bir nedeni, amaçlar, başarı ölçütleri ve karşılaşılan sorunlardaki örtüşme olabilir. Aynı zamanda, benzeşen örgütler birbirlerini daha yakın rakipler olarak da görebilirler (Rhee ve diğerleri, 2006). Örgütlerin, güncel ortam itibariyle, başka hangi örgütleri özenilen veya örnek alınan küme olarak görecekları değişik temellere dayanabilir (Labianca ve diğerleri, 2001). Benzer sahiplik biçimi, bu dayanakların en önemlilerinden biri olabilir (bkz. Kraatz ve Zajac, 1996; Washington ve Ventresca, 2004).

Türkiye'deki üniversiteler için de, devlet veya vakıf üniversitesi olmanın önemli bir ayrışma zemini teşkil ettiğini ileri sürmek mümkündür. Yukarıda işaret ettiğimiz gibi, en kudretli yönetim organları ve içerdikleri istihdam ilişkilerindeki farklar bir yana, finansal kaynaklar açısından birbirlerinden çok farklıdırlar. Böyle farklar nedeniyle de, bu iki örgüt topluluğunun, yaşam kaygıları, gelişme çabaları ve başarılı olma ölçüleri itibarıyla kendi içinde daha benzer, diğerinden de değişik olması beklenir (Eren ve diğerleri, 2014). Dolayısıyla, her iki tür üniversitenin de, kendi topluluklarını, örnek alınacak ve kıyaslama yapılacak esas küme olarak görmesi beklenmelidir.

Devlet ve vakıf üniversitesi topluluklarına mensup her üniversitenin aynı stratejiyi izliyor olması beklenemez. Bu durumda üniversiteler, kendi topluluklarında strateji açısından neler yapıldığına dair genel bir yargıya varmaya çalışacaklardır. Böyle toplu bir kestirimin de, topluluk içinde izlenen stratejilerin ortalamasına dayanması beklenebilir (Rhee ve diğerleri, 2006).

**Hipotez 1:** Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri, kendi örgüt topluluklarındaki stratejilerin ortalamasını izleme eğilimi gösterecektir.

### Örgüt toplulukları içinde farklılaşma

Kurumsalcı yaklaşımın aynı örgütsel alandaki örgütler arasındaki benzeşme iddiası, yukarıda da işaret ettiğimiz gibi, birbirleriyle tamamen aynı hale gelecekleri anlamına gelmez (Kondra ve Hinings, 1998). Ayrıca, hiçbir örgüt bir başka örgütle tıpatıp aynı olamaz. Burada ileri sürülen, benzeşmenin, bazı farklılara karşın, belirli kalıplar içinde olacağıdır. Yoksa örgütlerin üstünlük kazanmalarına imkân vereceğini veya geride kalmalarını önleyeceğini düşündükleri birtakım stratejik girişimlerde bulunmaları ihtimal dışı değildir. İzlenen stratejilerde, örneğin Deephouse'un (1999) ifadesiyle, "kabul edilebilir" veya "meşru" farklılaşmalar oluşabilir. Özellikle birden fazla örgüt çeşidi veya topluluğunun bulunduğu örgütsel alanlarda, ayrı toplulukların da birbirlerinden etkilenmeleri, böylelikle her birinin içinde farklılaşmaların ortaya çıkması daha da muhtemel olabilir. Farklı modellerden parçalar alınmasıyla her iki toplulukta da bileştirici veya kırma haller ortaya çıkabilir (Scott, 2014; Üsdiken ve diğerleri, 2013).

Türkiye'deki yükseköğretim alanı açısından bakılınca, devlet ve vakıf üniversiteleri iki ayrı örgüt topluluğu oluşturmakla birlikte ikisi de üniversite olarak kabul edilmektedir (YÖK, 2007b). Vakıf üniversiteleri de, devlet üniversiteleri gibi, yasayla kurulmakta ve aynı yasal çerçeve içinde faaliyet göstermektedirler. Ayrıca yasa,

Bernasconi'nin (2011: 360-361) Latin Amerika ülkeleri için söylediği gibi, gerek devlet, gerekse vakıf üniversitelerine aynı görev ve işlevleri yüklemektedir. Bu yasal gereklerin vakıf üniversiteleri için bir sosyal-politik meşruiyet kaynağı teşkil ettiği söylenebilir (Aldrich ve Fiol, 1994). İki binli yıllarla birlikte sayılarının hızla artışı da, bilişsel meşruiyetlerine katkıda bulunmuştur denebilir (Aldrich ve Fiol, 1994). Vakıf üniversitelerinin meşruiyetinin güçlenişiyle, iki örgüt topluluğu arasındaki etkileşimin artmasını da beklemek gerekir. Örneğin, Topaler'in (2015) gösterdiği gibi, devlet üniversitelerinde de, daha yavaş ve sınırlı ölçülerde de olsa, yabancı dilde öğretim örnekleri görülmeye başlanmış, hatta eğitimini sadece yabancı dilde verenler ortaya çıkmıştır. Gerçi bunda, daha eskilerden beri öğretimini böyle sürdüren ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi gibi devlet üniversitelerinin sağladığı meşruiyetin rolü olduğu düşünülebilir. Öte yandan, devlet üniversitelerinde yabancı dilde eğitimin özellikle yakın zamanlarda daha fazla artmasında bu uygulamanın vakıf üniversiteleri vasıtasıyla yaygınlaşmasının payı olduğu da ileri sürülebilir. Benzer şekilde, vakıf üniversiteleri arasında da, yukarıda ilk örneklerin ortaya çıkışı sırasında model olarak aldıklarını iddia ettiğimiz, ODTÜ ve Boğaziçi Üniversitesi'nin fakülte şablonu dışına çıkarak tıp veya hukuk gibi fakülteler açanlar olmuştur. Bu yönelimlerde de bir “piyasa” itkisi olduğu düşünülebilir (Yalcintan ve Thornley, 2007). Ancak bizce, böyle girişimlere kalkışılabilmesi, yine devlet üniversitelerinde böyle fakültelerin varlığı, dolayısıyla, akla gelebilir ve öykünülebilir bir uygulama olmaları nedeniyle mümkün olabilmıştır.

Bir örgüt topluluğu içinde, bizim yukarıda ileri sürdüğümüz gibi nedenlerle farklılaşmanın ortaya çıkması, örgütlerin kendi toplulukları içindeki diğer örgütleri taklit etme eğilimlerini zayıflatabilir. Örneğin, Rhee ve diğerleri (2006), Büyük Britanya otomobil üreticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, şirketlerin çeşitlenme konusunda örnek aldığı grubun kendi içindeki farklar arttıkça taklit etkisinin azaldığını bulmuşlardır. Bu araştırmacıların iddiası, örnek teşkil eden grubun kendi içinde meydana gelen farklılaşmanın, gözlenen özelliklerin rastlantı eseri olduğu düşüncesine yol açacağı, bunun da güvenilirliği ve meşruiyeti düşüreceğidir. Bu nedenlerle de diğerlerinin taklit etme eğilimleri zayıflayacaktır.

Benzer düşüncelerden hareketle, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerindeki topluluk etkisinin de ilgili topluluk içindeki stratejilerin farklılaşmasıyla azalacağını öngörmek mümkündür:

**Hipotez 2:** Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerinde topluluktaki strateji ortalamasının pozitif etkisi, ilgili topluluk içindeki stratejilerde farklılaşmanın artmasıyla zayıflayacaktır.

## Sahiplik

Kurumsalcı yazın, zorlayıcı diye nitelenen kurumsal baskıların önemli bir kaynağı olarak devleti görmüştür (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2014). Ancak, kurumsal etkilere tabi olmak açısından, kamu kuruluşları diğer örgütlerden ayrı olarak pek ele alınmamıştır (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004). Böyle bir ayrım üzerinde duran nadir çalışmaların ana çıkış noktası, kurumsal baskıların kamu kuruluşları üzerindeki etkisinin, özel sahiplik altındakilere kıyasla, daha kuvvetli olacağıdır (Goodstein, 1994). Bu fikrin esas dayanağı, şirketlerin başarılı olmak ve hayatiyetlerini sürdürmek için verimliliğe ve piyasa koşullarına öncelik vermek zorunda olmalarıdır. Kamu kuruluşlarıysa, böyle baskılar altında olmadıklarından, meşruiyet kazanmaya daha fazla önem verirler. Bu nedenle de kurallara ve normlara uygun davrandıklarını göstermeye yönelirler. Heugens ve Lander'in (2009) meta-analizi bu beklentileri desteklemekte, benzeşme eğilimlerinin kamu kuruluşlarının egemen olduğu örgütsel alanlarda daha kuvvetli olduğunu göstermektedir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin de kamu kuruluşlarına benzer biçimde kurumsal baskılara daha hassas olacakları iddia edilmiştir (Dobbin, Sutton, Meyer ve Scott, 1993). Ancak, bu iki örgüt türü arasında, finansal kaynaklar itibarıyla fark olduğuna da dikkat çekilmiştir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin de yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerine maddi destek sağlayanlara karşılık vermeleri gerektiği, dolayısıyla, kurumsal baskıların etkililiği açısından kamu kuruluşlarıyla şirketler arasında bir konumda yer aldıkları ileri sürülmüştür (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004). Bu doğrultuda, örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu üniversiteleri ile özel üniversiteler arasında böyle bir fon kaynağı farkı olduğu belirtilmiştir (Tolbert, 1985). Kamu üniversitelerinin esas maddi kaynağını eyalet meclisleri tarafından tahsis edilen kamu fonları, özel olanlarınsa öğrenim ücretleri ve bağışlar oluşturmaktadır. Böyle bir durumda da, özel üniversitelerin "piyasa örgütleri", kamu üniversitelerinin ise "piyasa-dışı örgütler" gibi faaliyet gösterdikleri ileri sürülmüş, kurumsal etkilerin kamu üniversiteleri üzerinde daha güçlü olduğu bulunmuştur (Casile ve Davis-Blake, 2002).

Yukarıda da belirtilmiş olduğu gibi, Türkiye'deki vakıf üniversiteleri de, devlet üniversiteleri gibi yasa ile kurulmakta ve "kamu tüzel kişiliğine" sahip kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Aynı yasal çerçeve içinde faaliyet göstermekte ve devlet üniversiteleriyle benzer görev ve işlevleri yerine getirmeleri beklenmektedir. Kâr amaçlı olmaları da, yasa gereği, mümkün değildir. Öte yandan, vakıf üniversiteleri, bazı yönlerden devlet üniversitelerinden farklıdır. Mütevelli heyetleri tarafından yönetilmektedirler. Öğretim üyeleriyle istihdam ilişkileri sözleşmeye dayalı ve İş Kanunu'na ta-

bidir. Ayrıca, büyük bir çoğunluğunun neredeyse tek gelir kaynağı, serbestçe saptama olanağına sahip oldukları, öğrenim ücretleridir (YÖK, 2007a). Her ne kadar devlet üniversitelerinin de kendi kaynaklarını yaratmaları yönünde giderek artan bir beklenti olsa da, kamu finansmanı hâlâ en önemli fon kaynağını oluşturmaktadır (YÖK, 2007b).

Özellikle finansal kaynaklar açısından son işaret ettiğimiz fark, Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin de, yukarıda kullanılan tabirle, “piyasa örgütü” gibi faaliyet göstermek durumunda olduklarına işaret etmektedir. Bunun en önemli nedeni de, öğrenim ücretlerinden sağlanacak gelirlere olan bağımlılıktır. Dolayısıyla, vakıf üniversitelerinin faaliyet gösterecekleri öğretim alanlarını belirlerken, bir yandan öğrencilerin taleplerine, bir yandan da değişik öğretim dallarının getireceği görece maddi yüklerle çok daha fazla hassas olmaları beklenmelidir. Özellikle öğrenci talebinin barındırdığı belirsizlikler nedeniyle, bu tür kararların alınışında, diğer vakıf üniversitelerinde ne tür eğilimlerin egemen olduğunun etkileri ortadan kalkmayacaktır. Böyle etkilere rağmen, yine de, vakıf üniversitelerinin kendilerine özgü gördükleri birtakım amaç ve yönelimlerin de, strateji geliştirmede bir miktar etkili olabileceğini ve farklı arayışlara gitmelerine yol açabileceğini ileri sürmek mümkündür. Ayrıca, önceki bölümde de belirtilmiş olduğu gibi, her ne kadar benzer üniversite üstü onay süreçlerinden geçmesi gerekse de, vakıf üniversitelerinin öğretim alanlarını belirlemede kendi tercihlerine göre hareket etme imkânının devlet üniversitelerinden fazla olacağını söylemek mümkündür. Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki öngörüde bulunuyoruz:

**Hipotez 3:** Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerinde, topluluktaki strateji ortalamasının pozitif etkisi vakıf üniversitelerinde daha zayıf olacaktır.

### Rekabet ortamı

En başta da belirttiğimiz gibi, kurumsalcı yaklaşım piyasa koşullarını veya iktisadi etkileri göz ardı etmeyi gerektirmez (Dacin, 1997; Kondra ve Hinings, 1998). Bu tür koşullar ve etkiler açısından örgütlerin stratejilerini belirlemede dikkate almaları beklenebilecek bir husus karşı karşıya buldukları rekabet ortamıdır. Strateji yazınındaki yaygın bir düşünce, rekabet artışının, örgütleri rakiplerinden ayırmaya yönelteceğidir (örneğin, Hambrick ve diğerleri, 2005; Kraatz ve Zajac, 1996). Farklılaşmaya gitmenin nedeni, rekabet avantajı sağlamak veya diğerlerinden ayrışarak rekabeti azaltmaktır. Benzer eğilimlerin kâr amacı gütmeyen örgütler için de geçerli olacağı ileri sürülmüştür (Barman, 2002). Artan rekabetin farklılaşma eğilimlerini artıracakı iddiasını, özellikle iktisadi bir yaklaşıma dayanan yükseköğretim yazınında da görebilmek mümkündür (örneğin, Teixeira ve diğerleri, 2012).

Girişte değindiğimiz gibi, Türkiye’deki yükseköğretim alanında, 1980 sonrası, özellikle de 1990’ların başından itibaren yaşanan en önemli

gelişmelerden biri üniversite sayılarında meydana gelen hızlı artış olmuştur. Aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin sayısı rekabetin derecesi açısından en önemli göstergelerden biridir (Dacin, 1997). Gerçi aynı süre zarfında, Türkiye’de yükseköğretime olan talep de yüksek düzeyde kalmaya devam etmiştir (YÖK, 2007b). Yine de, çoğalan üniversite sayılarının, gerek devlet ve vakıf üniversitelerinin kendi aralarında, gerekse bu iki örgüt topluluğu arasında artan bir rekabet yaratmış olabileceği düşünülebilir (Barblan ve diğerleri, 2008). Bunun bir işareti olarak, önceleri olmayan bir şekilde, hem devlet, hem de özellikle vakıf üniversitelerinde bazı ilan edilmiş kontenjanların dolmaması durumu doğmuştur (bkz. örneğin, ÖSYM, 2015). Ayrıca, bazı devlet ve vakıf üniversiteleri arasında giriş sınavında en başarılı sonuçları elde etmiş öğrencileri çekme konusunda da kızıymış bir yarıştan söz edilmektedir (Gürüz, 2006).

Bunlara ilaveten, yükseköğretimi daha rekabetçi bir hale getirecek politikalar da getirilmiştir. Örneğin, 1990’ların başında, ek kapasite yaratmak yanında devlet üniversitelerini kendi gelirlerini yaratmaya yöneltmek üzere, nispeten daha yüksek öğrenci harçlarının alınabildiği ikinci öğretim uygulaması başlatılmıştır. Daha sonraları, yarışmayla elde edilebilecek araştırma projesi fonları artırılmış, sanayi ile ilişkilerin geliştirilmesine yönelik teknoloji transfer ofisi gibi düzenlemeler teşvik edilmiştir (Akar, 2010). Nihayet, üniversitelerin birbirlerine kıyasla ne denli başarılı olduklarını ölçmek ve duyurmak amacıyla ulusal sıralamalar geliştirilmiş, uluslararası sıralamalarda ulaştıkları dereceler de medyada daha fazla yer bulmaya başlamıştır.

Bu tür veri ve gözlemler 1980’lerin başından bugünlere üniversitelerin değişen rekabet koşullarında faaliyet gösterdiklerine işaret etmektedir. Strateji yazınının artan rekabetin farklılaşmayı körüklediği yönündeki genel iddiasının Türkiye’deki üniversiteler için de geçerli olabileceği düşünülebilir. Ancak, yukarıda işaret ettiğimiz gibi, bu farklılaşma yönelimlerinin de kurumsal kalıplar, diğer bir deyişle, “kabul edilebilir” veya “meşru” ölçüler içinde olmasını beklemek gerekir (Deephouse, 1999; bkz. ayrıca King, Clemens ve Fry, 2011). Dolayısıyla, rekabetin de devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerindeki kendi topluluklarındaki ortalama stratejinin pozitif etkisini zayıflatacağını öngören aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

**Hipotez 4:** Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerinde topluluktaki stratejilerin ortalamasının pozitif etkisi rekabetin artmasıyla zayıflayacaktır.

Artan rekabetin, “piyasa örgütleri” için daha önemli tehditler oluşturması ve çare arayışlarını körüklemesi beklenir (Tolbert, 1985). Bunun en önemli nedeni de, yukarıda da belirttiğimiz gibi, maddi kaynak sağlamanın piyasaya bağımlı olmasıdır. Böyle bir durum



Türkiye'deki vakıf üniversiteleri için de geçerlidir. Yükselen üniversite sayılarıyla birlikte, dolmayan kontenjanlar sorununun vakıf üniversiteleri için daha büyük olduğuna dair işaretler vardır (ÖSYM, 2015). Bu tür bir sorunun maddi karşılığı da vakıf üniversiteleri için daha yüksek olmakta, örneğin burs oranlarını yükseltmeyi veya öğrenim ücretlerinde indirimle gitmeyi gerektirebilmektedir. Yine yukarıda işaret ettiğimiz gibi, piyasa örgütleri, rekabet üstünlüğü sağlamak veya rekabetten korunmak için benzerlerinden farklılaşma çabasına daha fazla girişebilirler. Rekabet artışıyla bu ihtimalin daha da güçlenmesini beklemek gerekir:

**Hipotez 5:** Rekabetin, devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejileri üzerinde, topluluktaki stratejilerin ortalamasının pozitif etkisini zayıflatıcı etkisi vakıf üniversitelerinde daha güçlü olacaktır.

### VERİLER VE YÖNTEM Veriler ve Veri Kaynakları

Çalışmamızın görgül temelini 1982-2014 yılları arasında faaliyet göstermiş tüm devlet ve vakıf üniversitelerini kapsayan panel veri seti oluşturmaktadır. Kuruluşu 1982 yılından önceye giden ve 41 sayılı KHK ile bu yılda kurulmuş olan üniversiteler, incelememizin kapsadığı sürenin tamamında veri kütümüzde yer almışlardır. Bu tarihten sonra kurulan üniversiteler ise, ilk öğrenci aldıkları yıldan 2014 yılı sonuna kadar veri setine dâhil edilmişlerdir.

Belirlediğimiz öğrencisi olma ölçütü itibarıyla, 2014 yılı sonunda faaliyette olan 103'ü devlet, 68'i vakıf olmak üzere toplam 171 üniversite bulunmaktadır. Ancak, analizlerde bazı değişkenlerin bir yıl gecikmeli etkilerini sınıadığımız için, 2014 yılında ilk kez öğrenci alan altı vakıf üniversitesi inceleme dışı kalmıştır. Dolayısıyla, bulgularımız 103'ü devlet, 62'si vakıf olmak üzere toplam 165 üniversiteye dair verilere dayanmaktadır (bkz. Çizelge 2).

Değişkenlerimizin ölçülmesinde kullandığımız veriler dört kaynaktan temin edilmiştir. Bunlar, son iki yıla kadar Öğrenci (daha sonra Ölçme) Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM), sonrasında da YÖK tarafından yayımlanan Yükseköğretim İstatistikleri, ÖSYM tarafından her yıl yayımlanan Yükseköğretim Kontenjanları Kitabı, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Yasası ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın (önceleri Devlet İstatistik Enstitüsü'nün) yıllık Milli Eğitim İstatistikleri yayınıdır.

### Değişkenler ve Ölçüler

En başta da belirttiğimiz gibi, çalışmamızın bağımlı değişkenini üniversite stratejilerinin temel bir ögesi olarak gördüğümüz çeşitlenme (veya uzmanlaşma) derecesi oluşturmaktadır. Bu değişkeni işlemsel hale getirmede, bir üniversitenin kapsadığı öğretim alanlarının darlığı veya genişliğini esas alıyoruz. Ölçü olarak da, bir üniversitenin bünyesindeki fakülteler yoluyla içerdiği toplam öğretim

alanı sayısını kullanıyoruz. Çeşitlenmenin göstergesi olarak, fakülte sayısı yerine, öğretim alanı sayısını tercih etmemizin bir nedeni, üniversitelerde aynı öğretim alanında faaliyet gösteren birden fazla fakültenin bulunabilmesidir. İkincisi de, fakültelerin birbirlerinden belirgin biçimde farklı öğretim alanlarını içeriyor olabilemesidir. Çeşitlenme (toplam öğretim alanı) değişkeni, her üniversite için, her yıl olmak üzere hesaplanmıştır.

Öğretim alanı sayılarının belirlenmesinde, Üniversitelerarası Kurul'un doçentlik sınavları için kabul ettiği "temel alanlar" sınıflandırmasından yararlanmaktayız (ÜAK, 2015). Halen ÜAK'ın saptadığı 12 temel alan bulunmaktadır. Ancak, ilk kez 1 Eylül 2000 tarihinde yayımlanan Doçentlik Sınav Yönetmeliği'ne dâhil edilen bu listede 2012 yılına kadar "Mesleki ve Teknik Eğitim" adlı bir temel alan da yer almış, kaldırılmasından sonra da yerine "Spor Bilimleri" başlıklı bir temel alan eklenmiştir. Çalışmamız söz konusu değişiklik öncesi de kapsadığından fakülteler sınıflandırılırken Mesleki ve Teknik Eğitim Temel Alanı da hesaba katılmıştır. Fakültelerin belirlenmiş temel alanlara yerleştirilmesinde ÜAK'ın her alana dâhil ettiği bilim dallarından yararlanılmıştır (ÜAK, 2015).

İlk hipotezimizi sınamak üzere kullandığımız bağımsız değişken ilgili topluluktaki ortalama çeşitlenmedir. Burada topluluktan kastedilen devlet ve vakıf üniversiteleridir. Değişkenin ölçümü de, her yıl için devlet ve vakıf üniversitelerine göre ayrı ayrı ortalama çeşitlenmenin (öğretim alanı sayısının) hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu hesaplamada, her üniversite için, kendi öğretim alanı sayısı, ait olduğu topluluğun ortalamasına dâhil edilmemiştir.

İkinci hipotez, iki ayrı üniversite topluluğundaki üniversitelerin çeşitlenme derecelerindeki farklılaşmayı içermektedir. Bu değişken de yine her yıl için, aynı topluluktaki üniversitelerin çeşitlenme derecesinin (öğretim alanı sayısının) standart sapmasıyla hesaplanmıştır. Yukarıda olduğu gibi, burada da her üniversite için, kendi öğretim alanı sayısı standart sapma hesabına dâhil edilmemiştir.

Üçüncü hipotezimizi sınamada üniversite topluluğu değişkeni kullanılmıştır. Bu değişken, üniversitenin devlet ya da vakıf üniversitesi olmasını ayırtmaktadır. Bir kukla değişkenle ölçülmüştür. Üniversite devlet üniversitesi ise 0, vakıf üniversitesi ise 1 değerini almaktadır.

Dördüncü ve beşinci hipotezimizde yer alan rekabet değişkeni her yılki toplam üniversite sayısı ile ölçülmüştür. Gerek devlet, gerekse vakıf üniversitelerinin sadece kendi aralarında değil, birbirleri için de bir rekabet unsuru teşkil ettikleri düşüncesiyle ölçü olarak toplam üniversite sayısı (kestirimlerin yorumunu kolaylaştırmak için 100'e bölünerek) kullanılmıştır.

Analizlere bazı kontrol değişkenleri de dâhil edilmiştir. Bunlardan

ikisi, 1992-1993 ve 2006-2008 yıllarını kapsamaktadır. Her iki zaman dilimi için de, bu yıllarda 1 değerini alan bir kukla değişken oluşturulmuştur. Bu yılları kontrol etmek istememizin nedeni, söz konusu tarihlerde çok sayıda yeni devlet üniversitesinin, çoğu kez var olan üniversitelerin bölünmesiyle kurulmuş olmasıdır. Makalenin ikinci bölümünde işaret ettiğimiz gibi, söz konusu düzenlemeler sonucunda ortaya çıkan fakülte bileşimleri ve öğretim alanları sayılarında, gerek bölünen, gerekse yeni kurulan üniversitelerin kendilerinden ziyade daha üst düzeydeki idari ve siyasal mercilerin payı olduğu düşünülebilir (bkz. Çizelge 1). Kullandığımız iki kontrol değişkeniyle, çeşitlenme derecesi üzerine yaptığımız analizlerin, sözü edilen tarihlerdeki üniversite dışı etkilerden arındırılması sağlanmış olmaktadır.

Belirtilen dönemler yanında, yükseköğretime olan talep, üniversitelerin yaşı ve büyüklüğü de kontrol edilmiştir. Çeşitlenmenin yükseköğretim talebine bir karşılık olduğu da düşünülebilir. Bu nedenle talep bir kontrol değişkeni olarak eklenmiş ve her yılın toplam lise mezunu sayısı (yine kestirimlerin yorumunu kolaylaştırmak için, 1.000.000'a bölünerek) ölçülmüştür. Üniversitelerin yaşı ve büyüklüğünün de çeşitlenme üzerinde etkileri olması mümkündür. Yaş, üniversitenin faaliyete geçtiği yıla göre, her yıl için hesaplanmıştır. Büyüklük içinse öğrenci sayısı (bu kez 1.000'e bölünerek) kullanılmıştır. Veri kümemizin kapsadığı zaman diliminin sonuna doğru kurulan üniversiteler aleyhine bir yanlılık olmaması için, ölçüm her üniversitenin her yıldaki fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarına toplam yeni kayıt öğrenci sayısı ile yapılmıştır.

### Analizler

Analizlerde karma etkiler modeli kullanılmıştır. Karma etkiler modeli ilgili yazında hiyerarşik doğrusal regresyon modeli veya çok düzeyli model olarak da adlandırılmaktadır. Bu model, inceleme birimlerine (bu araştırmada üniversitelere) ait gözlemlerin bağımsız olduklarının varsayılamayacağı, verinin yapısında doğal bir kümelenemenin bulunduğu durumlarda önemli üstünlükler sağlayan bir yöntemdir. Hem rastlantısal hem de sabit etkileri içerir. Sabit etkiler ana kütle etkilerini, rastlantısal etkiler ise inceleme birimlerinin ana kütle değerlerinden sapmalarını gösteren birim etkileri olarak yorumlanabilir.

Bu çalışmada kullandığımız panel veri seti, yıllar düzeyindeki gözlemlerin (1. düzey) üniversiteler (2. düzey veya grup düzeyi) altında kümelendiği iki düzeyli bir veri örneğidir. Karma etkiler modelinin üstünlüğü, hem zamandan bağımsız (2. düzey veya grup

düzeyi) hem de zamana bağımlı (1. düzey) değişkenlerin tahmin edilmesine imkân vermesidir. Bir diğer önemli üstünlüğü de gruplar arasında, bu çalışmada da olduğu gibi, gözlem sayısı dengesizliğinin sonuçları etkilememesidir (Browne ve Rasbash, 2009; Raudenbush ve Byrk, 2002).

Bu üstünlüklerinden ötürü çalışmamızda analiz yöntemi olarak karma etkiler modelinin en basit hali olan rastlantısal kesişim modellerini kullanıyoruz. Üniversite stratejileri üzerinde etkilerini incelediğimiz, topluluktaki ortalama çeşitlenme, topluluktaki farklılaşma ve rekabet değişkenlerinin etkileri bir yıl gecikmeli olarak (t yılının üniversite stratejilerini yordamada belirtilen değişkenlerin t-1 yılı değerlerinin kullanımıyla) incelenmiştir. Her bir model için söz konusu sabit terim varyansı Çizelge 3'te görülebilir. Modeller STATA yazılımı ile ve "xtmixed" komutu kullanılarak tahmin edilmiştir. Dengesiz veri yapılarında kullanımı önerilen en çok olabilirlik kestirimi tercih edilmiştir (bkz. Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003; Jamshidian, 2009).

## BULGULAR

Çizelge 2, bu çalışmada yer verilen değişkenlerin ölçülerine dair tanımlayıcı istatistikleri ve basit korelasyonları göstermektedir. Hipotez testlerine dair sonuçlar da Çizelge 3'te sunulmaktadır. Çizelge 3'teki Model 1, kontrol değişkenlerini ve bağımsız değişkenlerin ana etkilerini içermekte ve Hipotez 1'i sınamaktadır. Elde edilen sonuçlar, devlet ve vakıf üniversitesi topluluklarının her birindeki yıllar itibarıyla çeşitlenme ortalamasının, bu topluluklar içinde yer alan üniversitelerdeki çeşitlenme ile ilişkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Böylelikle birinci hipotezimiz destek görmüş olmaktadır. Gerek devlet, gerekse vakıf üniversitelerinin stratejileri, kendi örgüt toplulukları içindeki strateji ortalamasını izlemektedir.

**ÇİZELGE 2**  
**Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar**

	Ortalama	Standart S.	En düşük	En yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çeşitlenme	6.64	2.23	1	12									
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1)	6.38	.88	3	.83	.33								
Aynı topluluk üniversitelerindeki ortalama çeşitlenmeden standart sapma (t-1)	2.53	1.04	110	6	-.00	-.22							
Toplam üniversite sayısı/100 (t-1)	.96	.45	27	165	-.05	-.17	.41						
Üniversite topluluğu (Vakıf=1)	.23	.42	0	1	-.28	-.72	-.29	.25					
Üniversitenin yası	15.60	14.55	1	81	.43	.32	.07	-.02	-.31				
Üniversitenin toplam öğrenci sayısı/1.000	411	3.57	.07	22.15	.69	.39	.19	.07	-.44	.55			
Yıl 1992-1993	.03	.18	0	1	-.01	-.20	.23	-.23	-.10	-.00	.55		
Yıl 2006-2008	.12	.33	0	1	-.00	.00	.19	.00	.03	.04	-.00	-.07	
Toplam lise mezunu sayısı / 1.000.000	.57	.17	.18	.86	-.01	.01	.16	.77	.24	.01	.04	-.13	-.06

**ÇİZELGE 3**  
**Karma Etkiler Modeli Tahmin Sonuçları<sup>a</sup>**

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Üniversitenin yaşı	-0.01	-0.01	-0.01	-0.05**	-0.03**
Üniversitenin toplam öğrenci sayısı/1.000	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.02)
Yıl 1992-1993	0.15***	0.14***	0.15***	0.14***	0.15***
Yıl 2006-2008	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)
Toplam lise mezunu sayısı/1.000.000	0.45***	-0.06	0.39**	0.67***	0.54***
Üniversite topluluğu (vakıf=1)	(0.12)	(0.14)	(0.12)	(0.13)	(0.14)
Toplam üniversite sayısı/100 (t-1)	-0.08	-0.02	-0.11	-0.02	-0.07
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)
Aynı topluluk üniversitelerindeki ortalama çeşitlenmeden standart sapma (t-1)	-1.13***	-1.02**	-1.13***	-1.13***	-1.11***
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1) * Aynı topluluk üniversitelerindeki ortalama çeşitlenmeden standart sapma (t-1)	1.48***	1.65***	1.35***	1.86***	1.51***
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1) * Üniversite topluluğu (vakıf=1)	(0.18)	(0.18)	(0.18)	(0.19)	(0.27)
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1) * Toplam üniversite sayısı/100 (t-1)	0.63***	0.57***	0.56***	0.70***	0.60***
Toplam üniversite sayısı/100 (t-1) * Üniversite topluluğu (vakıf=1)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.09)
Aynı topluluk üniversitelerinde ortalama çeşitlenme (t-1) * Toplam üniversite sayısı/100 (t-1) * Üniversite topluluğu (vakıf=1)	0.11*	-0.16**	0.09+	0.14**	0.10**
Sabit terim	(0.04)	(0.06)	(0.04)	(0.04)	(0.05)
Log olabilirlik	-0.27***	(0.04)			
Wald ki-kare			0.27*		0.03
			(0.12)		(0.12)
				-0.65***	-0.45***
				(0.14)	(0.15)
					0.35+
					(0.19)
					-1.13**
					(0.41)
	6.06***	5.94***	6.06***	6.07***	6.07***
	(0.19)	(0.19)	(0.19)	(0.19)	(0.19)
	-3167.24	-3145.59	-3164.49	-3157.06	-3150.74
	2025.83	2110.93	2036.58	2065.82	2091.47

<sup>a</sup> N= 2261; + p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001; parantez içinde standart hatalar gösterilmiştir.

Model 2 ile ikinci hipotezimiz sınanmaktadır. Bu hipotezdeki öngörü-yü sınamak üzere, iki topluluktaki ortalama çeşitlenme ile farklılaşma (standart sapma) arasındaki etkileşim analize dâhil edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki etkileşim için elde edilen sonuç negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguyla ikinci hipotezimiz de görgül destek bulmaktadır. İncelediğimiz iki üniversite topluluğunun her birindeki strateji ortalamasının, ilgili topluluktaki üniversitelerin stratejileri üzerindeki pozitif etkisi, topluluk içinde artan farklılaşmayla zayıflamaktadır.

Model 3, üçüncü hipotezi sınamaya tabi tutmaktadır. Bu modele, iki topluluktaki ortalama çeşitlenme ile üniversite topluluğu (devlet veya vakıf) değişkeni arasındaki etkileşim dâhil edilmiştir. Bu etkileşim için elde edilen sonuç pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bu bulgu üçüncü hipotezimizdeki öngörü-yü desteklememekte, beklediğimizin tam zıddı yönde bir ilişkiye işaret etmektedir. Üniversite topluluklarındaki strateji ortalamasının üniversitelerin stratejileri üzerindeki pozitif etkisi, devlet üniversitelerinde değil, vakıf üniversitelerinde daha güçlüdür.

Model 4 ile dördüncü hipotezimiz sınanmaktadır. Hipotez 4'teki öngörümüzü sınamak üzere, iki topluluktaki ortalama çeşitlenme ile toplam üniversite sayısı arasındaki etkileşim analize dâhil edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki etkileşim için elde edilen sonuç negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulguyla dördüncü hipotezimize de görgül destek sağlanmış olmaktadır. Devlet ve vakıf üniversitesi topluluklarındaki strateji ortalamasının üniversitelerin stratejileri üzerindeki pozitif etkisi, rekabetin artmasıyla zayıflamaktadır.

Son olarak da, Model 5 ile beşinci hipotezdeki üçlü etkileşim sınanmaktadır. Bu modele topluluktaki ortalama çeşitlenme, toplam üniversite sayısı ve üniversite topluluğu (devlet veya vakıf) değişkeni arasındaki etkileşim (ve bu değişkenler arasındaki tüm ikili etkileşimler) dâhil edilmiştir. Üçlü etkileşim için elde edilen negatif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç ile beşinci hipotezimiz de görgül destek bulmaktadır. Rekabetin, devlet ve vakıf üniversitesi topluluklarındaki strateji ortalamasının üniversitelerin stratejileri üzerindeki pozitif etkisini zayıflatışı vakıf üniversitelerinde daha güçlü olmaktadır.

Kontrol değişkenlerine dönecek olursa (Model 1), bazı önemli bulgulara işaret etmek mümkündür. Bir kere, üniversitelerdeki çeşitlenme derecesinin yükseköğretime yönelik talebin düzeyine verilen bir karşılık olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde, üniversitenin yaşı ile çeşitlenme arasında ilişki bulunamamıştır. Bunlara karşılık, büyüklük ile çeşitlenme arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmayla, örgütler açısından genel olarak önem taşıdığı düşünülen “stratejilerini neye göre belirlerler” sorusunu, Türkiye’deki üniversitelerin son 30 yılı itibariyle incelemiş oluyoruz. Bunu yaparken de, esasen kurumsal düşüncelemlerden hareket etmiş, ancak Türkiye’deki yükseköğretim bu dönemde geçirdiği iki önemli değişikliğin etkilerini de (devlet dışında vakıfların da üniversite kurmasına imkân tanınması ve üniversite sayılarının hızlı artışını) hesaba katmış bulunuyoruz.

Kuramsal açıdan bakılacak olursa, çalışmamız, kurumsal yaklaşımın, yaygın kabul gören kültürel ve sosyal kalıpların örgütler üzerindeki etkisini öne çıkaran, sosyolojik çeşidine hem destek sağlamakta, hem de ilaveler yapmaktadır. Özellikle ilk hipotezimize ilişkin bulgular, örgütsel alanlarda çok türlüğe parmak basan daha yakın zamanların kurumsal düşüncelerine destek vermektedir. Benzeşme tek bir stratejiye yönelme biçiminde değil, ayrı örgüt topluluklarındaki farklı modellere doğru olmaktadır. Ayrıca, Hipotez 2 için elde ettiğimiz sonuçlar, bizim incelediğimiz ortamda da, aynı örgüt topluluğu içinde ortaya çıkan farklılaşmaların bir topluluktaki ortalama stratejik yönelimin etkilerini zayıflattığını göstermektedir (bkz. Rhee ve diğerleri, 2006). Rekabet ile kurumsal etkilerin muhtemel etkileşimi üzerine kurduğumuz Hipotez 4, en azından bizim bilebildiğimiz kadarıyla, bugüne kadar görgül incelemeye tabi tutulmamıştır. Rekabetin artışı, bir topluluk içinde izlenen ortalama stratejinin örgütler üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Böyle bir etki piyasa-dışı örgütlere kıyasla piyasa örgütlerinde daha güçlü bir hal almaktadır.

Hipotezlerimiz arasında tek destek görmeyen, örgütsel topluluklar içindeki ortalama stratejinin etkilerinin, rekabet koşulları kontrol edildiğinde, piyasa örgütleri üzerinde daha zayıf olacağı yönündeki öngörümüzdür. Elde ettiğimiz bulgu, istatistiksel açıdan çok kuvvetli olmasa da, beklentimizin tam tersinedir. Böyle bir sonuç elde etmemizin bir açıklaması, daha üst düzeydeki idari ve siyasal mercilerden kaynaklanan kurumsal baskıların, kamu kuruluşlarının stratejileri üzerinde daha güçlü bir etki yapıyor olması ihtimalidir. Devlet dışındaki örgütler ise, böyle merkezî baskılardan ne denli uzaklarsa, kendi benzerlerine öykünme veya örnek alma şeklindeki kurumsal süreçler daha etkili hal alıyor olabilir.

Bu çalışma vesilesiyle öğrendiklerimiz Türkiye’de yükseköğretim yazınında pek üzerinde durulmayan iki meseleye de işaret etme imkânı vermektedir. Bunlardan ilki Türkiye’deki üniversiteler arasındaki benzerliklerin nedenleriyle ilgilidir. Türkiye’deki yükseköğretimin son 30 yılı itibariyle, üniversiteleri birbirlerine benzemeye yönelten en önemli etken olarak 1980li yılların başında getirilen



yasal rejimin merkeziyetçi yapısı gösterilmiştir (Ergüder, Şahin, Terzioğlu ve Vardar, 2009; YÖK, 2007b). Kurumsalcı yaklaşımın zorlayıcı olarak adlandırdığı bu tür etkileri ilgili yasaların içeriğinde, çıkarılan yönetmeliklerde ve YÖK’ün kararlarında görebilmek mümkündür. Bizim bu çalışmayla gösterdiğimiz, bu merkeziyetçi çerçeve içinde benzeşme yaratan, bizim kurumsalcı yazına dayanarak yaygın kültürel ve sosyal kalıplar diye adlandırdığımız, ilave etkilerin de olduğudur. Türkiye’deki üniversiteler sadece halen geçerli yasal rejimin zorlayıcı kurallarından ötürü değil, sözünü ettiğimiz kurumsal süreçlerle de kendileri gibi olanlarla benzeşir hale gelmektedirler. Bahsettiğimiz kurumsal süreçlerin hem devlet, hem de vakıf üniversiteleri için söz konusu olduğu da görülmektedir. Beklediğimiz dışında elde ettiğimiz ilginç bir bulgu, öykünme ve örnek almaya dayalı kurumsal etkilerin vakıf üniversitelerinde, devlet üniversitelerine kıyasla daha güçlü olabileceğine de işaret etmektedir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, böyle bir durum, yasal çerçevenin merkeziyetçiliğinin özellikle devlet üniversiteleri üzerinde daha etkili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Türkiye’de yükseköğretim alanı üzerine bazı yazılarda, vakıf üniversitelerinin, devlet dışı olmaları nedeniyle, farklı yönlerde meyletmeye daha eğilimli olacakları düşünülmüştür. Ancak, gerek kurumsalcı yazında ileri sürüldüğü, gerekse bu çalışmanın sonuçlarının gösterdiği gibi, örgütlerin devlet dışı olmaları, gerek kendi ülke ortamlarında, gerekse uluslararası düzeylerde şekillenen yaygın anlayış, düşünce ve inançlardan veya kurumsalcıların tabiriyle “kurumsal çevrelerinden”, etkilenmeyecekleri anlamına gelmez. Vakıf üniversiteleri de, izledikleri strateji itibarıyla, kendileri gibilerinin yaygın biçimde benimsedikleri modelden etkilenmektedirler. Öte yandan, çalışmamızın, rekabetin farklılaşmayı körükleyeceğini savunanların iddialarına da görgül destek sağladığını belirtmemiz gerekir. Ayrıca, rekabetin bu yöndeki etkisi vakıf üniversitelerinde kendini daha güçlü biçimde hissettirmektedir.

İkinci mesele de, yakın zamanlarda Türkiye’de devlet üniversiteleri için yasal gereklilik haline getirilmiş, bazı vakıf üniversitelerinin de kendi başlarına kalkıştıkları stratejik plan yapmayla ilgilidir. Strateji ve stratejik planlama konusunun Türkiye’deki yükseköğretim alanında bir gündem maddesi haline gelmesinin bir nedeni, ülkedeki 2001 iktisadi krizi sonrasında Dünya Bankası’yla imzalanan kredi anlaşmasının bir gereği olarak girilen “kamu yönetimi reformu” olmuştur (Genç, 2009). Diğer bir kaynak da, yakın zamanlarda, yine bu tür uluslararası kuruluşlarca da desteklenen, yükseköğretim dair uluslar üstü reçetelerin yaygınlaşmasıdır. Bu tür önerilerin altında yatan temel anlayış, üniversiteleri, “dünya toplumu kurumsalcılığı” diye bilinen akımın tabirleriyle, “örgütsel aktör” haline getirmektir (bkz. örneğin, Meyer, 2010). Örgütsel aktörden kasıt da, “kendi içinde bütünleşmiş, belirgin amaçları olan, hareketlerini

önceden düşünüp tasarlayarak seçen ve bunların da hesabını verebilen bir varlık" olmaktadır (Krücken ve Meier, 2006: 241). Aslında bu anlayışla, üniversitelerin eskilerden beri olduğu gibi "kendine özgü bir örgüt" olmaktan çıkıp, diğer bütün örgütlerden farksız bir hale dönmeleri beklenmektedir. Böylelikle, üniversitelerde de "örgüt" düzeyinin hem önemli, hem de "özerk" bir karar alma düzeyi teşkil edeceği umulmaktadır (Krücken ve Meier, 2006). Ancak, böyle bir dönüşümü gerçekleştirmek pek de kolay olmamaktadır. Örneğin Türkiye için, devlet üniversitelerindeki stratejik planlamanın, kurumsalcı yazından zaten bilindiği ve bekleneceği gibi, "kanuni davranma" zoruyla yapıldığından bahsedilmiştir (Eren ve diğerleri, 2014: 140). Seksenli yılların başında getirilen yasal rejimin merkezîyetçiliğinin de üniversitelere kendi başlarına davranma ve örgüt olarak farklı yönlelere gitme imkânı tanımadığından da söz edilmiştir (Ergüder ve diğerleri, 2009). Kurumsalcı düşünceleri temel alarak yaptığımız bu çalışmayla gösterdiklerimiz, yukarıdaki gibi önceden yapılmış saptamalara, üzerinde pek durulmamış ve anlaşılması daha güç bir ilave yapmaktadır. Üniversitelerin ne yaptıkları, bünyelerinde barındırdıkları farklılaşma ve "zayıf" örgütsel karakterleri bir yana, önemli ölçüde etraflarındaki yaygın kabul görmüş kültürel ve sosyal kalıplara uyum gösterme kaygısıyla da şekillenmektedir. Böylelikle, stratejiler de, stratejik planlar da, misyonlar da, vizyonlar da birbirlerine benzer hale gelmektedir (bkz. Efe ve Ozer, 2015; Eren ve diğerleri, 2014).

Çalışmamızın yönelttiği bu düşünceler yanında bazı kısıtlarından da söz etmemiz gerekir. Bunlar arasında belki en önemlisi üniversitelerin sadece stratejilerini, onun da tek bir boyutunu (çeşitlenme) incelemiş olmamızdır. Gerçi Topaler (2015) benzer örüntülerin öğretim dili konusunda da ortaya çıktığını göstermiştir. Yine de bu çalışmayla gördüğümüz ayrışma ve benzeşme eğilimlerini üniversitelerin başka özellikleri itibarıyla da incelemek vardığımız sonuçların genelliğini göstermek açısından önemli olacaktır (bkz. örneğin, Efe ve Ozer, 2015). İkinci olarak da, açılacak ve kapanacak fakültelerin, dolayısıyla da öğretim alanlarının belirlenmesinde üniversitelerin payına dair sadece varsayım yapabildiğimizi teslim etmemiz gerekir. Makalenin ikinci bölümünde de işaret ettiğimiz gibi, üniversitelerin tek başlarına söz sahibi olmadıkları bellidir. Ancak hiç payları yokmuş gibi de görünmemektedir. Ortada hem dışsal, hem de üniversitelerin içinden kaynaklanan ve devlet ve vakıf üniversiteleri için ağırlıkları bir ölçüde fark eden etkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bu konudaki bilgimizin sınırlılığı aslında muhtemel araştırma konularına da işaret etmektedir. Gerçi bunlar arşiv çalışmasını veya nitel yollarla veri toplamayı gerektirebilir. Örneğin üniversitelerin "stratejik planları" bu yönden incelenebilir, bu planlarla sonradan açılan fakülteler arasındaki ilişkilere bakılabilir.



## 34 | Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde “Strateji” 1982 - 2014

Bulgularımız ve düşündükleri bir yana, çalışmamızın bir katkısının da üniversiteler üzerine görgül inceleme yapmanın yararlarını göstermek ve teşvik etmek olmasını umuyoruz. Türkiye’de yükseköğretim tarihi hakkında zengin bir birikim vardır. Ancak, yoğun bir çaba da zihinlerde taşınan modellere dayalı politika önerilerinde bulunmaya hasredilmektedir. Fiilen ne olduğunu anlamaya ve göstermeye çalışmak belki de bildiklerimize çok daha fazla katkı yapacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akar, H. 2010. Globalization and its challenges for developing countries: The case of Turkish higher education. *Asia Pacific Education Review*, 11(3): 447-457.
- Aldrich, H. ve Fiol, C. M. 1994, Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Barblan, A., Ergüder, Ü. ve Gürüz, K. 2008. *Higher education in Turkey: Institutional autonomy and responsibility in a modernising society*. Bologna: Bononia University Press.
- Barman, E. A. 2002. Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social Forces*, 80(4): 1191-1222.
- Bernasconi, A. 2011. A legal perspective on “privateness” and “publicness” in Latin American higher education. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 13(4): 351-365,
- Browne, W. ve Rasbash, J. 2009. Multilevel modeling. Hardy, M. A. ve Bryman, A. (Der.), *Handbook of data analysis*, 481-504. London: Sage.
- Casile, M. ve Davis-Blake, A. 2002. When accreditation standards change: Factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *Academy of Management Journal*, 45(1): 180-195.
- Clark, B. 1978. Academic differentiation in national systems of higher education. *Comparative Education Review*, 22(2): 242-258.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. 2003. *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum,.
- Dacin, M. T. 1997. Isomorphism in context: The power and prescription of organizational forms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dobbin, F., Sutton, J. R., Meyer, J. W. ve Scott, W. R. 1993. Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*, 99(2): 396-427.
- Doğramacı, İ. 1984. Higher education reform in Turkey – The University in the service of the community: Results after three years of application. *Higher Education in Europe*, 9(4):74-82.
- DPT 2000. *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı yükseköğretim özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Efe, I. ve Ozer, O. 2015. A corpus-based discourse analysis of the vision and mission statements of universities in Turkey. **Higher Education Research & Development**, 34(6): 1110-1122.

Eren, V., Ufuk, O. ve Dönmez, D. 2014. Üniversitelerde stratejik planlama süreci: Devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. **Amme İdaresi Dergisi**, 47(2): 121-143.

Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. ve Vardar, Ö. 2009. **Neden yeni bir yükseköğretim vizyonu?** İstanbul: İstanbul Politikalar Merkezi.

Fligstein, N. ve McAdam, D. 2012. **A theory of fields**. Oxford: Oxford University Press.

Frumkin, P. ve Galaskiewicz, J. 2004. Institutional isomorphism and public sector organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 14(3): 283-307.

Fumasoli, T. ve Lepori, B. 2011. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. **Higher Education**, 61(2): 157-178

Genç, N. F. 2009. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23 (Nisan): 201-211.

Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, 37(2): 350-382.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. 2008. Introduction. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (Der.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**: 1-46. London: Sage.

Gürüz, K. 2006. The development of private higher education in Turkey. **International Higher Education**, 45 (Fall): 11-12.

Gürüz, K. 2008. **Yirmi birinci yüzyılın başında Türk milli eğitim sistemi**. İstanbul: Türkiye İş Bankası.

Gürüz, K., Şuhubi, E., Şengör, C., Türker, K. ve Yurtsever, E. 1994. **Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim, bilim ve teknoloji**. İstanbul: TÜSİAD.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., Cho, T.S. ve Jackson, E. M. 2005. Isomorphism in reverse: Institutional theory as an explanation for recent increases in intraindustry heterogeneity and managerial discretion. **Research in Organizational Behavior**, 26: 307-350.

Haunschild, P. R. ve Miner, A. S. 1997. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, 42 (3): 472-500.

Haveman, H. A. 1993. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, 38(4): 593-627.

- Heugens, P. P. M. A. R. ve Lander, M. W. 2009. Structure! Agency! (and other quarrels): A Meta-analysis of institutional theories of organization. **Academy of Management Journal**, 52(1): 61-85.
- Ireland, R. D., Hoskisson R. E. ve Hitt M. A. 2010. **Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization**. New Delhi: Cengage Learning.
- Jamshidian, M. 2009. Strategies for analysis of incomplete data. Hardy, M. A. ve Bryman, A. (Der.), **Handbook of data analysis**: 113-130. London: Sage.
- Kavili Arap, S. 2010. Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(1): 1-29.
- Kraatz, M. S. ve Zajac, E. J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. **American Sociological Review**, 61(5): 812-836.
- King, B. G, Clemens, E. S. ve Fry, M. 2011. Identity realization and organizational forms: Differentiation and consolidation of identities among Arizona's charter schools. **Organization Science**, 22(3): 554-572.
- Kondra, A. Z. ve Hinings, C. R. 1998. Organizational diversity and change in institutional theory. **Organization Studies**, 19(5): 743-767.
- Krücken, G. ve Meier, F. 2006. Turning the university into an organizational actor. Drori, G. S., Meyer, J. W. ve Hwang, H. (Der.). **Globalization and organization: World society and organizational change**: 241-257. Oxford: Oxford University Press.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A. ve Umphress, E. E. 2001. Emulation in academia: Balancing structure and identity. **Organization Science**, 12(3): 312-330.
- Lepori, B., Huisman, J. ve Seeber, M. 2014. Convergence and differentiation processes in Swiss higher education: An empirical analysis. **Studies in Higher Education**, 39(2): 197-218.
- Levy, D. C. 1999. When private higher education does not bring organizational diversity. P. G. Altbach (Der.), Private Prometheus: **Private higher education and development in the 21st century**: 15-43. Westport, CT: Greenwood Press.
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, 50(2): 289-307.
- Marquis, C. ve Tilcsik, A. 2013. Imprinting: Toward a multilevel theory. **The Academy of Management Annals**, 7(1): 193-243
- Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories and the actor. **Annual Review of Sociology**, 36: 1-20.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Lester, R. H. 2013. Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. **Organization Science**, 24(1): 189-209.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, 16(1): 145-179.
- ÖSYM (2015). Geçmiş yıllara ait sayısal bilgiler. (<http://www.osym.gov.tr/belge/1-12668/gecmis-yillardaki-sinavlara-ait-sayisal-bilgiler.html>, 04.12.2015).
- Pearce, J. L., Dibble, R. ve Klein, K. 2009. The effects of governments on management and organization. **The Academy of Management Annals**, 3(1): 503-541.
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. 2002. **Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods** (2. basım). London: Sage.
- Rhee, M., Kim, Y-C. ve Han, J. 2006. Confidence in imitation: Niche-width strategy in the U.K. automobile industry. **Management Science**, 52(4): 501-513.
- Sanders, Wm. G. ve Tuschke, A. 2007. The adoption of institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany. **Academy of Management Journal**, 50(1): 33-56.
- Schneiberg, M. ve Clemens, E. S. 2006. The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. **Sociological Theory**, 24(3): 195-227.
- Selvi, A. F. 2014. The medium-of-instruction debate in Turkey: Oscillating between national ideas and bilingual ideals. **Current Issues in Language Planning**, 15(2): 133-152.
- Scott, W. R. 2008. Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. **Theory and Society**, 37(5): 427-442.
- Scott, W. R. 2014. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities** (4. basım). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stinchcombe, A. 1965. Social structure and organizations. March, J. G. (Der.), **Handbook of organizations**, 142-193. Chicago, IL: Rand McNally.
- Teichler, U., 2002. Diversification of higher education and the profile of the individual institution. **Higher Education Management and Policy**, 14(3): 177-188
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R. ve Cardoso, M. F. 2012. Competition and diversity in higher education: An empirical approach to specialization patterns of Portuguese institutions. **Higher Education**, 63(3): 337-352.
- Tekeli, İ. 2010. **Tarihsel bağlamı içinde Türkiye’de yükseköğretimin ve YÖK’ün tarihi**. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Topaler, B. 2015. Understanding variation in the adoption of an unconventional practice: **The diffusion of English-medium instruction in the**

**Turkish higher education field.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tolbert, P. S. 1985. Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, 30(1): 1-13.

TÜSİAD 2003. Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması-Temel İlkeler. İstanbul: TÜSİAD.

ÜAK 2015. Doçentlik Sınavı Alanları ve Başvuru Koşulları. (<http://www.uak.gov.tr/?q=node/13>, 30.03.2015).

Üsdiken, B., Topaler, B. ve Koçak, Ö. 2013. Yasa, piyasa ve örgüt tiplerinde çeşitlilik: 1981 sonrasında Türkiye’de üniversiteler. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 68(3): 187-223.

Washington, M. ve Ventresca, M. J. 2004. How organizations change: Three mechanisms supporting the incorporation of emerging strategies in U.S. higher education. **Organization Science**, 15(1): 82-97.

Wooten, M. ve Hoffman, A. J. 2008. Organizational fields: Past, present and future. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (Der.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**: 130-147. London: Sage.

Yalcintan, M. C. ve Thornley, A. 2007. Globalisation, higher education, and urban growth coalitions: Turkey’s foundation universities and the case of Koc University in Istanbul. **Environment and Planning C: Government and Policy**, 25(6): 822-823.

YÖK 2007. **Vakıf Üniversiteleri Raporu**. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

YÖK (2007b). **Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi**. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.



**Behlül Üsdiken**, Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 1973 yılında İş İdaresi alanında lisans derecesi almıştır. İdari Bilimler alanındaki yüksek lisans eğitimini 1974 yılında Londra Şehir Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 1979 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı'ndan mezun olarak doktora eğitimini tamamlamıştır. Örgüt kuramı, yönetim düşüncesi ve yöneticilik eğitiminin tarihi alanlarında araştırmalar yapmaktadır. Uzun yıllar boyunca Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nin danışma kurulunda görev almıştır.

**E-posta:** behlul@sabanciuniv.edu.tr

**Anıl Divarçı Çakmaklı**, İstanbul Teknik Üniversitesi'nden İktisat, Erasmus Rotterdam Üniversitesi'nden İktisat ve Felsefe yüksek lisans dereceleri; Antwerp Üniversitesi'nden Yönetim Bilimleri alanında doktora derecesini almıştır. 2013-2015 yılları arasında Sabancı Üniversitesi'nde doktora sonrası araştırmacı olarak görev yapmıştır. Akademik çalışmaları örgüt teorisi ve strateji alanlarındadır.

**E-posta:** anildivarci@sehir.edu.tr

**Başak Topaler**, Yıldız Teknik Üniversitesi'nden 2006 yılında İşletme Yönetimi ve Endüstri Mühendisliği lisans derecelerini almıştır. Koç Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği alanında başladığı yüksek lisans eğitimini 2008 yılında tamamlamıştır. 2016 yılında Sabancı Üniversitesi'nden İşletme alanında doktora derecesi almıştır. Kadir Has Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

**E-posta:** basak.topaler@khas.edu.tr