

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**STRATEJİK YÖNELİMLERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ;  
VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
ÇİĞDEM KILIÇ

TEZ DANIŐMANI  
PROF. DR. M.ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA, 2015

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRATEJİK YÖNELİMLERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ;  
VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HAZIRLAYAN  
ÇİĞDEM KILIÇ

TEZ DANIŐMANI  
PROF. DR. M.ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA, 2015

Çiğdem KILIÇ tarafından hazırlanan "Stratejik Yönelimlerin Eşbiçimliliği; Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 05 /10 /2015

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Yavuz ERCİL – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge ŞENER – Çankaya Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ /2015

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca her zaman desteğini hissettiğim, akademik donanımdan edindiğim bilginin yanı sıra; güler yüzü ve ilgisiyle her zaman yanımda olan, değerli tez danışmanım Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu,

Bu çalışmanın eksiklerinin giderilmesi için değerli görüşlerini ve katkılarını paylaşan çok değerli jüri üyeleri Doç. Dr. H. Cenk Sözen, Doç. Dr. Yavuz Ercil, Doç. Dr. İrge şener,

İçerik analizi uygulamaları konusunda yardımını esirgemeyen ve destek olan Doç. Dr. Yavuz Ercil ve Araç. Gör. Esra Kurt,

En büyük desteğim, hayat arkadaşım, sevgili eşim, Varlık,

Hayatımızı bir anda değiştiren, sınırsız ve koşulsuz sevmeyi öğreten canım oğullarım Yaman ve Boran,

Geride bıraktığımız onca yıl süresince, aldığım kararlarda her zaman arkamda duran, eğitimimi ve iş hayatımı her zaman destekleyen, Canım Annem, Babam ve Kardeşim,

Tez çalışması boyunca başta, Prof. Dr. Nermin Özgülbaş olmak üzere motive eden, cesaret veren, önerilerini paylaşan, destek olan tüm değerli hocalarım, arkadaşlarım, dostlarım ve ailem,

İyi ki varsınız...

Ve...

Sizlere sonsuz teşekkürü bir borç bilirim...

## ÖZET

Bu araştırmanın konusu, sayıları her geçen gün artan vakıf üniversitelerinin rekabet stratejilerini neye göre belirlediklerini irdelemek ve rekabet ortamında yaşanan sürdürülebilirlik mücadelesinde, vakıf üniversitelerinin stratejik tercihlerinde seçenek olan eşbiçimlilik eğilimlerini ortaya koymaktır.

Teknik ve sosyal bir olgu olarak araştırmacılar tarafından pek çok kez mercek altına alınan örgütler, son yıllarda kurumsalcı (*institutional*) yaklaşım görüşü ekseninde buluşmuşlardır. Bu görüşe göre, kurumsallaşma süreci sosyal bir olgu ve toplumun vazgeçilmez bir unsurudur. Kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin yapı ve süreçlerine ait özellikler ile çevre özellikleri arasında bir benzerlik veya paralellik olduğunu ileri sürmektedir. Adına eşbiçimlilik denilen bu benzeşim, örgüt ile örgüt dışı dünya arasındaki ilişkiyi kurma bakımından son derece belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda, aynı iş kolunda faaliyet gösteren kurumlar benzer çevresel zorlamalarla karşılaştıklarında, çevrenin beklentilerine uygun bir form alarak rakiplerine benzeme eğilimine girmektedir. Bu durum eşbiçimlilik kavramını ortaya çıkarmakta ve neticede bütün kurumlar benzer tercihlere yönelme eğilimi göstereceğinden, kurumsal eşbiçimlilik meydana gelmektedir. Kurumların maruz kaldığı çevresel baskılar, toplumda kabul gören sosyal beklentiler, devletin düzenlemeleri veya yönlendirmesi, sektörde baskın yöntem ve uygulamalar, çevre tarafından kabul görmüş biçimsel yapılar, kurumların eşbiçimli olmasında adeta itici bir güç görevi görmektedir. Kurumlar, kurumsallaşmış modelleri örnek alarak faaliyet gösterdikleri alandaki verimliliklerini arttırmak istiyormuş izlenimi verseler de, meşruiyet kazanmak ve ayakta kalma şanslarını arttırmak için eşbiçimli olma eğilimini benimsedikleri de düşünülmektedir.

Vakıf üniversitelerinin rekabetçi avantaj elde etmek için ortaya koydukları stratejileri ve bu stratejileri uygulama açısından ne kadar paralellik gösterdiklerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, dört bölüm

olarak tasarlanmıştır. İlk bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kurumsal kuram ve bu kuramın yazına kazandırdığı eşbiçimlilik ve meşruiyet kavramları ile son yıllarda vakıf üniversitelerinin sayısında gözlemlenen artışın incelenmesine olanak sağlayan örgütsel ekoloji yaklaşımı yazını anlatılmıştır. İkinci bölümde strateji, strateji ile ilgili kavramlar ve stratejik yönetim süreci yazını incelenmiştir. Üçüncü bölümde vakıf üniversitelerinin nitelik ve niceliksel olarak yükseköğretim sistemindeki durumuna yer verilmiştir. Son bölümde ise vakıf üniversitelerinin stratejik yönelimlerinin eşbiçimliliği nitel analiz ile incelenmiştir. Nitel araştırma ana kütlesi 76 vakıf üniversitesinden oluşmaktadır. Son bir yıl içerisinde kurulmuş olan dört vakıf üniversitesi web sayfalarının aktif olmaması ve üniversiteler hakkında herhangi bir bilgiye ulaşamaması sebebiyle araştırmanın kısıtını oluşturmuş ve araştırma dışı bırakılmıştır. Araştırma örneklemini 72 vakıf üniversitesi oluşturmuştur. Örneklem, 2000 yılı ve öncesinde kurulan vakıf üniversiteleri, 2001 ve 2010 yılları arasında kurulan vakıf üniversiteleri ile son olarak 2010 ve 2015 yılları arasında kurulan vakıf üniversiteleri olarak kuruluş yılı itibariyle üç kategoride ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın sonunda, vakıf üniversitelerinin en fazla "Eğitim-Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış Teması" altında "Bilimsel çalışmalarda yer almak" mesajına vurgu yaptıkları ve stratejik yönelim ifadelerinin en çok bu konuda benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Yazın taramasında vakıf üniversitelerinin stratejik yönelimlerinin benzerliğine ilişkin kapsamlı bir çalışmanın varlığına rastlanmamıştır. Bu yönüyle tez çalışmasının yazına katkı sağladığı ve özgün olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kuram, Eşbiçimlilik, Stratejik Yönetim, Vakıf Üniversiteleri, Stratejik Yönelim.

## **ABSTRACT**

The subject of this study is to reveal how the foundation universities determine their competition strategies and to address isomorphism orientations preferred by the foundation universities as a strategic tool in order to preserve their sustainability.

Organizations, which are frequently analyzed by researchers as a technical and social fact have recently been elaborated through the prism of institutional theory. According to this theory, institutionalization process is a social fact and an indispensable element of the society. The institutional theory claims that there is a similarity or analogy between the characteristics of the structures and processes of organizations and environmental features.

This similarity called isomorphism plays a highly deterministic role in terms of correlating an organization with the world outside the organization. In this context, when they are faced with similar environmental challenges, organizations operating in the same line of business tend to resemble their competitors by taking a form that is in line with the expectations of the environment. This brings along the concept of isomorphism and since all organizations will display the tendency to gravitate towards similar choices after all, institutional isomorphism comes into existence. The environmental pressures which organizations are exposed to, social expectations widely acknowledged by the community, the government's arrangements or direction, the dominant methods and practices of the sector and morphological structures recognized by the environment serve as driving forces for the isomorphism of organizations. Although organizations give the impression that they are willing to increase their efficiency and enhance their competitiveness in their respective fields of business by taking the institutionalized models as an example, it is figured out that they indeed have a tendency to become isomorphic to ensure their legitimacy and improve the odds for survival.

The research sample consists of 72 foundation universities. The sample is addressed under three categories based on Foundation University's year of establishment as: foundation universities founded on and before the year 2000, foundation universities founded between the years 2001 and 2010, and finally foundation universities founded between the years 2010 and 2015.

The study has concluded that private universities lay the greatest emphasis on the message of "taking part in scientific studies" as part of the "Theme of Understanding on Academic Services" and the way they express their strategic orientations have so much in common particularly in this respect.

**Keywords:** Institutional Theory, Isomorphism, Strategic Management, Foundation Universities, Strategic Orientation.



## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: ÇEVRENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ AÇIKLAMADA İKİ YAKLAŞIM.....</b>	<b>3</b>
1.1. Yeni Kurumsal Kuram .....	3
1.2. Örgütsel Ekoloji.....	8
<b>2. BÖLÜM: STRATEJİ ve STRATEJİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>11</b>
2.1. Strateji Kavramı .....	11
2.1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı.....	11
2.1.2. Stratejiyle İlgili Kavramlar.....	12
2.1.2.1. Misyon .....	12
2.1.2.2. Vizyon .....	13
2.1.2.3. Değerler.....	14
2.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	15
2.3. Üniversitelerdeki Stratejik Yönetim Uygulamaları.....	17
<b>3. BÖLÜM: VAKIF ÜNİVERSİTELERİNE ÇOK YÖNLÜ BAKIŞ.....</b>	<b>21</b>
3.1. Türkiye’de Yükseköğretim Sistemi.....	22
3.2. Vakıf Üniversiteleri Büyük Bir Sektör.....	27
3.3. Vakıf Üniversitelerinin Tercih Edilmesinde Öne Çıkan Nedenler.....	28
<b>4. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNELİMLERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ: VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>30</b>
4.1. Amacı, Kapsamı ve Araştırma Sorusu.....	30
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	30

4.3.Araştırmanın Kısıtları .....	31
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	31
4.4.1. Veri Toplama Yöntemi.....	31
4.4.2. Doküman İncelemesi.....	32
4.4.3. İçerik Analizi.....	32
4.4.4. Verilerin Analizi .....	32
4.5.Araştırma Bulguları ve Yorumlar .....	34
4.5.1. Vakıf Üniversiteleri Sınıflandırması .....	35
4.5.2. Temalara İlişkin Bulgular.....	36
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>64</b>
<b>EK.....</b>	<b>69</b>

## TABLolar LİSTESİ

- Tablo – 1 2000 Yılı ve Öncesinde Kurulan Vakıf Üniversiteleri
- Tablo – 2 2001 ve 2010 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri
- Tablo – 3 2010 ve 2015 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri
- Tablo – 4 Kuruluş Yılı İtibariyle Stratejik Yönelim İfadeleri Analiz Edilen Vakıf Üniversitelerinin Sınıflandırması
- Tablo – 5 Vakıf Üniversitelerinin Web Sayfalarında/Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadelerinin Alt Temalara Göre Dağılımı
- Tablo – 6 Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri
- Tablo – 6. 1. "Bilimsel Çalışmalarda Yer Almak" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 6. 2. "Kaliteli Eğitim Anlayışına Sahip Olmak" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 6. 3. "Etik Değerlere Bağlı Olmak" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 6. 4. "Öğrenci Merkezli Eğitim" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 7. Topluma Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış Alt Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri
- Tablo – 7. 1. "Topluma Hizmeti Amaç Edinmek" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 7. 2. "Toplumsal Sorumluluk Bilincine Sahip" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 7. 3. "Ekonomiye Katkı Sağlayan" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 7. 4. "Üniversite-Sanayi İşbirliği" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 8 Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış Alt Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri
- Tablo – 8. 1. "Evrensel Değerlere Bağlı" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 8. 2. "Yenilikçi" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 8. 3. "Çağdaş" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler
- Tablo – 8. 4. "Girişimci" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin İllere Göre Dağılımı

Şekil 2. Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerin Yıllara Göre Sayısal Artışı

## GİRİŞ

Büyük bir hızla değişen dünya dinamiklerine uyum sağlamak, her alanda olduğu gibi kurumlar açısından da büyük önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmeler ve artan rekabet kurumları değişime refleks gösterme ve ayak uydurma zorunda bırakmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, üstünlük sağlayabilmek için kurumların, stratejiler oluşturması ve alternatifler arasından uygun olan en iyi stratejinin belirlenmesi rekabetçi üstünlük elde etmesi açısından son derece önemli olmaktadır. Bu rekabet, hizmet sektöründe faaliyet gösteren pek çok kurum gibi üniversiteleri de içine almaktadır. Bu bağlamda, vakıf üniversiteleri son yıllarda giderek artan talebe cevap vermek, talebin artmasına bağlı olarak oluşan rekabet ortamında varlık gösterebilmek ve eğitim hizmetlerini öğrencilere ulaştırabilmek için çeşitli stratejiler geliştirme zorunluluğu içine girmişlerdir.

Günümüz koşullarında vakıf üniversiteleri sayısının hızlı bir artış eğiliminde olması, bu alanda gözlemlenen hareketlilik mantığının incelenmesi gerekliliği düşüncesini doğurmuştur. Mevcut yazında vakıf üniversitelerinin stratejik yönelimlerinin eşbiçimlilik göstermesi üzerine yapılan özellikli bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma vakıf üniversitelerinin hangi düzeyde ve bilinçli olarak birbirlerinden bağımsız hareket ettikleri, hangi düzeyde birbirlerini taklit ettikleri üzerine yoğunlaşacaktır. Düşünülenin aksine, birbirinden bağımsız hareket eden gerçekçi bir anlayış yerine, sınırları ve niteliği belli olan bir kurumsal bağlamın etkisine giren "birds of a feather flock together" deyimini ile özdeşleşen diğer bir deyişle birbirini izleyen -kuş sürüsü- şeklinde davranış geliştirecekleri beklenmektedir.

Kuruluş amacı itibariyle benzer hedef ve amaçları olan vakıf üniversitelerinin sayısının bu kadar artması, bununla beraber yapısal özellikleri, iş yapma ve aldıkları kararları uygulama biçimlerinin birbirlerine bu kadar benzemesinin bir açıklaması olması gerektiği düşüncesi araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Türkiye’de bulunan vakıf üniversitelerinin, Yükseköğretim sisteminin önemli bir parçası olarak var olabilme gayreti devam ederken diğer yandan her koşulda çevrelerinden haberdar olabilme, rakiplerin gerisinde kalmama ve sistemin dinamik bir parçası olabilme isteğinin temelinde yatan en güçlü duygu meşruiyet kazanabilmektir. Bunun ardından saygın ve tercih edilir bir konum elde etmek isteği gelmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlar, araştırmanın devamında kapsamlı biçimde ele alınacaktır. Çalışmanın ilk aşamasında yazın taraması, sonrasında ise vakıf üniversitelerinin stratejik planları ve yazılı-görsel iletişim kanallarından elde edilen dokümanlar, yükseköğretim kurulu verileri; vakıf üniversitelerinin yaptığı reklam ve tanıtım faaliyetleri ile web sayfalarında yer alan misyon, vizyon ve stratejik eylem planları incelenmiştir. Araştırmadan anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi bakımından kapsamını oluşturacak kısıtlar ise, vakıf üniversitelerinin kendilerine strateji seçeneği haline getirdikleri eşbiçimlilik göstergelerini ve bu yöndeki eğilimlerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, 2000 yılı ve öncesinde kurulan vakıf üniversiteleri, 2001 ve 2010 yılları arasında kurulan vakıf üniversiteleri ile son olarak 2010 ve 2015 yılları arasında kurulan vakıf üniversiteleri olarak kuruluş yılı itibariyle üç kategoride ele alınarak incelenmiştir.

## **1.BÖLÜM: ÇEVRENİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ AÇIKLAMADA İKİ YAKLAŞIM**

### **1.1.Yeni Kurumsal Kuram**

Örgütsel alanın, bulunduğu çevrede etkili olan sosyal gerçekliklerin örgütlerin biçimlenmesinde ve hareket alanının belirlenmesinde önemli tesiri bulunduğu düşünülmektedir (Scott, 1995). Örgütlerin içinde buldukları çevre ile etkileşimine yoğunlaşan kurumsal kuram, 1970 yılı öncesinde ilk tohumlarını atmış olmasına rağmen (Gouldner, 1954; Seznick, 1949; Zald, 1970), 1970'lerden sonra başta DiMaggio ve Powell olmak üzere bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından daha fazla ilgi görmeye başlamıştır.

Gerçekleştirdikleri faaliyetler anlamında bir arada yaşayan örgütler, birbirlerini etkileyerek benzer kurumsal alanın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Söz konusu çevrenin baş aktörleri müşteriler, meslek grupları ve kural koyucular olarak düşünülmekte olup, bu aktörlerin örgütlerin etkileşim sürecine girmesindeki önemine dikkat çekilmektedir.

Örgütlerin hayatta kalmaları için sadece katma değer yaratan bir üretkenlikte olmaları yeterli değildir; kurumsal çevreleri içinde de kabul görmeleri oldukça önemli görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Diğer bir görüşe göre, kurumsal kuram, biçimsel bir yapıya sahip olan örgütlerin gelişimi ile bu gelişimde önemli bir rol oynayan sosyal süreçler arasındaki ilişkiyi ifade eden bir düşünce tarzıdır (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004).

Örgütler meşruiyet kazanmak, sürdürülebilirlik, kaynak tedarik etmek ve hayatta kalabilmek için örgütsel yapılarını eşbiçimli hale getirmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Çevre-örgüt ilişkisinden doğan bu eşbiçimlilik davranışı, örgütlerin ticari ya da sosyal ilişkileri ve teknik

ihtiyaçlarının karşılanmasının sağlanması nedeniyle çevreye uyum gösterme gayretinde olmalarıyla açıklanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bu bakış açısına göre, eğer örgüt çevresinde bir değişim söz konusu olursa, eşbiçimliliği beraberinde getiren bir değişim olacaktır. Bu durumda örgütsel alan tek tip bir yapı ortaya koyarak heterojenlikten uzaklaşacaktır.

Kurumsal kuram, değişimi iki farklı bakış açısıyla ele almaktadır. Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker'a (1988) göre, yukarıda değinilen çevresel değişimin baş aktörleri (müşteriler, kural koyucular ve meslek grupları) kurumsal faaliyetlerin sürdürülebilirlik ve kararlılık içinde yürütülmesini sağlamaya yönelik olduğunu ifade ederken, diğer görüş ise bir örgütün çıkarları için mevcut kaynakları yönetebilen aktörlerin yeni kurumsal alanlar oluşturarak değişimi gerçekleştirebileceğini açıklayan bir kavramı kurama taşımaktadır (DiMaggio, 1988). Bu kavram "kurumsal girişimcilik" olarak adlandırılmakta ve kurumsal girişimciler yetki sahibi ve planlı faaliyetler ile kurumsal çevrelerini biçimlendirmeye gayret ederek daha önceden var olan kurumlar üzerinden yeni kurumsal alan ve sosyal ilişkiler meydana getirmektedirler (Lawrence ve Phillips, 2004). Kurumsal girişimciler yeni kurumsal yapıyı oluşturmak ve kanıksanmasını sağlamak için bir takım stratejileri politik ve kültürel unsurlara dayandırabilmektedir (DiMaggio, 1988).

Kurumsal alanda değişimin gerekleşeabilmesi, doğru hamleyi yapabilecek aktörler ve bu aktörlerin yenilik yaratabilecek kabiliyette olmasına dikkat çeken bir görüş, yeniliğin kabul görme sürecinde kurumsallaşma derecesinin de önemine vurgu yapmaktadır (Dorado, 2005). Orta düzeyde bir kurumsallaşmanın kurumsal girişimci ortaya çıkarmasının pek mümkün olmayacağını ifade eden Dorado (2005), kendi çıkarları için, fırsatları fark edebilen ve mevcut kaynakları harekete geçirerek sosyal bağlar ile politik unsurları kullanabilen kurumsal girişimcilerin var olabileceğini vurgulamaktadır.



Değişimin gerçekleşme biçimi olarak eşbiçimliliğe doğru evrilmesi mi yoksa ayrışma anlamında eşbiçimlilikten uzaklaşarak meydana gelen bir değişim mi olduğu sonucunu ortaya koyan bu tartışmalar kurumsal kuramın derinlik kazanmasına ve eşbiçimlilik konusunda geniş bir çalışma alanı yaratılmasına olanak sağlamıştır.

Bu alanda önemli çalışmaları bulunan DiMaggio ve Powell (1991), kurumsal kuramın zeminini örgütlerin nasıl farklılaştıklarıyla değil nasıl benzeştikleriyle oluşturmaktadır. Bu benzeşim süreci *isomorphism*-eşbiçimlilik olarak adlandırılmakta ve kurumsal kuramın temel ideolojisi olarak karşımıza çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Kurumların, devlet ve dış çevreden gelen baskılara uyum göstermesi, kurumsal olarak tanımlanmış beklentilerle eşbiçimli olmak adına yapısal düzenlerinin yeniden oluşturulmasıyla sonuçlanmaktadır. DiMaggio ve Powell bu yöndeki evrilmeyi üç başlıkta ele almıştır; zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik (1983):

*Zorlayıcı Eşbiçimlilik;* Devlet düzenlemeleri ve politik etkiler nedeniyle ortaya çıkan bir eşbiçimliliktir. Örneğin tüm vakıf üniversiteleri aynı yasal zorunlulara tabi tutulmaktadır ve bu çerçeveden bakıldığında birbirlerine benzemektedir. Devlet tarafından gerçekleştirilen düzenlemeler dışında, yönetsel uygulamalar ve meşruluk kuralları da eşbiçimliliğe neden olan uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; vakıf üniversitelerinin tamamının uygulamalarının zorunlu olduğu, akademik performans değerlendirmeleri, faaliyet raporları, burslu kontenjan sayısı, mezun takibi gibi uygulamalar.

*Taklitçi Eşbiçimlilik;* Bu eşbiçimlilik sürecinde kurumlar, alanlarında başarılı olan diğer kurumların uygulamalarını taklit ederek onlara benzer bir yapı ortaya koymaktadır. Günümüz modern yönetim anlayışında taklitçi eşbiçimlilik göstergeleri belirginlik göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları rekabetçi avantaj sağlamak ve meşruiyet kazanmak için yapılan eşbiçimlilik davranışına uygun bir örnek olabilecektir.

Piyasalardaki belirsizlik taklit etmeye yönlendiren en önemli unsurdur. Örgütsel teknolojiler anlaşılmamış, diğer bir ifadeyle teknoloji takip edilemiyorsa, hedefler açıkça belirlenmemiş, stratejiler ortaya konmamış ise örgütler kendi modellerini diğerlerine benzetirler. Taklitçi eşbiçimliliğin sağladığı en büyük avantaj, sonucu belirsiz sorunlarla karşılaşıldığında en az maliyetle bu problemlerin üstesinden gelinebileceğinin düşünülmesidir (Cyert ve March, 1963). Araştırmaya konu olan vakıf üniversitelerinin bu eşbiçimlilik türüyle örtüşeceği düşünülmektedir.

*Normatif Eşbiçimlilik;* Belirli bir alanda profesyonelleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimlilik, aynı eğitimi almış profesyonellerin aynı bakış açısı ve teknik bilgiye sahip olmaları özelliği ile örgütler arası meslekle ilgili ortaya çıkan yeni bir uygulamanın hızlıca yayılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda gelişen mesleki etkileşimin artması normatif eşbiçimliliği doğurmaktadır. Belirli bir meslek grubunda benimsenen davranışlar, kullanılan jargon, kıyafet biçimleri bu eşbiçimlilik türünü açıklamaktadır.

Kurumsal kuram, örgütlerin etkili ve verimli olmaktan çok toplum tarafından kabul görme diğer bir ifadeyle kurumsal çevrelerine uyum sağlamak için meşruiyet kazanmak durumunda olduklarını söylemektedir. Bir örgütün ortaya koyduğu faaliyetlerin, toplumsal değerler, inançlar ve kurallar çerçevesinde ele alındığında kabul edilebilir ve uygun olarak algılanması kurumsal meşruiyeti meydana getirmektedir (Suchman, 1995). Kurumsal kuram, kurumsal meşruiyetlerin örgütlerin ayakta kalma şanslarını arttırdığını vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal meşruiyet, örgütün bünyesine dahil edeceği her türlü yenilik ve değişim için gerekli olan kaynaklara daha kolay ulaşabilmesini sağladığı önemli bir kazanım olarak görülmektedir (Oliver, 1991). Üst yönetim, kararlarını ussal olarak değil, kurumsal çevrede etkili olan kültürün baskısı ya da kurumsal çevreye uyumluluk gösterme zorunluluğu içinde alacaklardır. Bu haliyle örgütsel davranışın, kurumsal çevrede şekillenen

inançlar, düşünceler ve değerler çerçevesinde oluşacağı düşünülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Örgütlerin davranış ve süreçlerinin aynı yönde ilerlemesi ve sonuç itibariye ortak bir grubun içinde bağdaşık bir yapıya dönüşmesi eşbiçimlilik olarak ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Örgütlerin birbirini taklit ederek ortaya çıkardıkları benzeşme, kurumsal çevreye uyum sağlamak amacıyla yaptıkları ortak davranış olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durumun, örgütlerin ilişkide buldukları çevrenin kültürüne ayak uydurdukları düşüncesini de desteklediği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kurumsal kuram ve kuramın çalışma alanını oluşturan eşbiçimlilik ve meşruiyet kavramları yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan vakıf üniversitelerinin özellikle 2010 yılından itibaren sayılarında gözlemlenen artışının kuramsal olarak; kurumsal alanda yaşanan değişim ve bu değişimin çevre ile olan ilişkisi, yeni örgüt formlarının nasıl ve neden doğduğu sorularına derinlik kazandırmak, örgütsel ekoloji yaklaşımıyla açıklanabileceği düşünülmektedir.

## 1.2.Örgütsel Ekoloji

Örgütsel alanda hakim olan mevcut örgüt yapısına karşın, yeni bir örgüt biçiminin ortaya çıkma ve yaygınlık kazanma sürecini açıklamada bir kuram önemli bir bilgi sağlamaktadır. Örgütlerin varlığını çevresel koşulların belirlediğini ve buna bağlı gelişen süreçleri oluşumsal olarak açıklayan örgütsel ekoloji, örgütlerin hayatta kalma ve alanda egemen olmalarını, seçim ve birbirinin yerini alma döngüsü sonucunda oluşan bir değişim süreci olarak açıklamaktadır (Amburgey ve Rao, 1996). Bu yaklaşımın temeli, örgüt alanında egemen olan seçim ölçütlerinin, hangilerine yaşam şansı, başka bir ifadeyle ayakta kalma imkanı verdiği dayanmaktadır. Amburgey ve Rao'ya (1996) göre, çevresel değişim, alana etki eden örgüt formunun ortaya çıkışının hangi oranda artacağını ve azalacağını belirlemektedir. Sosyo-ekonomik, politik ve örgütsel ölçütler, örgütlerin seçilimine etki eden faktörler olarak görülmektedir (Amburgey ve Rao, 1996).

Çevresel değişim oluşmaya başladıkça her çevre kendine uygun örgütlere yaşama şansı vereceğinden, örgüt alanında eşbiçimlilik meydana geleceği ifade edilmektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Çevresel değişimle birlikte ortaya çıkan yeni koşullara uyum gösteren örgütlerin artması ve uyum gösteremeyen örgütlerin azalması veya yok olması süreci, eşbiçimliliği sağlayan çevresel seçim olarak açıklanmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2007).

Türkiye'de 1984 yılına kadar üniversite eğitimi devlet üniversiteleri tarafından sağlanırken vakıf üniversiteleri formunun nasıl doğduğu ve belirli bir tarihten itibaren sayılarında gözlemlenen artışın nedeni örgüt ekolojisi bakış açısına göre çevrenin örgütler üzerindeki etkisine bağlı olarak açıklanabilir. Varoluş nedeni, öğrencilere eğitim-öğretim için gerekli olan bilgi ve yetkinlikleri aktarmak olan vakıf üniversiteleri 1984 yılından beri varlık gösterdiği bilinmektedir. Bundan 25 yıl önce zayıf bir çeşitlilik kaynağı olan vakıf üniversitelerinin sayısında özellikle 2010 yılından sonra

gözlemlenen artış ve yayılma nasıl açıklanabilir? Çevredeki seçim kriteri, örgütsel alanda hangi formun ortaya çıkış oranının artacağını belirlemektedir (Amburgey ve Rao, 1996). Bu halde, belirli bir tarihten itibaren vakıf üniversitelerinin sayısında görülen artışın nedeni, çevresel koşullarda (ekonomik, politik ve kurumsal ölçütler) ortaya çıkan bir değişimin yansıması olarak açıklanabilir.

Örgüt yapılarının kolay kolay değişmesinin mümkün olmadığı, değişenin tek bir örgüt değil örgüt toplulukları olduğu tezinden hareketle ortaya çıkış-*doğuş* ve ölüm, örgütlerin değil örgüt topluluklarının özelliği olarak açıklanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1984; Baum, 1996). Bu durumda vakıf üniversiteleri yükseköğretim sistemimiz içerisinde yeni bir örgüt topluluğu olarak yerini almaktadır. Alanda bulunan mevcut örgütler çevresel şartlara uyum göstererek yeni bir forma doğru evrilmemiş, zaten yeni formun içerdiği unsurlar çevresel koşulların ölçütleriyle uyumlu olduğu için vakıf üniversitelerinin hayatta kalma şansı artmış ve yaygınlık kazanmıştır.

Benzer amaç ve hedefler etrafında hareket eden örgütlerin oluşturduğu topluluğun değişime hızlı refleks veremeyeceği düşünülmektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Örgütlerin değişim karşındaki tutumları Hannan ve Freeman'a (1984) göre, örgüt yaşı ve büyüklüğüne göre farklılaşabilmektedir. Bununla beraber örgütlerin sahip olduğu geçmiş tecrübeler gelecekteki riskleri azaltmada kullanılan bir öğrenme sistemi olarak görülmektedir.

Her kurum örgüt yapısını çeşitli açılardan ele almaktadır. Örgütsel ekoloji kuramına göre, belirli bir yapıdaki benzer örgütler çevre, koşullarının değişmesi halinde yapılarını da çevrenin durumuna göre değiştirmektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Kurumsal kuram ise, örgütlerin ayakta kalması için yapı ve süreçlerindeki teknik verimliliğin tek başına yeterli olmadığını, dış çevreden gelen baskılar, yönlendirmelerin de etkili olduğunu vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983).

Sonuç olarak bu yaklaşımlar örgütlerin ayakta kalmasını ve başarılı olmasını çevresel unsurlar ile açıklamaktadır. Örgütlerin, "başarılı örgüt" olarak kabul görmek adına benzer stratejik amaçları başarının anahtarı olarak görmesi kurumsalcılar tarafından şöyle açıklanmaktadır: *"Meyer ve Rowan'a (1977) göre, "başarı" gibi teknik bir kavram alan içinde kurumsal olarak oluşturulduğu için alan kendi rasyonelini üretmiş olmaktadır. Meyer ve Rowan'a (1977) göre, "efsane" olan bir şeyin efsane (myth) olduğu bilinse bile efsaneleşmiş bu durum alandaki diğer herkes tarafından da bilindiği düşünülerek aktör tarafından uygulamaya dönük amaçlarla doğru kabul edilmesine neden olur. Alandaki prosedürü belirlediği için de alanın rasyoneli olur (gerçekte rasyonel/akılcı olmasa bile)"* (Aktaran: Şenyuva, 2012).

## **2.BÖLÜM: STRATEJİ ve STRATEJİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

### **2.1. Strateji Kavramı**

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir (Türk Dil Kurumu, 2015). Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974).

Geçmiş yıllarda askeri alanda kullanılan bu sözcük, günümüzde politik ve ekonomik alanlar başta olmak üzere pek çok alanda kullanılmaya başlamıştır. Yazında farklı tanımlarla yer alan strateji kavramına, farklı bakış açıları getiren araştırmacıların görüşlerine yer vermenin uygun olacağı düşünülmektedir.

#### **2.1.1. Stratejinin Tanımı ve Kapsamı**

Strateji, bir işletmenin büyük bir hızla değişen iç ve dış koşullar karşısında başarılı olması ve ayakta kalabilmesi için amaçları doğrultusunda kaynaklarını etkili biçimde kullanarak hedeflerine ulaşmasıdır (Chandler, 1962).

Kay’e (1993) göre strateji, örgütlerin yetenekleri ve dış çevreleriyle olan ilişkilerinin dahil edildiği, uzun soluklu ve sonuç odaklı bir karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993).

## 2.1.2. Stratejiyle İlgili Kavramlar

Yazında stratejik yönetim kavramıyla ilişkilendirilmiş çok sayıda kavram yer almaktadır. Bu kavramlar ve stratejiyle olan ilişki boyutları ele alınmadan önce belirtmekte fayda var ki, stratejik yönetim faaliyetlerinin biçimlenişi ve uygulanışı işletmeler açısından farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen stratejik yönetim faaliyetleri sürecinin temel unsurlarının benzer olduğu görülmektedir. Bu sebeple, bu kısımda açıklanacak olan kavramlar, öncü stratejik yönetim modellerinde yer alan unsurlar arasından belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde stratejik yönetim ile ilgili kavramlar vakıf üniversiteleri perspektifinden daha detaylı ele alınarak incelenecektir.

### 2.1.2.1. Misyon

*Misyon* ifadesi, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, özgün kılan, işletmenin faaliyetini özetleyen, tanımlayan eşsiz bir amaçtır (Pearce ve Robinson, 2005). İşletmenin varlık nedenini ortaya koyan, örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmesini sağlayan başlangıç noktası misyon olarak tanımlanmaktadır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992).

İşletmedeki üst yönetim ve stratejik karar vericiler temelde iki soru ile muhatap olmaktadır (Jauch ve Glueck, 1988). Bu sorular:

1. İşimiz nedir?
2. Niçin bu işin içindeyiz?



Birinci sorunun cevabı misyon tanımıyla verilebilmektedir. İkinci soru ise işletmenin amaçlar ve hedefler belirlemesi gerektiğine işaret etmektedir. Etkili bir stratejik yönetim süreci için misyon ve amaçların belirlenmesi işletme açısından büyük önem taşımaktadır.

Misyon bildirimlerinin başarılı kurumlar için yaşamsal önemi vardır ve etkinliği; sürece her kademedeki çalışanların katılımı ile mümkündür (Covey, 2003).

Misyon açıklamasının nasıl olması gerektiği ya da hangi unsurları barındırması gerektiğine ilişkin standart bir biçim bulunmamaktadır. Bununla beraber, yönetimin amaçlarını değerlerini ve önceliklerini yansıtacak, iş yapma biçimini açıklayacak, işletmenin ürün, pazar ve teknolojik yönlerini açıklayacak biçimde kurgulanması uygun görülmektedir (Pearce ve Robinson, 2005).

#### **2.1.2.2.Vizyon**

Vizyon kavramı işletmenin gelecekte hangi noktada olmayı istediğini ifade etmektedir. Gelecekte kendimizi nerede görüyoruz? Sorusuna verilecek yanıt işletme vizyonunu temsil edecektir. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır (Koçel, 2005).

Aydoğan (2004), vizyon kavramına stratejik yönetimin en önemli parçalarından biri olarak bakmaktadır ve vizyonun ortak hedefleri, inançları ifade ettiğini işaret etmektedir. Bununla beraber, işletmenin yönünü belirlemede hayati öneme sahip olan vizyon, arzulanan geleceğin paylaşılmış zihni imaj olarak da yorumlanmaktadır.

### ***Vizyonun Paylaşılması***

Corderman'a (2006) göre, bir işletmenin yönünü tayin etmesi bakımından etkili bir vizyon sahibi olmak bir zorunluluktur ancak buna sahip olmak da tek başına başarıya giden sihirli değnek olarak görülmemelidir. Ne olunmak istendiği konusunda bir ortak fikir sahibi olunması başarılı olma ihtimalini artırmaktadır. Akgemci (2008), paylaşılan bir vizyonun örgüt çalışanlarını motive ederek, çabaları bir yere yoğunlaştırması ve çalışanların vizyona, dolayısıyla işletmelerine adanmalarını sağlayacağını ifade etmektedir. Akgemci'ye (2008) göre, etkili ve örgüt hedeflerini doğru yansıtan bir vizyonun uygulamaya konması, denetim yokluğunda bile kişilerden bağımsız olarak, sistematik çalışan bir mekanizmayı hayata geçireceğine işaret etmektedir.

#### **2.1.2.3.Değerler**

*Değerler*, bir işletmenin tüm çalışmalarına yön veren, işletmeyi benzer yapıdaki işletmelerden farklı kılan, ayırt edici yönlerini ön plana çıkaran, çalışanlara bakış açısını sunan prensipler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Sapp ve Smith, 1984). Belirlenen amaçların ve vizyonun gerçekleşeceği ortamı sağlayan değerler, işletme faaliyetlerinin de hangi düzeyde gerçekleşeceğini ifade etmektedir (Campbell, 1991).

Bir örgütün değerleri, o örgütün asıl ve sürekli inançları olarak ifade edilmektedir (Collins ve Porras, 1998). Bu inançlar kısa süreli hedefler ya da çıkarlar için feda edilemeyecek kadar değerli ilkeler olmaktadır. Değerler, örgütün içinde bulunduğu şartlar her ne olursa olsun değişmez ilkeler bütünüdür. Değişime açık hale gelebiliyorsa zaten değer değil, normdur. Değerleri stratejiler ve normlarla karıştırmamak örgüt için önemli bir ayırım noktası olmaktadır.

Önceliklerin belirlenmesi ve karar verme kriteri olarak önemli bir araç olan değerler, örgüt tarafından benimsenip kabul gördükten sonra örgüt kültürü üzerindeki etkisini göstermektedir (Hultman, 2005).

## **2.2. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim temelde “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını irdeleyen ve bu sorular ışığında belirlenen misyon ve amaçların gelecekteki sonuçları ön görebilmesini sağlayan önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Drucker, 1999).

Stratejik yönetim kavramıyla ilgili önemli çalışmaları bulunan yazarlardan Ansoff'a (1971) göre, bir işletmede strateji yokluğu, sahip olunan kaynakların etkin biçimde kullanılamaması anlamına gelmektedir. Çünkü strateji yokluğu finansal ve sosyal güçlerin etkin biçimde analiz edilememesine sebep olmaktadır.

Pamuk ve diğerleri (1997) stratejik yönetim sürecini, stratejik düşünmenin hayata geçtiği sistematik bir süreç olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım belirli aşamalardan oluşmaktadır (Pamuk ve diğerleri, 1997): (1) Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme. Strateji üretme aşaması bir “stratejik düşünme” sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin hayata geçirildiği aşamadır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumu stratejik öğrenme aşaması olarak tanımlanabilmektedir (Pamuk ve diğerleri, 1997).

Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (1986):

1. Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu takdirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılabilecek genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini bilinmektedir. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

5. Stratejilerin uygulanması: Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. Kontrol ve değerlendirme: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılmalıdır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

### 2.3. Üniversitelerdeki Stratejik Yönetim Uygulamaları

Gelişmekte olan ülkeler, yaşanan belirsizlik ve istikrarsızlıktan en az etkilenmek ve bu belirsizliğe bağlı olarak sürekli değişkenlik gösteren ekonomik, politik ve sosyal değişimler karşısında ayakta kalabilmek için stratejik bir düşünce biçimi ve buna uygun bir aksiyon belirlemek mecburiyetinde kalmışlardır. Bu açıklama ışığında stratejik yönetim uygulaması örgütlerin çevre ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkilerini ortaya çıkarıp çeşitli yapısal değişimlerin önünü açarak bu örgütlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan ülkemizde, bu durum giderek yaygınlık kazanmakta, amacı kar elde etmek olsun ya da olmasın çok geniş bir örgüt tabanını etkisi altına almaktadır. Bu açıklamalardan hareketle stratejik planlama<sup>1</sup> ve stratejik yönetim sürecinin üniversiteler açısından önemi bakmak gerekirse:

- Her şeyden önce stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.
- Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.
- Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.
- Gerekli bir yönetsel araçtır.
- Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.

<sup>1</sup>Üniversitelerde Stratejik Planlama, Uludağ Üniversitesi, Gelişim Planlama Kurulu, Kasım 2002, (Erişim: 10 Eylül 2015) <[http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP\\_Guideline.htm](http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.htm)>

- Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.

- Paydaş desteği için gereklidir.

- İletişimi teşvik eder.

- "Planlamada başarısız olursanız başarısız olmayı planlamışsınızdır." Kısıtlı kaynaklarla başarılı olmaya çalışan kurumlar yeni ve süregelen sorumlulukları daha düşük maliyetle karşılamaya çalışırlar.

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve kurum personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Stratejik yönetim sürecinde ortak bir görüş belirleme ve süreci başlatma, sürecinin uygun bir düzlemde ilerleyebilmesini ve örgüt üzerinde çalışan bir mekanizma olmasını sağlayacak ilk ve en önemli aşama özelliğini taşımaktadır. Bu aşamanın başarısı, vakıf üniversitelerinin bünyesinde bulunan ve konuyla ilişkilendirilmiş üst yönetim yetkilileri, stratejik yönetim ile ilgili oluşturulmuş birim yöneticileri ve dışardan bu konuyla ilgili destek alınabilecek profesyonellerin oluşturacağı bir yapıya ve bu yapının ortaya çıkaracağı stratejik yönetim kararlarında anlaşmaya varılmasına, uzlaşılmasına bağlı olmaktadır. Bu noktadan hareketle başlangıç aşamasında oluşturulacak uzlaşmanın aşağıdaki soruların yanıtlarını vermesi gerekmektedir:

1. Bu çalışma ile ulaşılmak istenen sonuç nedir?

2. Süreçte atılacak adımlar nelerdir?

3. Süreçte yenilenen adımlar nelerdir?

4. Zamanlama nasıl olacaktır?

5. Süreci yürütecek bir komisyon oluşturulacaksa, bu komisyonun işlevleri ve sorumluları kimler olacaktır?

6. Sürecin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kaynaklar nelerdir?

7. Sürecin önemli sınırları ve engelleri neler olabilir?

Yukarıdaki rehber sorular içerisinde sürecin zamanlamasının nasıl olması gerektiği konusunda da yardımcı olabilecek bir takım sorular bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Süreci gerçekleştirmeye ne zaman ihtiyaç var?

2. Sürecin planlanması ne kadar sıklıkla gerçekleşmelidir?

4. Sürecin planlanması ne kadar sürmelidir?

Yukarıda belirtilen ilk sorunun cevabı en yalın haliyle organizasyonun çalışmalarının geliştirilmesi, ortaya çıkarılması veya bütünleştirilmesi gereksiniminin hissedildiği zaman olarak verilmektedir. İkinci soruda ise dışardan ve içerden kritik bir öneme sahip bir değişiklik yaşanmadığı sürece sıklıkla gerçekleştirme gereğinin olmadığı belirtilmektedir. Uygun bulunan değişiklik süresi çoğunlukla iki ya da üç yılda bir stratejik yönetim sürecinin yeniden ele alınması şeklindedir. Bu süreç içerisinde etkin bir takip ve değerlendirme faaliyetinin yürütülmesi son derece önemli olmaktadır. Son soru olan sürecin planlanması işinin ne kadar süreceği ise organizasyonun ölçeği (büyüklüğü) ve faaliyet alanlarının genişliği ile ilişkili olmaktadır (Uludağ Üniversitesi, Stratejik Planlama, 2002).

Belirlenen bir dizi madde sırasıyla uyguladığında, stratejik yönetim sürecini etkili biçimde ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim sürecinin başlangıcından sonuna kadar üretken ve yeni girdilere açık bir yapıda

ilerlemesi, bilginin analiz edilebilirliğini arttıracığından önemli bir yöntem olarak görülmelidir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun<sup>2</sup>, stratejik planlama ile ilgili mevzuatına bakıldığında devlet üniversiteleri stratejik plan hazırlamak zorunluluğuna tabi tutulurken, vakıf üniversitelerine yönelik olarak devlet tarafından böyle bir uygulama yapılması beklenmemektedir. Vakıf üniversiteleri de uygun bir stratejik yönetim süreci uygulamasını hayata geçirme konusunda eğilim göstererek, hayatta kalma, rekabetçi avantaj elde etme ve olası riskleri azaltma düşüncesiyle stratejik davranış geliştirme yaklaşımlarını benimsemektedir. Özellikle kuruluş yılı itibariyle daha büyük olan üniversitelerin stratejik plan hazırlama ve bu süreci uygulama konusunda istekli oldukları göze çarpmaktadır. Bu durum stratejik planın vakıf üniversiteleri için bir ihtiyaç mı yoksa devlet üniversitelerinin toplumsal itibarı ve meşruiyetine duyulan özenme ve eşbiçimli olma isteği mi sorusunu akla getirmektedir.

<sup>2</sup>5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat, 2003 (Erişim: 19 Eylül 2015) <[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html)>



### 3. BÖLÜM: VAKIF ÜNİVERSİTELERİNE ÇOK YÖNLÜ BAKIŞ

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Yükseköğretim Yasasında yapacağı değişikliklere gerekçe olarak aşağıda özetlenen konulara vurgu yapmaktadır<sup>3</sup>.

Küreselleşen dünyada üretimin bilgiye dayalı hale gelmesiyle birlikte nitelikli ve girişimci bireylere her geçen gün ihtiyacın arttığı gözlemlenmektedir. Bilgi çağında beşeri sermaye ön plana çıkmakta ve sermayenin beşeri bir hal alması, mesleki ve teknik yetkinliklerin kazanıldığı yükseköğretim kurumlarının varlığını vazgeçilmek kılmaktadır. Gelişmişlik düzeyi ve kalkınma hedefine göre nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ülkeler bazında öncelik kazanan konuların başında gelmektedir. Yakın tarihimize baktığımızda Cumhuriyet döneminde kurulan üniversiteler toplumsal gelişmişliğe katkı sağlasa da, nüfustaki artış ve teknolojik gelişmeler yükseköğretime duyulan ihtiyacı küresel ölçekte arttırmıştır. Devlete bağlı yükseköğretim kurumlarının talebe cevap verememesi durumunda özel yükseköğretim kurumları bu alandaki boşluğu doldurmaktadır. Tüm dünyada önemli bir sektörel paya sahip olan özel yükseköğretim kurumları, devlet üniversiteleri kadar ilgi görmekte ve tercih edilmektedir. Ülkemizde ilgili kanunlar gereği özel yükseköğretim kurumları yerine, amacı kar elde etmek olmayan vakıf üniversiteleri bulunmaktadır. Ancak toplum nazarında ödenen ücret nedeniyle hala "özel üniversite" olarak da adlandırılmaktadır.

Vakıf üniversitesi, bir vakıf tarafından otonom olarak çalışan ve devlete doğrudan bağlı olmayan üniversitedir. Vakıf Yükseköğretim Kurumu, 2547 sayılı kanun<sup>4</sup> hükümlerine göre kurulmaktadır.

<sup>3</sup>Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı, Yeni Yükseköğretim Yasasına Doğru, Genel Gerekçe, Erişim:(30 Ekim 2015) <<https://yeni-yasa.yok.gov.tr/files/deaed4775cb01c29786a7dda47c57672.pdf>>

<sup>4</sup>Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, Yükseköğretim Kurulu, 2005 Erişim: (15 Eylül 2015)<<http://www.yok.gov.tr/documents>>

Vakıf üniversitesi kurulması ön koşulu olarak, en az iki fakülte olması ve bu fakültelerin fen-edebiyat alanında eğitim vermesi ve ilk eğitim-öğretim yılında öğrenci alınacağını üniversitenin taahhüt etmesi gerekmektedir.

Vakıf üniversitelerine öğrenci yerleştirmelerinin yapılması ise Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)'nin düzenlediği üniversite sınavları sonucunda alınan puanlar ile tıpkı devlet üniversiteleri gibi Yüksek Öğretim Kurulu tarafından yapılmaktadır.

### **3.1. Türkiye’de Yükseköğretim Sistemi**

Osmanlı Devleti'nde Avrupa tarzında modern bir üniversite kurma çabaları 1846'da başlamıştır. 1846-1870 tarihleri arasında yapılan başarısız denemelerin sonunda II. Abdülhamid'in fermanıyla 31 Ağustos 1900'de Darülfünûn-ı Şahane adı verilen ilk üniversite açılmıştır. İstanbul Üniversitesi, işte bu kurumun doğrudan devamıdır<sup>5</sup>.

Cumhuriyetin ilanından sonraki yıllarda ise Türkiye genelinde devlet üniversiteleri kurulmuştur. İkinci dünya savaşından sonra 1950'lere gelindiğinde gerek siyasi gerekse bölgesel ekonomik kalkınmanın sağlanması ve eşitsizliklerin giderilmesine yönelik bir anlayışla Türkiye çapında üniversite sayısının eşit dağılımına özen gösterilmeye çalışılmıştır. Türkiye çapında her ilde bir devlet üniversitesi kurulması ise 2006-2008 yılları arasında 41 devlet üniversitesi ile gerçekleşmiştir (Milli Eğitim Dergisi, 2003).

Türkiye’de bulunan üniversiteler kuruluş biçimi bakımından çeşitlilik arz etmektedir. Bu bağlamda, askeri üniversiteler ve emniyete bağlı kurulan üniversiteler ile devlet üniversitesi, vakıf üniversitesi, özel anlaşmalarla kurulan üniversiteler ve ileri teknoloji enstitüleri mevcuttur.

<sup>5</sup>Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde Üniversite Reformları, Milli Eğitim Dergisi, 2003 Erişim: (08 Ekim 2015) <[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/korkut.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/korkut.htm)>

Araştırmaya konu olan vakıf üniversitelerinin ise ilki 1984 yılında kurulan ve 1986 - 1987'de eğitime başlayan Bilkent Üniversitesi'dir. Bunu, 1992 yılında kurulan Koç Üniversitesi, 1994'de kurulan Başkent Üniversitesi izlemiş ve vakıf üniversitesi sayısı 2000'de 20'ye, 2010'da 44'e, 2015'de ise 76'ya yükselmiştir. Bu üniversiteler dışında, üniversite ile bağlantısı olmayan vakıf meslek yüksekokulları da bulunmaktadır.

Kuruluş yıllarına göre vakıf üniversitelerinin listesi, Tablo 1. , Tablo 2. ve Tablo 3.'de verilmiştir.

**Tablo 1. 2000 Yılı ve Öncesinde Kurulan Vakıf Üniversiteleri**

ÜNİVERSİTENİN ADI	KURULUŞ YILI	İLİ	ÖNLİSANS VE LİSANS ÖĞRENCİSİ SAYISI
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	1984	Ankara	11.270
Koç Üniversitesi	1992	İstanbul	4.156
Başkent Üniversitesi	1994	Ankara	8.431
İstanbul Bilgi Üniversitesi	1994	İstanbul	9.083
Sabancı Üniversitesi	1994	İstanbul	2.785
Atılım Üniversitesi	1996	Ankara	4.521
Fatih Üniversitesi	1996	İstanbul	9.747
Işık Üniversitesi	1996	İstanbul	3.108
Yeditepe Üniversitesi	1996	İstanbul	15.531
Çankaya Üniversitesi	1997	Ankara	6.067
Beykent Üniversitesi	1997	İstanbul	17.059
Doğuş Üniversitesi	1997	İstanbul	4.278
İstanbul Kültür Üniversitesi	1997	İstanbul	6.931
Kadir Has Üniversitesi	1997	İstanbul	4.340
Maltepe Üniversitesi	1997	İstanbul	5.844
Çağ Üniversitesi	1997	Mersin	2.481
Bahçeşehir Üniversitesi	1998	İstanbul	8.901
Haliç Üniversitesi	1998	İstanbul	5.783
Ufuk Üniversitesi	1999	Ankara	1.494
Okan Üniversitesi	1999	İstanbul	6.846

**Kaynak:** Üniversitelerin Kuruluş Yılları, Üniversitelerimiz, Yükseköğretim Kurulu Erişim: (15 Eylül 2015) <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>>

**Tablo 2. 2001-2010 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri**

ÜNİVERSİTENİN ADI	KURULUŞ YILI	İLİ	ÖNLİSANS VE LİSANS ÖĞRENCİSİ SAYISI
İstanbul Ticaret Üniversitesi	2001	İstanbul	5.169
İzmir Ekonomi Üniversitesi	2001	İzmir	6.215
Yaşar Üniversitesi	2001	İzmir	4.505
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	2003	Ankara	3.800
İstanbul Aydın Üniversitesi	2003	İstanbul	32.000
İstanbul Bilim Üniversitesi	2006	İstanbul	1.952
Acıbadem Üniversitesi	2007	İstanbul	810
İstanbul Arel Üniversitesi	2007	İstanbul	7.532
Özyeğin Üniversitesi	2007	İstanbul	1.551
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	2007	İzmir	5.335
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2008	Gaziantep	712
İstanbul Gelişim Üniversitesi	2008	İstanbul	2.714
İstanbul Şehir Üniversitesi	2008	İstanbul	753
Piri Reis Üniversitesi	2008	İstanbul	551
Gediz Üniversitesi	2008	İzmir	2.459
Melikşah Üniversitesi	2008	Kayseri	3.000
TED Üniversitesi	2009	Ankara	
Turgut Özal Üniversitesi	2009	Ankara	830
Zirve Üniversitesi	2009	Gaziantep	2.338
İstanbul Medipol Üniversitesi	2009	İstanbul	2888
Yeni Yüzyıl Üniversitesi	2009	İstanbul	1.803
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	2009	Kayseri	2.000
Mevlana Üniversitesi	2009	Konya	886
Toros Üniversitesi	2009	Mersin	224

**Kaynak:** Üniversitelerin Kuruluş Yılları, Üniversitelerimiz, Yükseköğretim Kurulu Erişim: (15 Eylül 2015) <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>>

**Tablo 3. 2010-2015 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri**

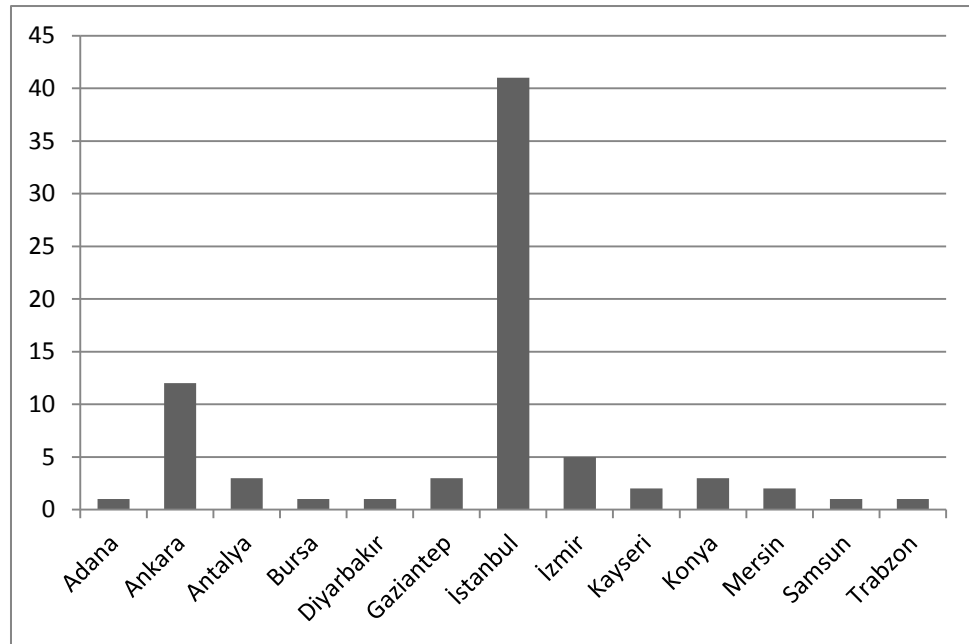
ÜNİVERSİTENİN ADI	KURULUŞ YILI	İLİ	ÖNLİSANS VE LİSANSÖĞRENCİSİ SAYISI
Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi	2010	İstanbul	388
Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi	2010	İstanbul	512
İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi	2010	İstanbul	241
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	2010	İstanbul	209
Süleyman Şah Üniversitesi	2010	İstanbul	294
KTO Karatay Üniversitesi	2010	Konya	652
Canik Başarı Üniversitesi	2010	Samsun	
Avrasya Üniversitesi	2010	Trabzon	218
Anka Teknoloji Üniversitesi	2011	Ankara	
İpek Üniversitesi	2011	Ankara	
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	2011	Ankara	215
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi	2011	Antalya	
Bursa Orhangazi Üniversitesi	2011	Bursa	
Gedik Üniversitesi	2011	İstanbul	899
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi	2011	İstanbul	540
Üsküdar Üniversitesi	2011	İstanbul	
Şifa Üniversitesi	2011	İzmir	246
Uluslararası Antalya Üniversitesi	2012	Antalya	
İstanbul MEF Üniversitesi	2012	İstanbul	
Murat Hüdavendigâr Üniversitesi	2012	İstanbul	
Nişantaşı Üniversitesi	2012	İstanbul	
Kanuni Üniversitesi	2013	Adana	
Selahattin Eyyubi Üniversitesi	2013	Diyarbakır	
Sanko Üniversitesi	2013	Gaziantep	232
İstanbul Esenyurt Üniversitesi	2013	İstanbul	
Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi	2013	Konya	
Yüksek İhtisas Üniversitesi	2014	Ankara	
Antalya Akev Üniversitesi	2014	Antalya	
Biruni Üniversitesi	2014	İstanbul	
İbn Haldun Üniversitesi	2015	İstanbul	
İstanbul Rumeli Üniversitesi	2015	İstanbul	
İstinye Üniversitesi	2015	İstanbul	

**Kaynak:** Üniversitelerin Kuruluş Yılları, Üniversitelerimiz, Yükseköğretim Kurulu Erişim: (15 Eylül 2015) <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>>

Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3 den de görüleceği üzere, 2000 yılı ve öncesinde kurulan 20 Vakıf Üniversitesinin, biri hariç (Çağ Üniversitesi – Mersin), tamamı Ankara (5 adet) ve İstanbul (14 adet) illerinde yer almaktadır. Ayrıca, 2001-2010 yılları arasında kurulan 23 adet Vakıf Üniversiteleri yoğunlukla nüfus bakımından en büyük 3 il olan Ankara, İzmir ve İstanbul illerinde (%78,26) kurulmuştur, bunun yanı sıra diğer illerde kurulan 5 adet vakıf üniversitesi mevcuttur. Son olarak, 2010-2015 yılları arasında vakıf üniversitelerinin sayılarında hızlı bir artış gözlemlenmektedir (toplam 32 adet). Bu üniversitelerin çoğunluğu (%50) İstanbul ilinde yer almaktadır. Diğer illere bakıldığında ise 4 adet vakıf üniversitesin Ankara’da, 3 adet vakıf üniversitesinin Antalya’da olduğu görülmektedir. Son beş yılda kurulan 9 adet vakıf üniversitesinin ise Türkiye genelinde daha heterojen bir dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.

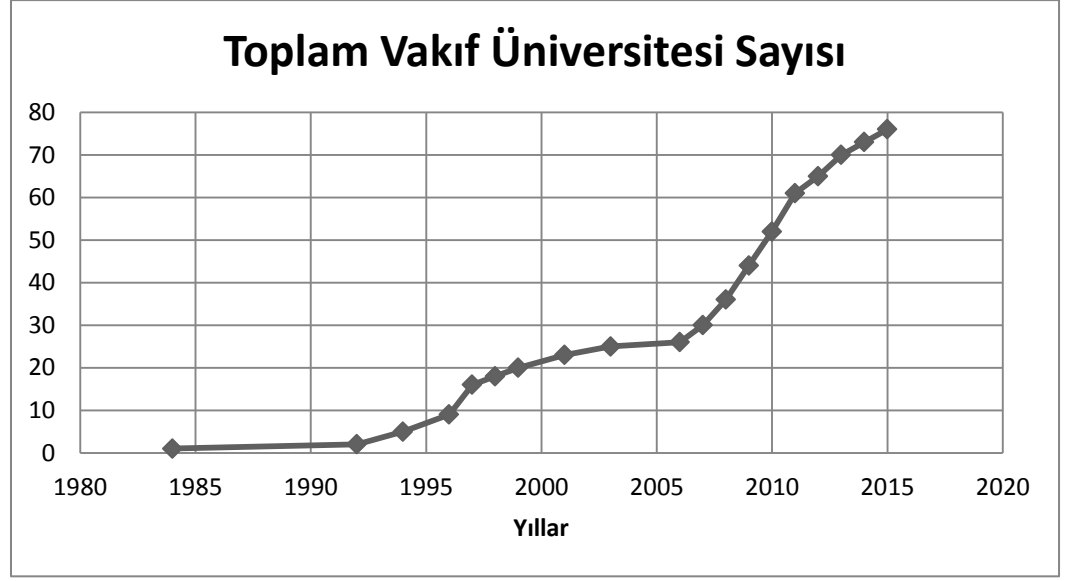
Şekil 1.’ de ise 2015 yılı Ekim ayı itibariyle Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin illere göre dağılımı görülmektedir. Vakıf üniversitelerinin özellikle İstanbul’da yoğunlaştığı dikkat çekmektedir.

**Şekil 1. Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerinin İllere Göre Dağılımı**



**Kaynak:** Üniversitelerin Kuruluş Yılları, Üniversitelerimiz, Yükseköğretim Kurulu Erişim: (15 Eylül 2015) <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>>

Şekil 2. Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerin Yıllara Göre Sayısal Artışı



**Kaynak:** Üniversitelerin Kuruluş Yılları, Üniversitelerimiz, Yükseköğretim Kurulu Erişim: (15 Eylül 2015) <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>>

### 3.2. Vakıf Üniversiteleri Büyük Bir Sektör

Yüksek Öğretim Kurulu’nun (2007) vakıf üniversiteleri raporunda öğrenci sayılarına göre oluşturulan bir nokta, vakıf üniversiteleri tarafından yapılan öğrenci başına harcama miktarıdır. 2005-2006 akademik yılı rakamlarına göre vakıf üniversiteleri öğrenci başına yaklaşık 4.000 TL ile 30.000 TL arası değişen miktarlarda harcama yapmaktadırlar. Türkiye’de vakıf üniversitelerinin yaptığı öğrenci başına harcama bu hesaba göre yaklaşık 8.025 TL olup, toplam öğrenci sayısı göz önüne alındığında bu yaklaşık 1,6 Milyar TL’lık bir piyasaya işaret etmektedir (YÖK, 2007b: 67).

### 3.3.Vakıf Üniversitelerinin Tercih Edilmesinde Öne Çıkan Nedenler

Vakıf üniversitelerinin son yıllarda artmakta olan sayısının doğal bir sonucu olarak, bu üniversiteleri tercih eden öğrencilerin sayısı da artmaktadır. Vakıf üniversitelerinin sağladığı eğitim-öğretim hizmetlerindeki kalite, devlet üniversitesi kontenjanlarına oranla daha az öğrenci almalarına bağlı olarak, öğrenci başına düşen öğretim elemanı sayısının fazla olması, teknik ve sosyal açıdan öğrencilerine daha farklı imkanlar sunmaları gibi bir takım görüşler yaygınlık kazanmakta ve öğrenciler kadar aileleri de tercih sürecinde etkilediği görülmektedir.

Öğrencilerin neden vakıf üniversitelerini tercih ettiğini inceleyen bir araştırma, Özgüven (2011) daha önceden hazırlanmış bir takım ölçütlere göre analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle İzmir'deki vakıf üniversitelerinin tercih edilmesinde etkili olan unsurları unsurların aşağıdaki gibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özgüven, 2011):

1. Okul Ücretleri
2. Kontenjan Sayıları
3. Akademik Kadronun Sayısal Büyüklüğü
4. Ders Sayısı
5. Üniversitenin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı
6. Taban Puanlar
7. Fiziki Koşullar
8. Kampus Alanı
9. Kültürel Etkinlikler

Çalışmadan elde edilen sonuçlar önemli bilgiler sağlamaktadır. Sonuçlara göre, ücret ve kontenjan sayısı vakıf üniversitelerinin tercih edilmesinde önemli bir role sahiptir. Çalışma, akademik kadronun sayısal büyüklüğünün, toplam alınacak ders sayısının ve üniversitenin kuruluş yılının diğer kriterlere göre orta seviyede etkili olduğunu; taban puanlar, fiziki koşullar ve kültürel etkinliklerden daha önemli düzeyde tercih



kriterleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Vakıf üniversitelerinin ücretlerinin en önemli tercih kriteri olması şaşırtıcı olmamaktadır. Fakat, alışma sonuçlarında taban puanların, kontenjan sayıları, ders sayısı ve akademik kadronun niceliğinin altında olması şaşırtıcı sonuçlar olarak düşünölebilir. Son olarak, vakıf üniversitelerinin toplumsal itibarı ya da saygınlığı, akademik kadronun niteliksel yapısı, mezunlarının iş yaşamındaki durumları gibi diğer unsurların da tercih sürecinde etkisi olabileceği düşünölererek daha kapsamlı bir analiz yapılması uygun olabilir.

## **4. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNELİMLERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ: VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Araştırma Sorusu**

Bu araştırmanın amacı, vakıf üniversitelerinin rekabetçi avantaj elde etmek için stratejik planlarında ve web sayfalarında yer alan vizyon, misyon, değerler, stratejik hedeflere ilişkin ifadelerin eşbiçimlilik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Özellikle son beş yılda vakıf üniversitelerinin sayısında gözlemlenen artış, stratejik plan/hedef oluşturma/uygulama süreci ve son olarak öğrenci kapasiteleri kuruluş yılına göre farklılık gösteren vakıf üniversiteleri, belirtilen gerekçelerle üç kategoride ele alınarak analiz edilmiştir.

- 2000 Yılı ve Öncesinde Kurulan Vakıf Üniversiteleri

- 2001-2010 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri

- 2010-2015 Yılları Arasında Kurulan Vakıf Üniversiteleri

*Araştırma Sorusu:* Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında ve web sayfalarında yer alan vizyon, misyon, değerler, stratejik hedeflere ilişkin ifadelerde taklitçi eşbiçimlilik var mıdır?

### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Hukuki açıdan kamu tüzel kişiliğine sahip olan vakıf üniversiteleri, büyüklükleri, öğrenci sayıları, ücret politikaları, hedef kitleleri ve öğrenci profilleri açısından farklılaşan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. 28 Ağustos 2015 tarihi itibarıyla Yüksek Öğretim Kurumuna ait veriler, Türkiye’de hali hazırda 179 adet üniversite bulunduğunu göstermektedir. Bunlardan 76 tanesi vakıf üniversitesidir. Araştırmanın örneklemini vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır.

### **4.3.Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmaya konu olan vakıf üniversitelerinin 72'sine ait dokümana ulaşılmış, geriye kalan dört vakıf üniversitesinin kuruluş yılı itibariyle yeni olması nedeniyle web sayfalarının aktif olmadığı tespit edilmiştir. Web sayfasına ulaşılamayan ve hakkında bilgi edinilemeyen dört vakıf üniversitesi araştırma dışında bırakılmıştır.

Nitel araştırma yöntemleri arasında en yaygın olarak kullanılan tekniklerden olan görüşme ve gözlem tekniğinin uygulanması düşünülmüş ancak araştırmanın uygulama aşamasındaki muhatapların, vakıf üniversitelerinin üst yönetim yetkilileri olması, kişilere ulaşmada yaşanabilecek zorluklar nedeniyle uygun bulunmamıştır.

### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada kullanılan yöntem ve analiz teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **4.4.1.Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın tasarımından uygulanmasına kadar geçen sürede araştırmacıyı esnek kılma ve keşfedici özelliğe sahip olma nitel araştırmanın önemli bir özelliği olarak görülmektedir (Neuman, 2012). Keşfedici özellikte olan çalışmalar, üzerinde çok çalışılmamış konuları açığa çıkarma bakımından oldukça kullanışlı ve uygun bulunmaktadır.

Veri toplama yöntemi olarak kullanılacak en uygun tekniğin belirlenmesi için alanda uzman olan öğretim üyelerinin görüşüne başvurulmuş, eş zamanlı olarak araştırmacı tarafından nitel araştırma yöntemleri detaylı olarak internetten, kitaplardan incelenmiştir. Sonuç

olarak, araştırmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi ve içerik analizi yöntemi kullanılması uygun görülmüştür.

#### **4.4.2.Doküman İncelemesi**

Araştırma, doküman incelemesi ile, Yükseköğretim Kurulu'na ait web sayfasında bulunan 72 vakıf üniversitesinin web sayfaları üzerinden stratejik planları, misyon, vizyon, değerler, amaçlar, ilkeler, felsefe ve stratejik hedefler üç farklı zamanda ayrı ayrı incelenmiştir.

#### **4.4.3.İçerik Analizi**

Araştırma bulgularının çözümlenmesinde kullanılan içerik analizinde asıl hedeflenen birbiriyle benzerlik gösteren verileri belirli temalar altında toplamak ve bunları okuyucu tarafından anlaşılır şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Tema (kategori) oluşturulurken ya başkaları tarafından daha önceden geliştirilmiş kategoriler alınır, bu yapılamadığında veya uygun olmadığında ise yeni bir tema sistemi geliştirilir (Bilgin, 2006). Temaların ayırt edici, objektif olması, amaca uygun ve anlamlı olması gerekir (Bilgin, 2006).

#### **4.4.4.Verilerin Analizi**

Nitel araştırma yöntemleri ile ilgili araştırmacının yaptığı yazın taramasından elde edilen kanaat neticesinde, nitel araştırma yöntemlerinde, araştırmanın güvenilirlik kazanması için araştırmanın her aşamasının ayrıntılı ve açık bir dil ile anlatılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu şekilde araştırmacı, araştırma sürecinde objektif olduğunu ve sonuçları kendisinden bağımsız şekillendirdiği konusunda okuyucuyu inandırmış olacaktır.

Araştırılan konu hakkında bütüncül bir yaklaşım ortaya konulabilmesi için araştırmacının elde ettiği bulguların ve analizlerin teyit edilmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (katılımcı teyidi, meslektaş

teyidi, vb) kullanılması gerekir (Yıldırım, Şimşek, 2006). Bu bağlamda araştırmanın inandırıcılığı ve teyit edilebilirliği araştırmacı tarafından çözümlenen veriler, bir uzman tarafından analiz edilerek temalar ve bu temalar altında toplanan alt mesajlar şeklinde oluşturulmuştur. Ortaya çıkan temalar ve alt mesajların araştırmacı ve uzmanın görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Araştırmacı ve uzman, aynı temayı ve mesajı belirlemiş ya da hiçbir tema seçmemişse, bu durum görüş birliği olarak varsayılmakta; farklılıklar ise görüş ayrılığı olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmanın güvenilirlik analizi için güvenilirlik *reliability* formülü kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 1994) :

$$\text{Güvenirlik } Reliability = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$$
$$\text{Total Number of Agreements} + \text{Disagreements} \times 100$$

Güvenirlik %82 olarak hesaplanmıştır. %70'in üzerinde çıkan güvenilirlik yüzdesi ile araştırmacı ve uzman görüşlerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Miles ve Huberman, 1994).

Güvenirlik test edildikten sonra verilerin tamamı araştırmacı tarafından NVIVO 10 programına aktarılarak analiz edilmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Vakıf üniversitelerinin stratejik planları, web sayfalarında yer alan misyon, vizyon ifadeleri ile her üniversitenin farklı şekilde ifade ettiği "stratejik hedefler", "ilkelerimiz", "değerlerimiz", "stratejik yaklaşımımız", "felsefemiz" gibi söylemlerin tamamı (alanda uzman bir öğretim üyesi görüşüyle) araştırma boyunca *stratejik yönelim ifadeleri* olarak geçecektir. 1.Kategoride yer alan vakıf üniversitelerinden sekiz tanesinin, 2. Kategoride yer alan vakıf üniversitelerinden 7 tanesinin, 3.Kategoride yer alan vakıf üniversitelerinden 1 tanesinin stratejik planına erişilmiştir. Stratejik planına ulaşılan 16 üniversite dışında kalan 51 üniversitenin web sayfalarından *stratejik yönelim ifadeleri* alınmıştır. 1.Kategoride yer alan 1 üniversite ve 3.kategoride yer alan 3 üniversitenin rektörün mesajı olarak web sayfalarında yayınlanan metinden kaynak oluşturulmuştur. Tüm bu dokümanlar üç farklı zamanda, tek tek okunarak tasnif edilmiş, vakıf üniversitelerinin stratejik yönelim davranışlarıyla ilgili bir bakış açısı edinilmeye çalışılmıştır. Edinilen bakış açısı ve alanda çalışmaları bulunan iki farklı uzman görüşüyle ortak fikir birliği sağlanarak, 3 ana tema ve bu temalar altında toplanan 49 alt mesaj belirlenmiştir. Stratejik plana sahip olan vakıf üniversiteleri adına farklı bir bakış açısı kazanabilmek için, Türkiye’de özellikle Ankara’da bulunan 10 devlet üniversitesinin stratejik planları, format, içerik ve nitelik olarak incelenmiş, buradan elde edilen çıktılar araştırmanın zenginleştirilmesine ve sonuç bölümünün kapsamının genişletilmesine olanak sağlamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda geliştirilen formata göre analiz edilip, yorumlanmıştır.

- Her bir temanın altında toplanan ve frekans değeri en yüksek olan dört mesaj, üç kategoride ele alınan vakıf üniversiteleri ekseninde tek tek analiz edilip, yorumlanacaktır.

- Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında, web sayfalarında bulunan ve eşbiçimlilik gösterdiği düşünülen stratejik yönelim ifadeleri,

araştırmanın şeffaflığı ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla tırnak içinde dokümanlardan alıntı yapılarak tablolar halinde referans gösterilecektir.

- I. ,II., III., Kategori Vakıf Üniversiteleri, KVÜ olarak kısaltılacaktır.

- Nvivo 10 programında kodlanan sözcüklerden, anlam ve verdiği mesaj bakımından en fazla benzerlik gösterenler, araştırmacı tarafından filtrelenerek referans gösterilecektir.

- Tırnak içinde referans gösterilen her bir ifadenin hangi üniversiteye ait olduğu, araştırmacı tarafından gruplandırılacaktır.

- Üniversite isimlerine, etik kurallara bağlı kalmak amacıyla araştırmada yer verilmeyecektir.

#### **4.5.1.Vakıf Üniversitelerinin Sınıflandırılması**

Araştırmadan anlamlı sonuçlar elde edebilmek, vakıf üniversitelerinin eşbiçimlilik gösterdikleri alan ve konuları daha net ortaya koymak düşüncesi ile araştırmaya danışmanlık eden öğretim üyesinin ve araştırmacının ortak görüşü olarak vakıf üniversiteleri kuruluş yıllarına göre Tablo-4’de yer alan şekliyle üç kategoriye ayrılmıştır.

**Tablo 4. Kuruluş Yılı İtibariyle Stratejik Yönelim İfadeleri Analiz Edilen Vakıf Üniversiteleri Sınıflandırması**

I. Kategoride Yer Alan Üniversiteler	2000 Yılı ve Öncesinde Kurulan
II. Kategoride Yer Alan Üniversiteler	2001 Yılından 2010 Yılına Kadar Kurulan
III. Kategoride Yer Alan Üniversiteler	2010 -2015 Yılları Arasında Kurulan

#### 4.5.2. Temalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında vakıf üniversitelerinin stratejik yönelim ifadelerinden yola çıkarak belirlenen 3 ana temanın analizine yer verilmiştir. Tablo 5'e göre 71 vakıf üniversitesinin stratejik yönelim ifadelerinde en sık vurgu yapılan temanın %47.88'lik oran ile Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış (f=440) olduğu belirlenmiştir. Asıl amacı eğitim-öğretim hizmeti sağlamak olan üniversitelerin bu tema altında toplanan mesajlara vurgu yapması beklenen ve doğal bir sonuç olarak yorumlanabilmektedir. Vakıf üniversitelerinin stratejik yönelim ifadelerinde en az vurgu yapılan temanın %22.30'luk oran ile Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış (f=205) teması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik yönelim ifadelerinin %29.82'si Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış teması altında toplanmıştır.

**Tablo 5. Vakıf Üniversitelerinin Web Sayfalarında/Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadelerinin Alt Temalara Göre Dağılımı**

	Tüm Vakıf Üniversiteleri (N=71)		1. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=20)		2. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=24)		3. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=27)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış	274	%29.82	129	%30.42	82	%32.53	63	%26
Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış	440	%47.88	201	%47.41	121	%48	118	%49
Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış	205	%22.30	94	%22.17	49	%19.44	62	%25
	919		424		252		243	



Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış teması (Tablo-6) altında toplanan "Bilimsel çalışmalarda yer almak" (f=43) alt mesajı %9.77 oran ile ilk sırada gelmektedir. Burada dikkat çeken bir husus, 3 farklı kategoride yer alan vakıf üniversitelerinin bu mesaja neredeyse aynı sıklıkla vurgu yapmalarındır.

**Tablo 6. Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış Alt Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri**

'Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış' Alt Temasında Yer Alan Mesajlar	Tüm Vakıf Üniversiteleri (N=71)		1. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=20)		2. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=24)		3. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=27)	
	f	%	f	%	f	%	F	%
<b>Öğrenci merkezli eğitim</b>	<b>26</b>	<b>%5.91</b>	<b>10</b>	<b>%4.98</b>	<b>8</b>	<b>%6.61</b>	<b>8</b>	<b>%6.78</b>
Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine önem vermek	16	%3.64	10	%4.98	2	%1.65	4	%3.39
Akademik yayında ilk sıralarda olmak	23	%5.23	9	%4.48	10	%8.26	4	%3.39
Modern eğitim alt yapısı sunmak	13	%2.95	7	%3.48	3	%2.48	3	%2.54
Öğrenci değişim programlarını desteklemek	11	%2.50	6	%2.99	4	%3.31	1	%0.85
Yaşam boyu eğitimi desteklemek	19	%4.32	10	%4.98	4	%3.31	5	%4.24
Özgün eğitim-öğretim programları sunmak	19	%4.32	7	%3.48	6	%4.92	6	%5.08
Uygulamalı eğitime önem vermek	14	%3.18	9	%4.48	3	%2.48	2	%1.69
<b>Etik değerlere bağlı olmak</b>	<b>34</b>	<b>%7.73</b>	<b>12</b>	<b>%5.97</b>	<b>9</b>	<b>%7.44</b>	<b>13</b>	<b>%11.01</b>
<b>Kaliteli eğitim anlayışına sahip olmak</b>	<b>34</b>	<b>%7.73</b>	<b>14</b>	<b>%6.97</b>	<b>10</b>	<b>%8.26</b>	<b>10</b>	<b>%8.47</b>
Mesleki yeterlilik kazandırmak	16	%3.64	8	%3.98	4	%3.31	4	%3.39
Öğrenmeyi mükemmelleştirmek	3	%0.68	2	%1.00	0	0	1	%0.85
<b>Bilimsel çalışmalarda yer almak</b>	<b>43</b>	<b>%9.77</b>	<b>14</b>	<b>%6.97</b>	<b>14</b>	<b>%11.57</b>	<b>15</b>	<b>%12.71</b>
Teknolojiyi üreten ve kullanan öncü üniversite olmak	24	%5.45	11	%5.47	8	%6.61	5	%4.24
Yabancı öğrenci istihdamına önem vermek	17	%3.86	11	%5.47	4	%3.31	2	%1.69
İş dünyasında aranan ve tercih edilen mezunlar yetiştirmek	20	%4.55	8	%3.98	4	%3.31	8	%6.78
İç ve dış paydaşların beklentilerine cevap vermek	6	%1.36	4	%1.99	2	%1.65	0	0
Eğitimde çeşitlilik yaratmak	7	%1.59	4	%1.99	0	0	3	%2.54
Uluslararası akreditasyon standartlarıyla uyumlu olmak	14	%3.18	8	%3.98	4	%3.31	2	%1.69
Lisansüstü programları önem vermek	19	%4.32	10	%4.98	5	%4.13	4	%3.39
Sanatsal faaliyetlere önem vermek	16	%3.64	7	%3.48	3	%2.48	6	%5.08
Ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve tanınan bir üniversite olmak	15	%3.41	7	%3.48	3	%2.48	5	%4.24
	440		201		121		118	

**Tablo 6. 1. "Bilimsel Çalışmalarda Yer Almak" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"bilimsel üretim yapma ve yaymada ulusal ve uluslararası ortamlarda ön sıralarda yer almak" "bilimsel çalışmalarda adı olan, geleceğe iz bırakan bir üniversite olmak" "bilimsel alanda örnek bir üniversite olmak" "ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel projelere öncülük etmek "
II. KVÜ	"dünya standartlarında bilimsel araştırma faaliyetleri yürüten" "uluslararası standartları sağlamak ve bilimsel buluşlara katkıda bulunmak" "bilimsel araştırmalarla geleceğin tasarımına katkıda bulunmak"
III. KVÜ	"bilimsel, etkileşim sağlamada öncü" "küresel ölçekte bilimsel çalışmalara imza atılan" "bilimsellikte geleceğe yön veren bir üniversite olmak" "uluslararası standartlarda bilimsel çalışmaların yürütüldüğü üniversite olmak"

Üniversitelerin, "ön sırada olmak, örnek olmak, öncü olmak, adı olmak" söylemleri, bu konuda biz rakipsiz ve en iyiyiz mesajı vermek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Gerçek şu ki, her yarışın sadece bir kazananı vardır. Dolayısıyla, bu alanda en başarılı olanın sayısı kendi kategorisinde sadece bir olacaktır. Bu söylemlerin aynı kategoride yer alan üniversitelerin birbirlerini taklit etmeleri şeklinde açıklanabileceği düşünülmektedir. Diğer bir konu ise uluslararası standartlara yapılan vurgudur. Üniversitelerin özgün çalışmalar yapmasının, yükseköğretim sistemimize daha fazla katkı sağlayacağına vurgu yapan, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK), Yürütme Kurulu Üyesi Prof. Dr. Hasan Mandal: "Uluslararası üniversite olmakla, uluslararasılaşmayı birbirine karıştırmamız gerekiyor. Her üniversitenin uluslararasılaşma çabası olması lazım, ama her üniversite illa ki uluslararası üniversite olmak zorunda değil. Bazı üniversitelerimizin bölgesel ve şehir odaklı olması,

şehre daha fazla hizmet veriyor olması, ikinci sınıf üniversite olduğu anlamına gelmemeli. Şehrinde gelişmesi için o üniversitelerimize ihtiyaçları var. Her üniversite uluslararasılaşma çabası içinde olmalı ama 185 üniversitenin hepsinin de uluslararası olması için YÖK'ün böyle bir beklentisi yok" ifadeleriyle üniversitelerin birbirlerine benzemeye çalışmalarının anlamı ve gereği olmadığı altını çizmektedir. (bakınız; Milliyet gazetesi, 24 Ekim 2015 tarihli "Erasmus, Yükseköğretimde Gelen Öğrenciler Konulu Toplantı" başlıklı haber).

Akademik yayın performansları<sup>6</sup> bakımından değerlendirilen vakıf üniversiteleri incelendiğinde söylemlerin ne kadar eyleme dönüşebildiği görülebilmektedir.

Üçüncü kategoride yer alan vakıf üniversiteleri, bilimsel yayın üretme kabiliyetini üst seviyelere taşıma konusunda ihtiyaç duyduğu niteliklere ulaşmamış olmasına rağmen meşruiyet kazanmak amacıyla daha önceden kurulmuş diğer kategorideki vakıf üniversitelerine öykünmekte oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış teması altında toplanan "Kaliteli eğitim anlayışına sahip olmak" ve "Etik değerlere bağlı olmak" (f=34) alt mesajları %7.73 oran ile ikinci sırada gelmektedir.

<sup>6</sup>Akademik Yayın Performansları, 2014 Erişim Tarihi: (15 Ağustos 2015) < [www.tr.urapcenter.org](http://www.tr.urapcenter.org)

**Tablo 6. 2. "Kaliteli Eğitim Anlayışına Sahip Olmak" alt mesajı ile ilgili ifadeler**

I.KVÜ	"verilen eğitimin kaliteli olması" "eğitim kalitesini arttırmak" "yüksek kalitede eğitim ve öğretim sunmak" "yüksek kaliteli eğitim sağlayan" "sunduğu eğitimde en üst kaliteyi yakalamak" "seçkin ve kaliteli eğitim kültürü aşılama"
II. KVÜ	"kaliteli ve profesyonel bir eğitim vererek dünyada adından saygıyla bahsettirmek" "kaliteli, profesyonel ve üstün bir üniversite eğitimi vermek" "eğitimde kaliteyi artırma politikalarının sürdürmek" "eğitimde uluslararası standartlardaki kalite hedeflerine ulaşmak" "yüksek kaliteli ve araştırmaya dayanan bir eğitim verilmek"
III. KVÜ	"en kaliteli eğitimin yapılmasını sağlamak" "evrensel düzeyde kaliteli eğitim" "kaliteli eğitim-öğretim yapan" "eğitim, araştırma ve uygulamada küresel ve ulusal düzeyde kalite kullanım becerisini sağlayan bir üniversite olmak" "doğru, eksiksiz ve kaliteli eğitimi kendine hedef olarak alan" "dünya standartlarında... kaliteli eğitim verebilmek" "bölgenin en kaliteli lisans ve lisansüstü programlarını sunacak. uluslararası bir üniversite olmak" "eğitim ve öğretimde kalite düzeyi yüksek"

Yukarıda belirtilen on sekiz ifadede, çoğunlukla "yüksek kalite, seçkin, en üst, uluslararası düzeyde" gibi söylemlerle kalite vurgusu yapılmasının tercih edildiği görülmektedir. Eğitim kalitesi şüphesiz tüm üniversitelerin en fazla başarılı olmak ve adından söz ettirmek istedikleri konuların başında gelmektedir. Vakıf üniversitelerinin bu konuya stratejik olarak vurgu yapmaları çok tabii olmakla beraber, eğitim kalitesinin niteliği ya da kalitenin hangi biçimde sağlanacağı konusunu detaylandırmayan on üç üniversitenin diğer beş üniversitenin stratejik yönelimlerine öykündüğünü ve bir strateji alternatifi olarak tercih edilen taklitçi eşbiçimliliği benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 6. 3. "Etik Kurallara Bağlılık" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"etik kurallara uyan" "etik ve mesleki nesnellik kurallarına saygılı olmak" "etik değerlere saygı" "etik değerleri ve katılımcılığı ön planda tutmak" "her türlü etik kurallara saygı" "etik değerlere bağlı" "etik değerlere sahip"
II. KVÜ	"etik ilke ve ahlaki değerlere bağlı kalınarak" "etik değerlere sahip" "etik değerlere saygılı" "etik ilkelerini benimseme" "etik değerlerin güçlü destekçileri" "etik değerlere bağlılık"
III. KVÜ	"etik değerler ışığında" "etik değerlere sahip" "etik değerlere bağlılık" "etik kurallara saygı" "etik değerleri benimsemek"

Yukarıda "etik kurallara bağlılık" mesajı için üç kategoride yer alan vakıf üniversitelerinin çok benzer ifadeler kullandığı göze çarpmaktadır. Etik kurallara bağlılık, Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulları<sup>2</sup>, tüm üniversiteler için kural koyucu ve uygulamanın esas usullerini ve sınırlarını düzenleyici bir güç olarak var olması, üniversiteler açısından bu konuda tek tip davranmayı gerektirmektedir. Bu bölüm, araştırmanın kurumsal kuram ile ilgili kısmında açıklanan, devlet baskısı ve yasal güçler nedeniyle ortaya çıkan zorlayıcı eşbiçimlilik türü ile açıklanabilir.

Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış teması altında toplanan "Öğrenci merkezli eğitim" (f=26) alt mesajları %5.91 oran ile dördüncü sırada gelmektedir.

**Tablo 6. 4. "Öğrenci Merkezli Eğitim" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"öğrenci merkezli yöntemlerin uygulanması" "eğitim ve öğretim faaliyetlerinde öğrenci odaklı bir kurum" "öğrenci odaklı eğitim anlayışı ile öğrenmeyi zevkli hale getiren üniversite"
II. KVÜ	"öğrenci merkezli eğitim" "öğrenci odaklı bir eğitim anlayışını benimsemiş üniversite" "öğrenci odaklı, evrensel gelişim ve değişimleri eğitim sistemine yansıtabilen" "öğrenci odaklı eğitim teknik ve yöntemlerini kullanan"
III. KVÜ	"öğrenci odaklı, araştırmayı teşvik eden" "öğrenci ve öğrenme odaklı olmak" "öğrenci merkezlilik ilkelerini benimseyen" "öğrenci merkezli, öğrenme yönelimli bir eğitsel ortam kurulması" "öğrenci odaklı... eğitim ve hizmet vermek" "öğrenci odaklılık" "öğrenci ve ihtisaslaşma odaklı eğitim" "insan ve öğrenci merkezli yaklaşım"

Vakıf üniversitelerinin stratejik olarak, son dönemde artış gösteren rekabet yoğunluğu nedeniyle hedef kitleye olan yönelimlerinde farklılık ve cazibe yaratmak üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Hedef kitleyi temsil eden öğrenciler açısından, üniversitede aldığı eğitim ve fiziki koşulların tatmin düzeyi, burs imkanları, sosyal imkanlar, ulaşım ve sağlık hizmetleri gibi pek çok unsurun öğrencilerin tercih sürecini etkilediği görülmektedir. Bu durum öğrenci beklentilerini karşılama ile üniversite kontenjanlarının doluluk durumu arasında pozitif bir ilişki doğmaktadır. Tercih dönemlerinde, rekabet yoğunluğu en üst seviyeye ulaşmakta ve vakıf üniversitelerinin hemen hepsi tanıtım faaliyetlerini her türlü mecrada yaygın biçimde sürdürdüğü gözlemlenmektedir. Bu süreçte "öğrenci odaklı" eğitim anlayışını üst yönetimden, akademik kadrosuna, idari personelinden, tüm çalışanlarına kadar içselleştirmiş, bu konuda gerekli alt yapı ve diğer yan imkanları sağlamış vakıf üniversiteleri, öğrenci beklentilerine cevap vererek tercih kapasitesini de doldurmuş olduğu görülmektedir. Diğer taraftan "öğrenci odaklı" ifadesine cazibeli bir sözcük olarak sadece web sayfasında yer veren, bu ifadenin altını dolduramayan vakıf üniversiteleri ise bir sonraki yıl hayatta kalma endişesi içerisinde olmaktadır.

Sonuç olarak, kuruluş yılı itibariyle, yaşça daha büyük olan üniversiteler yapılandırılmış öğrenci odaklı eğitim anlayışına sahipken, diğer vakıf üniversitelerinin bu konudaki yaklaşımları meşruiyet kazanmak üzere daha iyi olana öykünmeyi tercih etmekte oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması ( Tablo-7)  
altında toplanan " Topluma hizmeti amaç edinmek " (f=39) alt mesajı  
%19.02 oran ile ilk sırada gelmektedir.

**Tablo 7. Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış Alt Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri**

'Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış" Alt Temasında Yer Alan Mesajlar	Tüm Vakıf Üniversiteleri (N=71)		1. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=20)		2. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=24)		3. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=27)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ülkenin kültürel birikimine katkıda bulunmak	15	%7.32	8	%8.51	1	%2.04	6	%9.68
<b>Topluma hizmeti amaç edinmek</b>	<b>39</b>	<b>%19.02</b>	<b>16</b>	<b>%17.02</b>	<b>8</b>	<b>%16.32</b>	<b>15</b>	<b>%24.19</b>
<b>Toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmak</b>	<b>38</b>	<b>%18.54</b>	<b>15</b>	<b>%15.96</b>	<b>12</b>	<b>%24.49</b>	<b>11</b>	<b>%17.74</b>
<b>Ekonomiye katkı sağlamak</b>	<b>30</b>	<b>%1.46</b>	<b>14</b>	<b>%14.89</b>	<b>7</b>	<b>%14.29</b>	<b>9</b>	<b>%14.52</b>
Çevreye ve çevre sorunlarına duyarlı olmak	24	%11.71	12	%12.77	6	%12.24	6	%9.68
Şeffaf ve hesap verebilir olmayı ilke edinmek	8	%3.90	4	%4.26	2	%4.08	2	%3.23
Ülkeye hizmet için yapılan tüm faaliyetlerde örnek alınan bir üniversite olmak	24	%11.71	11	%11.70	4	%8.16	9	%14.52
<b>Üniversite-sanayi işbirliği</b>	<b>27</b>	<b>%13.17</b>	<b>14</b>	<b>%14.89</b>	<b>9</b>	<b>%18.37</b>	<b>4</b>	<b>%6.45</b>
	205		94		49		62	

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması ( Tablo-7.1.)  
altında toplanan " Topluma hizmeti amaç edinmek " (f=39) alt mesajı  
%19.02 oran ile ilk sırada gelmektedir.



**Tablo 7. 1. "Topluma Hizmeti Amaç Edinmek" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler ifadeler**

I.KVÜ	"topluma üstün değerler sunan" "topluma katkı veren çalışmalarını desteklemek" "üniversitemiz topluma hizmet sunmayı görev edinmiştir" "topluma katkıda bulunmak üniversitemizin her zaman öncelikli politikalarından biri olmuştur" "topluma hizmeti temel görevleri arasında sayan" "topluma hizmette mükemmelle ulaşmış bir dünya üniversitesi" "stratejik planımızın ana başlıklarından biri topluma hizmettir" "toplumun gelişmesine katkıda bulunmak"
II. KVÜ	"topluma ve daha bütüncül bir yaklaşımla insanlığa hizmet edilmesi" "eğitim yoluyla topluma hizmet eden bir kurum olmak" "hizmet üretiminde toplumun mevcut sorun ve ihtiyaçlarına yönelik alanlara öncelik veren bir anlayışla toplumsal gelişime katkı yapmak" "topluma hizmete adanmış bir yükseköğretim kurumu" "topluma katkı ve paydaşlarla ilişkilerle ilgili tüm faaliyetlerinde topluma hizmet hedeflenmektedir"
III. KVÜ	"topluma hizmet sunma sorumluluğuna sahip bir üniversite" "bilim ve teknolojik gelişmelerin topluma yayılmasına katkıda bulunmak" "sürekli eğitim yoluyla tüm topluma da hizmet edecektir" "topluma katkı sağlayan" "topluma hizmet fonksiyonlarını yerine getirirken"

Toplumun kültürel seviyesi ve gelişmişlik düzeyine katkı sağlayan kurumların başında üniversiteler gelmektedir. Yükseköğretim kurumları, nitelikli eğitim-öğretim anlayışı ve eğitim kalitesinde sağladığı başarılı grafik ile topluma nitelikli mezunlar kazandırmaktadır. Bu bağlamda en büyük hizmet sağlanmış olmaktadır. Bu tema altında topluma sağlanan hizmetin amaç edinilmesine vurgu yapan üniversitelerin sıklıkla benzer ifadeler kullandıkları görülmektedir. Araştırmacı, üniversitelerin bu temayı hayata ne kadar geçirebildiklerini sorgulama ihtiyacı duymuştur. Bu anlamda çeşitli haberler ve üniversitelerin web sayfaları, sosyal medya hesapları incelenmiştir. İlk kategoride yer alan beş üniversitenin, topluma hizmet anlayışını, profesyonel mezun takip sistemleri ve üniversite

bünyesindeki mezunlarla ilişkili birimler ve çalışmalarla destekledikleri kanaatine ulaşılmıştır. Mezunların iş ve bilim dünyasında elde ettikleri başarılar topluma hizmetin önemli göstergeleri olarak hayat bulmuştur. Diğer taraftan topluma hizmet boyutlarını yapılandırmamış, topluma hizmet için yapılan faaliyetleri örneklendirmemiş, bu anlamda derinlik kazanamamış üniversiteler bu temayı sadece sözel olarak stratejik yönelim ifadesi olarak bırakmışlardır.

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması ( Tablo-7.2.) altında toplanan " Toplumsal sorumluluk bilicine sahip " (f=38) alt mesajı %18.54 oran ile ikinci sırada gelmektedir.

**Tablo 7. 2. "Toplumsal Sorumluluk Bilincine Sahip" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"toplumsal gelişmelere duyarlı" "toplumsal sorunlara bilim aracılığıyla tanım ve çözüm getirme" "toplumsal sorumluluk bilinciyle, araştırma ve sorun çözme becerisi" "temel değerler: görev ve sorumluluk duygusu" "sosyal sorumluluk ruhunu ve "toplumdan aldığını topluma geri verme" felsefesini yerleştirmek" "köklü eğitim geleneği ile toplumsal sorumluluğa sahip" "toplumsal ve sosyal sorumluluk bilinci sahibi bulunmak" "toplumsal ve küresel problemlere duyarlılık" "toplumsal sorumluluk taşıyan" "toplumsal değerlere özen göstermek ve sorumluluk bilinci ile davranmak" "toplumsal sorumluluk bilincine sahip"
II. KVÜ	"toplumsal sorumluluk bilinci ile donatılmış" "toplumsal değerlerle donanmış" "toplumsal (sosyal) ve uluslararası yükümlülük" "sosyal sorumluluk" "toplumsal ve küresel sorumluluklarının farkında olan"
III. KVÜ	"sosyal sorumluluk sahibi" "tüm eylemlerinde toplumsal norm ve değerleri öncelikle gözeten" "sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilecek program ve faaliyetlerle toplumsal fayda üretmek" "toplumsal sorumluluk duyarlılığı olan" "yüksek bir toplumsal sorumluluk bilinciyle kurulan"

Ülkemizde yaşanan bir takım sosyo-kültürel, ekonomik ve politik çalkantılar, ülkesini seven, ilerlemeye katkı sağlamak amacıyla olan ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip her kurumun dikkate aldığı konuların başında gelmektedir. Üniversiteler, bu konulara ilişkin, toplumsal bilinç ve farkındalık yaratmak adına çeşitli konferans, çalıştay, panel, seminer gibi etkinlikler düzenlemektedir. Burada tam anlamıyla sosyal sorumluluk bilincinin ön plana çıkması, tüm menfaatlerden arınarak toplumsal sorumluluk olgusuna yoğunlaşılması son derece önem arz etmektedir. Araştırmacı bu tema için vakıf üniversitelerinin hangi çalışmaları bu bakış açısıyla yaptığını araştırma ihtiyacı duymuştur. Elde edilen kanaate göre, ilk ve ikinci kategoride yer alan vakıf üniversitelerinden altı tanesinin önceki yıllarda ülkemizde ve diğer komşu ülkelerde yaşanan afetlerde yardım ve dayanışma kampanyası düzenledikleri, eğitim eşitsizliği ve kadın hakları, sağlık sorunları gibi pek çok konuya ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Üçüncü kategoride yer alan üniversitelerin bu bakış açısına sahip ve benzer söylemlerde olmalarına rağmen yaptıkları etkinlik sayısı ve içeriği diğer kategoride bulunanların gerisinde kalmaktadır. Burada kuruluş yılının getirdiği avantaj, başka bir ifadeyle vakıf üniversitelerinin gerek akademik kadrosu, gerekse toplumsal sorumluluk bilincini ele alış biçimlerini yaşça daha büyük olmaları ve sosyal sorumluluk bilincini içselleştirmenin tamamlanmış olmasıyla ilişkilendirmenin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, üç kategoride yer alan vakıf üniversitelerinde her bir ifade stratejik yönelim olarak benzerlik gösterse de, yaşça daha büyük olan vakıf üniversitelerinin hayata geçirme kabiliyetinin yüksek olduğu görülmektedir.

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması ( Tablo-7.3.) altında toplanan " Ekonomiye katkı sağlayan " (f=30) alt mesajı %14.63 oran ile üçüncü sırada gelmektedir.

**Tablo 7. 3. "Ekonomiye Katkı Sağlayan" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"Türk toplumunun teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlamak" "insanlığın sosyal ve ekonomik gelişimine katkı verecek şekilde yararlanılmasını temel değerleri çerçevesinde sürekli geliştirdiği üst düzey faaliyetlerle sağlamak" "ülkenin ... sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesine katkı sağlamak" "ulusal ve uluslararası bilimsel ve kültürel etkinlikler düzenlemek ve toplumun bilgi, kültür, ekonomik ve sosyal gelişmesine katkıda bulunmak"
II. KVÜ	"ülkenin ...ekonomik yönlerden ilerlemesine ve gelişmesine katkı vermek" "üretilen bilgiyi toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürmek"
III. KVÜ	"topluma ve kentimize ....ekonomik katkı sağlamak" "teknolojiye ve ekonomiye katkılar sağlamaktır" "ülke ekonomimize katkı sağlamak" "ülkemizin sosyo-ekonomik yapısına katkı sağlamak"

Üniversitelerde yapılan özgün, rekabet gücü olan, her türlü yeni fikir üzerine araştırmalar ve çalışmalar yapılması, araştırmalardan elde edilen sonuçların sanayi işbirlikleriyle ticari bir nitelik kazanması ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Üniversite bünyesinde geliştirilen projelerin, sanayinin ihtiyaçlarına yönelik olması ve üniversite-sanayi işbirliğinin doğru tespit edilmesi başarılı bir girişim açısından önemli olmaktadır. Üniversite öğrencileri veya araştırmacılar tarafından ortaya atılacak her türlü yenilikçi fikirlerin ve projelerin uygulanması, ekonomiye katkı sağlayan bir yapıya dönüşmesine olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda üniversitelerin ekonomiye katkı sağlayacak girişimci projelere destek vermesi ve bu yönde çalışmalarını olan öğrencilerin ve araştırmacıların teşvik edilmesi önemli görülmektedir. İlk kategoride bulunan vakıf üniversitelerinin ekonomik katkı sağlamak veya ekonomiye destek vermek amacıyla yeni fikir ve projeleri Kuluçka Merkezleri, Teknokent merkezleri çatısı altında olgunlaştırmaya çalıştıkları görülmektedir. Ekonomiye katkı

mesajının vakıf üniversitelerinin stratejik yönelimleri açısından, söylemin eyleme dönüştüğü konular arasında yer aldığı dikkat çekmektedir.

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması ( Tablo-7.4.) altında toplanan " Sanayi işbirliği " (f=27) alt mesajı %13.17 oran ile dördüncü sırada gelmektedir

**Tablo 7. 4. "Üniversite Sanayi İşbirliği" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"sanayi ile işbirliği içinde... bir cazibe merkezi olması amaçlanmış" "sanayi ile işbirliğinin artırılması" "üniversite-sanayi iş birliğine önem veren" "sanayi ve hizmet sektörleri arasındaki ilişkileri güçlendiren" "üniversite sanayi işbirliğine girilmesi" "sanayi ve hizmet kuruluşları ile sivil toplum örgütleri, yerel ve merkezi yönetimlerle iş birliği yapmak" "üniversite-sanayi işbirlikleriyle uygulamaya dönüştürülebilecek bilgi üretimi, icat, patent, buluş ve benzerlerinin sayısının artırılması" "sanayi ile işbirliğini geliştirerek mezunların iş bulmasına yönelik projeler hazırlamak" "sanayi-sektör kuruluşlarıyla olan etkileşimleri en üst düzeye çıkarmak"
II. KVÜ	"gelişimini hızlı adımlarla sürdüren -sanayide üniversite konsepti- ile üniversitemiz... protokolü imzalamıştır." "üniversite-sanayi işbirliğini en etkin bir şekilde gerçekleştiren" "...üniversitesi kuruluşundan bu yana çok kısa bir süre geçmesine... kuruluşlarla sanayi işbirliğinde bulundu" "sanayi ile "Ortak Eğitim" amaçlayan bir müfredat ve eğitim sistemini benimsemiştir" "sanayi ile işbirliği ve ... konularında uluslararası bir marka haline gelmek hedeflenmektedir"
III. KVÜ	"üniversite- sanayi işbirliği ile örnek alınan" "üniversite-Toplum-Sanayi iş birliğine en üst düzeyde katkı sağlayan dünya üniversitelerinden biri olmak" "sanayi ve ticaret dünyasıyla işbirliği içinde bir teknik üniversite"

Uygulamalı eğitim, mesleki yeterlilik, mezuniyet öncesi iş ve meslek gruplarını tanıma imkanı, mezunların nitelikli işlerde istihdam edilmesi gibi konular, üniversite-sanayi işbirliği dayanışması arasında gerekli ve yeterli bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir. Üniversiteler ve sanayicilerin karşılıklı kazanımlarının yüksek olduğu bu birlikteliklerle başarılı projeler ortaya konmaktadır. İlk kategoride yer alan üniversiteler bu konuya sıklıkla vurgu yapmış ve yapılandırılmış biçimde stratejik yönelim ifadelerinde yer vermişlerdir. Burada yapılandırılmış sözcüğünden kasıt, bu işbirliğinin ne amaçla ve ne şekilde yapılacağına ilişkin belirlenen stratejik hedefin, uygulamaya dönüşmüş olmasıdır. İkinci ve üçüncü kategori üniversiteler de yaşça büyük olanların etkisiyle bu alana yoğunlaşmış oldukları gözlemlenmektedir. Daha önceki temalarda ele alınan mesajlarda, sözel olarak ifade edilmenin ötesine geçmediği düşünülen ifadelerden farklı olarak üniversite-sanayi işbirliğinden söz eden üniversitelerden iki tanesi dışında kalanlar, bu konuyla ilgili somut adım attıklarını ifade ederek, belgeye dayandırmışlardır. Burada, üniversitelerin tavır olarak daha özgün oldukları, kendi ihtiyaç ve hizmet alanlarına göre farklılaşarak işbirliklerine gittikleri gözlemlenmiştir. İfade biçimi olarak benzerlik olduğu görülse de nitelik olarak farklı yönelimler olduğu yorumu yapılabilir.

Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış teması ( Tablo-8) altında toplanan, " Evrensel değerlere bağlı " (f=31) alt mesajı % 11.31 oran ile ilk sırada, "Yenilikçi" (f=29) alt mesajı % 10.58 oran ile ikinci sırada, "Çağdaş" (f=27) alt mesajı % 9.85 oran ile üçüncü sırada, "Girişimci"(f=20) alt mesajı % 7.30 oran ile dördüncü sırada yer almaktadır.

**Tablo 8. Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış Alt Temasında Yer Alan Stratejik Yönelim İfadeleri**

'Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış" Alt Temasında Yer Alan Mesajlar	Tüm Vakıf Üniversiteleri (N=71)		1. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=20)		2. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=24)		3. Kategori Vakıf Üniversiteleri (N=27)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Atatürk ilkelerine bağlı	18	%6.57	13	%10.08	4	%4.88	1	%1.59
<b>Çağdaş</b>	<b>27</b>	<b>%9.85</b>	<b>12</b>	<b>%9.30</b>	<b>9</b>	<b>%10.98</b>	<b>6</b>	<b>%9.52</b>
<b>Yenilikçi</b>	<b>29</b>	<b>%10.58</b>	<b>13</b>	<b>%10.08</b>	<b>7</b>	<b>%8.54</b>	<b>9</b>	<b>%14.29</b>
Eleştirel	16	%5.84	6	%4.65	6	%7.32	4	%6.35
Rekabetçi	8	%2.92	3	%2.33	3	%3.66	2	%3.14
<b>Girişimci</b>	<b>20</b>	<b>%7.30</b>	<b>6</b>	<b>%4.65</b>	<b>7</b>	<b>%8.54</b>	<b>7</b>	<b>%11.11</b>
Akılcı	3	%1.09	3	%2.33	0	0	0	0
<b>Evrensel değerlere bağlı</b>	<b>31</b>	<b>%11.31</b>	<b>13</b>	<b>%10.08</b>	<b>11</b>	<b>%13.41</b>	<b>7</b>	<b>%11.11</b>
Özgür düşünen	19	%6.93	7	%5.43	6	%7.32	6	%9.52
Demokratik	9	%3.28	6	%4.65	2	%2.44	1	%1.59
Çevreye saygılı	11	%4.01	4	%3.10	4	%4.88	3	%4.76
İnsan haklarına saygılı	17	%6.20	9	%6.98	4	%4.88	4	%6.35
Araştırmacı	14	%5.11	6	%4.65	4	%4.88	4	%6.35
Yaratıcı	14	%5.11	8	%6.20	5	%6.10	1	%1.59
Farklılıklara saygı duyan	3	%1.09	2	%1.55	1	%1.22	0	0
Üretken	7	%2.55	4	%3.10	2	%2.44	1	%1.59
Katılımcı	15	%5.47	10	%7.75	3	%3.66	2	%3.14
Liderlik özellikleri bulunan	13	%4.74	4	%3.10	4	%4.88	5	%7.94
	274		129		82		63	

Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış temasında vakıf üniversitelerinin en fazla vurgu yaptığı "Evrensel değerlere bağlı", "Yenilikçi", "Çağdaş" ve "Girişimci" dört mesaj burada birlikte yorumlanacaktır.



**Tablo 8. 1. "Evrensel Değerlere Bağlı" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"evrensel düşünce ve değerleri destekleyen" "ulusaldan evrenselliğe ulaşmayı hedefleyen" "evrensel hak ve özgürlüklere saygı" "evrensel değerlere ve küresel vizyona sahip" "evrensel bakış açısına sahip"
II. KVÜ	"evrensel değerlere sahip" "evrensel değerlere ulaşmayı amaç edinen" "bilime evrensel düzeyde katkıda bulunmayı amaçlayan" "bilimde evrenselliğe ulaşan" "evrensel standartlarda yanıt verebilen"
III. KVÜ	"evrensel değerlere saygılı gençler yetiştirmek" "evrensel düşünebilen... bireyler yetiştirmek" "bilimsel ve evrensel düşünebilen" "evrensel değerleri benimseyen"

**Tablo 8. 2. "Yenilikçi" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"yenilikçi, gelişmeleri izleyen, kendisini sürekli geliştiren" "evrensel değerlere dayalı yenilikçi yaklaşımlar" "öğrencilerin yenilikçi ve yaratıcı özelliklerle donatılmalarının yolunu açmak" "araştırma yapabilme becerisine sahip; yenilikçi ve yaratıcı" "yenilikçi fikirler üretebilen" "üretken ve yenilikçi bireyler yetiştirmek" "yenilikçi, yaratıcı bilince sahip" "yaratıcılığı ve yenilikçi bakış açısını destekler" "yenilikçilik ve yaratıcılık" "yenilikçi... mutlu bireyleri yetiştiren" "yenilikçi, ... olmayı hedeflemektedir" "yenilikçi ve yaratıcı yeteneklere sahip"
II. KVÜ	"yenilikçi bireyler yetiştirmek suretiyle" "yenilikçi ve nitelikli bireyler yetiştirmeyi" "yenilikçi... yetkin bireyler yetiştirmek" "evrensel değerlere dayalı yenilikçi yaklaşımlar geliştiren" "yenilikçi bireylerin yetişmesini misyon edinmiş"
III. KVÜ	"yenilikçi, girişimci lider" "yenilikçi, eleştirel düşünen ve öğrenmeyi bilen bireyler yetiştirmek" "yenilikçi...başarılı insanlar olarak dünyamıza kazandırmak" "yenilikçi, sağlam bilgiye açık, hak, hakikat ve hakkaniyete bağlı" "yenilikçi, fark yaratan", "yenilikçi, rekabetçi ....mezunlar yetiştirmek" "yenilikçi ve girişimci global liderler yetiştirmek"

**Tablo 8. 3. "Çağdaş" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"çağdaş üniversiteler arasındaki konumunun daha da yükseltilmesi" "çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmayı ilke edinen" "Türk kültürünün çağdaş uygarlık düzeyine çıkarılması" "laik ve çağdaş" "uygulama ve hizmet süreçlerinde çağdaş" "düşüncede özgür, eğitimde çağdaş, bilimde evrensel üniversite" "çağdaş öğretim yöntemlerini kavramış, donanımlı bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamak" "çağdaş bilgi ve becerilere sahip"
II. KVÜ	"çağdaş ve evrensel düşünebilen" "çağdaş değişimler doğrultusunda kendini yenileyebilen" "çağdaş, ...nesiller yetiştirme gayesinde" "çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkmasına öncülük eden" "çağdaş ve laik" "çağdaş... değerlerin güçlü destekçileri olarak yetiştirmeyi amaçlar"
III. KVÜ	"çağdaş, insanlık değerlerine sahip çıkan başarılı insanlar olarak dünyamıza kazandırmak" "çağdaş bilgi ile sentezlemiş" "çağdaş, katılımcı, araştıran" "çağdaş, yenilikçi ve öncü uygulamalarla nitelikli mezun veren"

**Tablo 8. 4. "Girişimci" Alt Mesajı ile İlgili İfadeler**

I.KVÜ	"girişimci ve kültürlü bireyler yetiştirmek" "girişimci, yaratıcı ve sürekli gelişen" "girişimci ve yenilikçi vizyonuna uygun"
II. KVÜ	"girişimci, kendini sürekli geliştiren...yetkin bireyler yetiştirmek" "girişimci, ...yetkin bireyler" "girişimci...bireyler yetiştirmek" "girişimci, özgüveni yüksek ve hayat boyu öğrenmeyi ilke edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak"
III. KVÜ	"mezunlarımızın girişimci, ...bireyler olarak yetişmesini amaçladık" "girişimci, ...bireyleri yetiştirmek" "girişimci insanlar yetiştiren bir üniversite" "girişimci ve ...niteliklere sahip mezunlar yetiştirmek" "girişimci,... global liderler yetiştirmek" "girişimci, insan odaklı" "girişimci ve yenilikçi bireylerin yetişmesini misyon edinmiştir" "girişimci ruha sahip... bireyler yetiştirmektir"

Vakıf üniversitelerinin tamamının, misyon ve vizyon ifadelerinde nitelikli insan gücüne vurgu yaptıkları ve bu tema altında toplanan mesajlardan en az birini stratejik yönelim ifadesi olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Yukarıda referans gösterilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere, kullanım şekli, içeriği ve sıklığı üç kategoride yer alan üniversiteler için de benzerlik göstermektedir.

İlk kategoride yer alan vakıf üniversitelerinin yenilikçi ifadesiyle yaratıcı ifadesini birlikte kullanımını yaygın biçimde tercih ettikleri belirlenmiştir.

Öğrencilerini evrensel değerlere bağlı, yenilikçi, çağdaş, girişimci gibi özelliklerle bezenmiş olarak mezun etmek isteyen vakıf üniversitelerinin, yaratıcılığı destekleyen, her türlü yeni fikir ve projeyi değerlendirmeye alabilecek bilimsel bir bakış açısına ve bu konuları hayata geçirecek teknolojik ve fiziki alt yapı imkanlarını sunabilecek donanımına sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Bilime ve bilimselliğe önem veren, tüm çalışmalarını insan ve bilim odaklı yürütebilen üniversitelerin bu ifadeleri, gerçeği yansıtan biçime dönüştürdükleri görülmektedir.

Araştırmanın önceki bölümlerinde değinildiği gibi, ülke genelinde heterojen bir yapı içinde bulunan vakıf üniversiteleri bölgesel konumları, hizmet amaçları, öğrenci profilleri gibi belirleyici farklılıkları göz önünde bulundurarak, kendi gerçekliklerini yansıtan stratejik yönelim ifadeleri kullanmak yerine benzer yapıda olarak görüleni taklit etmeyi tercih etmektedirler.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz koşullarında sürekli değişen sosyo-ekonomik ve politik gelişmeler karşısında kurumların değişkenlikle uyumluluk göstererek faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Değişime maruz kalmak, kurumlar açısından kimi zaman kazanıma dönüşse de değişimin öngörülememesi halinde bu durum dezavantaja dönüşebilmektedir. Belirsizlik ortamında dış çevre koşullarını takip eden, güçlü bir duruş sergileyerek, ayakta kalabilen kurumlar varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Artan rekabet ve değişim, işletmeleri yönetsel yaklaşımlarını yenileme zorunluluğu içine sokmuş ve bu ortamda stratejik yönetim yaklaşımının gelişimi başlamıştır. Alışlagelmiş yönetim biçiminden stratejik yönetim bakış açılı yönetim tarzına evrilmeye ortam sunan faktörlerin başında, rekabetin global ölçekte olması ve rekabet üstünlüğü sağlayan unsurların farklılaşması, yönetim alanında yaşanan yenilikçi ilerlemeler, insan kaynağı yapısındaki farklılaşmalar, teknolojik gelişmeler, toplumun bilgiye erişilebilirliğinin artması gelmektedir. Bu faktörlerin başlangıç noktası rekabetçi avantaj elde etmek ve bunu korumak çabası olarak özetlenebilir.

Değişim ve yenilikleri önceden kestirerek bir takım öngörülerde bulunmak ve gelecekle ilgili programlama yapmak stratejik yönetimin önemli bir özelliği olmakla beraber, belirsizlikten elde edilecek kazanımları ve avantajları öngörebilme misyonuna sahip olması, stratejik yönetim sürecinin daha doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle rekabet ve stratejik yönetim birbirleriyle yoğun ilişki içinde ve ayrılmaz ikili konumunda olmaktadır.

Çağımızdaki rekabetin, tüm sektörleri etkisi altına alan zorlayıcı ve baskıcı bir karakteri olmasının vakıf üniversiteleri üzerindeki yansıması, rekabetçi, yenilikçi, teknoloji takip eden ve uygulayan, gelecek kaygısı ve hedefi olan bir örgüt yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yirmi yılda global bir nitelik kazanan rekabet kavramının, gelecekte yoğunluğunu arttırarak örgütler üzerinde baskıcı bir etki yaratacağını su götürmez bir gerçektir. Küresel rekabetin, diğer tüm sektörler gibi üniversitelerin de avantajına dönüşmesi, ulusal ve uluslararası ölçekte başarı getirmesinin, stratejik yönetim çalışmalarının daha özgün, öykünmecilikten uzak ve rekabetçi, uygulanabilir, gerçeği yansıtan biçimde yapılması ile sağlanacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kuramın temel savı eşbiçimlilik ve eşbiçimliliğe yönlendiren nedenler, "örgütsel teknolojiler anlaşılmamış diğer bir ifadeyle teknoloji takip edilemiyorsa, hedefler açıkça belirlenmemiş, stratejiler ortaya konmamış ise örgütler kendi modellerini diğerlerine benzetirler." şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın vakıf üniversiteleri üzerindeki yansıması, taklitçi eşbiçimliliğin ne derece önemli ve yaygın bir hareket olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Alanla ilgili yazın taramasında, eğitim kuruluşlarının stratejik yönelimlerine ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Amerika'nın Ohio eyaletinde bulunan, Cedarville Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan bir çalışmada, özel lise ve üniversitelerin misyon söylemleri incelenmiş ve en fazla eğitim, din, toplum, yaşam ve akademik konulara vurgu yapıldığı belirlenmiştir (Firmin ve Gilson, 2010).

Arslan (2009) tarafından yapılan Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi isimli çalışmada, 41 devlet üniversitesinin stratejik planında ortak 40 temel değer belirlenmiştir. Bu değerler kişiler, süreçler ve performans ile ilgili olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmanın sonunda, devlet üniversitelerinin değerlerinde öne çıkan ilk yedi değer; "Toplumsal Sorumluluk", "Katılımcılık", "Şeffaflık. Hesap verebilirlik", "Yenilikçilik", "Atatürk İlke ve İnkılâplarına Bağlılık", "Etik değerlere Bağlılık" ve "Çevre Bilinci" olarak sıralanmıştır.

Pamukkale Üniversitesi'nin örneklendiği "Üniversitenin Var Oluş Nedeni (Üniversitenin Misyonu)" isimli başka bir araştırmada "eğitim-öğretim, hizmet sağlama, araştırma ve öncülük" vurguları ön plana çıkmıştır (Erdem, 2005).

Özdem (2011) tarafından ortaya konan çalışmada, Türkiye'de bulunan devlet üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin analizinin yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda, 72 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, üniversiteler misyon ifadelerinde en çok "Evrensel nitelikte, yeterli ve yetkin bilgiye sahip olmak" ifadesini vurgulamışlardır. Üniversitelerin vizyon metinlerinde ise en çok "Yurt içi ve yurt dışında tanınan saygın, lider bir araştırma üniversitesi olmak" mesajının vurgulandığı belirlenmiştir.

Eren, Orhan ve Dönmez (2014) tarafından yapılan "Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" konulu çalışmada üniversitelerin stratejik planlama sürecini detayları ile ortaya koymak ve vakıf üniversiteleri ile kamu üniversitelerinin karşılaştırmalı analizini yapmak amaçlanmıştır. Durum analizi tekniğiyle yapılan çalışmada stratejik planlama süreci açısından diğer kamu kurumlarına göre daha etkin olması beklenen üniversitelerin, ciddi sorunlarının bulunduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, Vakıf Üniversitesi için "piyasa koşullarına bağımlılık" amaç, stratejik planlama süreci ise araç olarak kullanılmaktadır. Devlet Üniversitesinde ise "kanuni davranma zorunluluğu" amaç stratejik planlama süreci ise yine araç olarak kullanılmaktadır.

Alan yazında yer alan ve yukarıda kısaca açıklanan çalışmalardan da anlaşılacağı gibi stratejik planlama, vizyon ve misyon ifadeleri, gibi konularda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yazında stratejik yönetim ve rekabet konularında üniversiteler üzerine yapılan çalışmaların az sayıda olduğunu, bununla beraber vakıf üniversitelerinin stratejik yönetim süreçlerinin eşbiçimliliği üzerine bir çalışmanın ise yazında yer almadığı



görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında, araştırma konusunun daha önce herhangi bir çalışmada ele alınmaması yönüyle özgün olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, stratejik yönelim ifadeleri üç farklı tema ve bu temalar altında toplanan mesajlar ışığında analiz edilen vakıf üniversiteleri en fazla, Eğitim ve Öğretim Hizmetlerine Yönelik Anlayış teması altında toplanan "bilimsel çalışmalarda yer almak" alt mesajına vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Öncelikli amacı eğitim öğretim hizmeti sağlamak ve buna paralel olarak bilimsel çalışmalar üretmek olan üniversitelerin en fazla bu konu ekseninde buluşması sürpriz bir sonuç olmamakla beraber, yaşça büyük olan üniversitelerin bu alanda elde ettikleri başarının, yaşça daha genç olan üniversiteler tarafından bir hedef olarak görüldüğü ancak söylemlerinde yer alan ifadeleri gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Bu durum bilimsel çalışmalarda başarılı ve kabul gören üniversitelerin, henüz biçimsel ve niteliksel olarak aynı olgunluğa erişmemiş üniversiteler tarafından meşruiyet kazanmak için taklit edildiği biçiminde yorumlanabilir. Aynı tema altında toplanan, "Kaliteli eğitim anlayışına sahip olmak", "Etik değerlere bağlı olmak", "Öğrenci merkezli eğitim" alt mesajları için de yaşça genç olan üniversitelerin benzer bir anlayışla stratejik yönelim içinde oldukları söylenebilir. Stratejik olarak belirlenen hedefler, amaçlar ve uygulamalar, yapılandırılmamış, hayata geçirilmemiş, örneklenmemiş ve bu vurgular için gerekli alt yapının oluşturulmamış olduğu, sadece söylemden ibaret olduğu dikkat çekmektedir.

Toplumsal Fayda Sağlamaya Yönelik Anlayış teması altında toplanan "Topluma hizmeti amaç edinmek" en fazla vurgu yapılan mesaj olmuştur. Üniversitelerin, ülkenin gelişimine yönelik olarak çeşitli meslek gruplarında istihdam edilecek nitelikli mezunları topluma kazandırmayı amaçladıkları düşünülmektedir. Bunu gerçekleştiren ve bu bakış açısıyla eğitim-öğretim yapan üniversitelerin toplumsal itibarı, saygınlığı ve tercih edilme oranı rakiplerine göre daha avantajlı olabilecektir. Araştırma,

toplumsal meşruiyeti kazanmış bir üniversitenin, diğer üniversiteler tarafından bu yönüyle örnek alındığını ya da benzeşime gittiğini ortaya koymaktadır. Aynı tema altında toplanan "Toplumsal sorumluluk bilicine sahip", "Ekonomiye katkı sağlayan", "Üniversite-Sanayi işbirliği" mesajları ise yine en sık vurgu yapılan mesajlar olmuştur. Toplumsal hizmetler kapsamında ele alınan bu mesajların, yaşça büyük (Kategori 1) olan vakıf üniversitelerinde uygulama ve hayata geçirme kabiliyetinin, yaşça küçük (Kategori 2 ve 3) olanlara oranla fazla olması araştırma sonuçlarında ön plana çıkmaktadır.

Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirmeye Yönelik Anlayış teması altında toplanan, "Evrensel değerlere bağlı", "Yenilikçi", "Çağdaş", "Girişimci" mesajları en fazla vurgu yapılan ifadeler olmuştur. Neredeyse tüm vakıf üniversitelerinin misyon veya vizyon bildirimlerinde bu tema altında toplanan ifadeleri aynı biçim ve sıklıkta kullandıkları söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin yenilikçi-çağdaş ifadeleri, on sekiz üniversitenin stratejik yönelim söylemlerinde birlikte kullanılmıştır. Misyon ve vizyon bildirimlerinin yazında tanımlanan anlamlarıyla örtüşmeyen bir biçim kazanarak, vakıf üniversiteleri üzerinde eşbiçimli bir kimlik kazandığı görülmektedir.

Sonuç olarak vakıf üniversitelerinin stratejik yönelimlerinde kullandıkları ifadelerin (özellikle misyon ve vizyon ifadelerinde) hem biçimsel hem de anlamsal bakımdan benzerlik gösterdiği, stratejik hedeflerin bölgesel ve kurumsal farklılıklar gözetilmeden belirlendiği, özgün olmaktan çok eşbiçimli olma eğiliminin baskın olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları dikkate alınarak:

- Vakıf üniversitelerinin misyon, vizyon, amaç ve hedefler, değerler, ilkeler vb. stratejik yönelimlerini ifade eden kavramlar akılda

kalmabilirliği, gerçekçiliği, farklılığı, motivasyon unsuru olması gibi belli başlı kriterler mihverinde yeniden revize edilebilir,

- Stratejik yönelim ifadeleri, ağdalı ve kulağa hoş gelen cümlelerden ibaret olmayan, gerçeği yansıtan ve eyleme dönüştürülebilen niteliğe sahip olabilir,

- Türkiye genelinde heterojen bir yapı gösteren vakıf niversiteleri, kuruluş yılı, ğrenci kapasitesi, coğrafi konum ve örgütsel yapı farklılıklarını gözeterek, diğer vakıf niversiteleri ile benzer stratejik yönelim ifadeleri kullanmak yerine özgün ifadeleri tercih edebilirler,

- Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar vakıf niversiteleri düzeyinde sınırlı kalmıştır. Bu alanda yapılabilecek diğer çalışmalar için araştırmacılara, devlet üniversitelerinin kendi içinde ya da vakıf niversiteleri ile karşılaştırmalı biçimde eşbiçimlilik gösterdikleri konular üzerine bir çalışma yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Akgemci, T. 2008. *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Amburgey, T. L. ve Rao, H. 1996. *Organizational ecology: Past, present, and future directions*. Academy of Management Journal, 39(5): 1265-1286.

Ansoff, H. I. 1971. *Corporate Strategy*. Pelican Book Company.

Arslan, M. M. 2009. *Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi*. Kastamonu Eğitim:729-742.

Aydoğan, E. 2004. *Örgütlerde Vizyon Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Baum, J. A. C. 1996. *Organizational ecology*. S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), Handbook of organization studies: 77-114. London Sage.

Bilgin N. 2006. *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara,

Campbell A. ve Yeung S. 1991. *Briefcase: Mission Vission and Strategic Intent*, Long Range Planning, Vol. 24, August: 12-14.

Chandler, A. D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

Collins, J. C. & Porras J. J. 1999. *Değişim*. İstanbul: Mess Yayını.

Corderman, D. S. 2006. *Visionary Leadership*. Fbi Law Enforcement Bulletin; 75, 6; Research Library.

Covey, S. R. 2003. *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. Varlık Yayınları, İstanbul.

Cyert, R. ve March, J.A 1963. *Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. *Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48: 147-160.

DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. L.G. Zucker (Der.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment: 3-21. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991. *The New Institutionalism in Organisational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Dorado, S. 2005. Institutional entrepreneurship, pataking and convening. *Organization Studies*. 26(3)

Drucker, P. 1999. *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık,

Erdem, A. R. 2005. Üniversitenin var oluş nedeni (Üniversitenin misyonu). Pamukkale Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi: 17:104–116.

Eren, V. Orhan U. ve Dönmez D. 2014. *Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 47. Sayı 2

Firmin M. W. ve Gilson K.M. 2010. *Mission Statement Analysis of CCCU Member Institutions*, Cedarville University, Ohio, USA.

Glenn, H. Selznick, P. 1949. *Tva and the Grass: Roots: a STUDY IN THE Sociology of Formal Organization*, University of California Press Berkeley and Los Angeles.

Gouldner, A. W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press,

Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1977. *The population ecology of organizations*. American Journal of Sociology, 82(5): 929-964

Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1984. *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review. 49: 149-164.

Hatiboğlu, Z. 1986. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık

Howe, S. 1993. *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press

Hultman, K. 2005. *Evaluating Organizational Values*, Organizational Development Journal, 23(4), 32-44.

Jauch, L. R. ve Glueck W. F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. 5th ed. New York NY: McGraw-Hill Book Co.

Kay, J. 1993. **The Structure of Strategy**. Business Strategy Review 4:17-37.

Koçel, T. 2005. *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi, 10.Bası, İstanbul.

Lawrence R. J. ve Glueck W. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Company, 5. Basım: 57.

Meyer, J. W. , Rowan, B. 1977. *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. The American Journal of Sociology, 83(2): 340-363.

Miles M. B. ve Huberman A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. An Expanded Sourcebook, Second Edition, METU Library: 64

Neuman, W. L. 2012. *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Cilt I-II). (S. Özge, Çev.) İstanbul: Yayın Odası

Oliver, C. 1991. *Strategic Responses to Institutional Processes*. Academy of Management Reviw, 16 (1): 145-179.

Önder, Ç. ve Üsdiken, B. 2007. *Örgütsel Ekoloji: Örgüt toplulukları ve çevresel ayıklama*. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları*. Ankara: İmge. 133-191.

Özdem, G. 2011. *Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi*. Giresun Üniversitesi.

Özgüven, N. 2011. *Vakıf Üniversitesi Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Belirlenmesi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:30, 279-290.

Pamuk,G., Erkut, H. ve Ülegin, F. 1997. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık

Pearce A., Robinson J., B. Richards. 2005. *Formulation, Imlementation and Comtrol of Competitive Strategy*. New York: McGraw Hill Irwin.

Sapp W.R. ve Smith W.R. 1984. *Strategic Management for Bankers*. Oxford, Ohio: The Planning Forum: 9.

Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*.London: Sage.

Şenyuva, Z. 2012. *Türkiye’de Dershanelerin Yayılma ve Meşrulaşma Süreci*. Doktora Tezi

Suchman, M. C. 1995. *Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. Academy of Management Review 20 (3), 571-610

Türk Dil Kurumu, *Strateji Tanımı*. Erişim: (15 Eylül 2015)

<[www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts%26kelime%3DSTRATEJ%25C4%25B0+%&cd=3&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts%26kelime%3DSTRATEJ%25C4%25B0+%&cd=3&hl=tr&ct=clnk&gl=tr)>

Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun. 1993. *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası

Wright, P. , Pringle, C. ve Kroll, M. 1992. *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights, MA:Allyn and Bacon.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2006. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları

Zald, M.N. 1970. *Organisational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

Zucker, L.G. 1988. *Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems*. L.G. Zucker (Der.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment: 23-49. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.



## EK: NVIVO 10 MATRIX CODE

TEMALAR ALTINDA TOPLANAN MESAJLAR	A: 1.Kategori Vakıf Üniversiteleri	B: 2.Kategori Vakıf Üniversiteleri	C: 3.Kategori Vakıf Üniversiteleri
1 : Akademik yayında ilk sırada olmak	19	14	8
2 : Akılcı	3	0	0
3 : Araştırmacı	32	8	4
4 : Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine önem vermek	456	249	36
5 : Atatürk ilkelerine bağlı	4	0	1
6 : Bilimsel çalışmalar	262	79	27
7 : Çağdaş	34	13	8
8 : Çevreye ve çevre sorunlarına duyarlı olmak	26	12	10
9 : Demokratik	6	2	1
10 : Eğitimde çeşitlilik yaratmak	5	0	3
11 : Ekonomiye katlı sağlamak	68	33	12
12 : Eleştirel	7	6	5
13 : Etik değerlere bağlılık	40	29	29
14 : Evrensel değerlere bağlı	39	18	11
15 : Farklılıklara saygı duyan	2	1	0
16 : Girişimci	15	12	7
17 : İç ve dış paydaşların beklentilerine cevap veren	5	3	0
18 : İş dünyasında aranan mezun	96	17	9
19 : İnsan haklarına saygılı	130	99	21
20 : Kaliteli eğitim	158	53	22
21 : Katılımcı	30	6	3
22 : Liderlik özellikleri bulunan	4	4	5
23 : Lisansüstü programları önemsemek	495	257	41
24 : Mesleki yeterlilik	45	11	5
25 : Modern eğitim altyapısı	7	3	3
26 : Öğrenci değişim programlarını desteklemek	9	5	1
27 : Öğrenci merkezli	635	205	11
28 : Özgür düşünen	15	4	10
29 : Öğrenmeyi mükemmelleştirmek	18	6	7
30 : Rekabetçi	4	5	3
31 : Sanatsal faaliyetlere önem vermek	8	5	6
32 : Sanayi İşbirliği	116	147	11
33 : Şeffaf ve hesap verebilir olmak	14	2	2
34 : Teknoloji üreten ve kullanan öncü üniversite olmak	11	8	5
35 : Topluma hizmeti amaç edinmek	180	121	27
36 : Toplumsal sorumluluk bilinci olan	145	33	23
37 : Ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmak	7	3	1
38 : Uluslararası akreditasyon	12	4	3
39 : Uygulamalı eğitim	28	7	3
40 : Ülkeye hizmet için yapılan faaliyetlerde örnek alınan bir üniversite olmak	45	10	14
41 : Ülkenin kültürel birikimine katkıda bulunmak	8	5	7
42 : Ülkesine hizmeti amaç edinen	1	0	1
43 : Üretken	4	2	1
44 : Yabancı öğrenci istihdamına önem vermek	18	6	4
46 : Yaratıcı	8	5	1
47 : Yenilikçi	35	14	10
48 : Yaşam boyu eğitim-öğretim	82	34	9